



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL**

AUTOR: DÁVILA MENDIETA, CARLA PAULINA

**TEMA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON IMPLEMENTACIÓN DE
BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA WORKECUADOR
INTERNET SERVICES CÍA. LTDA, PARA EL AÑO 2014.**

DIRECTOR: ING. CÉSAR SEGOVIA GUERRERO

CODIRECTOR: ING. MARCELO VEGA DÁVILA

SANGOLQUÍ, ABRIL 2014

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CERTIFICADO

Ing. César Segovia Guerrero

Ing. Marcelo Vega Dávila

CERTIFICAN

Que el proyecto de grado denominado **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON IMPLEMENTACIÓN DE BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA WORKECUADOR INTERNET SERVICES CÍA.LTDA., PARA EL AÑO 2014”**, realizado por Carla Paulina Dávila Mendieta, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas en la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas.

Dado que el tema es aplicativo a la realidad empresarial de la empresa sujeta a estudio o a cualquier otra que requiera un estudio similar, se recomienda su publicación.

El trabajo en mención consta de un documento empastado y disco compacto (CD), el cual contiene archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a Dávila Mendieta Carla Paulina que lo entregue al Econ. Juan Carlos Erazo, en su calidad de Director de la Carrera de Ingeniería Comercial.

Sangolquí, Abril 2014.

Ing. César Segovia Guerrero

DIRECTOR

Ing. Marcelo Vega Dávila

CODIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Carla Paulina Dávila Mendieta

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON IMPLEMENTACIÓN DE BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA WORKECUADOR INTERNET SERVICES CÍA.LTDA., PARA EL AÑO 2014”**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme las citas constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Siendo este trabajo de mi autoría, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Abril 2014.

Carla Paulina Dávila Mendieta.

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

A U T O R I Z A C I Ó N

Yo, Carla Paulina Dávila Mendieta,

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, la publicación en la Biblioteca Virtual de la Institución, el proyecto de grado denominado **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON IMPLEMENTACIÓN DE BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA WORKECUADOR INTERNET SERVICES CÍA. LTDA.,** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Abril 2014.

Carla Paulina Dávila Mendieta.

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a mi Dios todopoderoso, por ser el eje fundamental de mi vida; a mi familia, por ser siempre la fuente de inspiración de superación personal y profesional, quienes me han enseñado que todo se consigue con amor, perseverancia y sacrificio.

Gracias a esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado. Con todo mi cariño esta tesis se las dedico a ustedes:

Mis Abuelitos

Pedro Dávila

Norma Mendieta

Andrea Dávila Mendieta

Diana Dávila Mendieta

AGRADECIMIENTO

“Todo lo puedo en Cristo que me Fortalece” (Filipenses 4,13)

Primeramente a DIOS, por haberme dado la vida, la sabiduría y la salud, por ser mí guía, mi mejor amigo; por darme la fuerza necesaria para enfrentar todos los obstáculos que se presentan durante toda mi vida, ya que sin la ayuda de él, no hubiera alcanzado esta meta propuesta en mi vida.

A mi Padre, el hombre más valiente y maravilloso que he conocido, a ti Papito te agradezco por tu apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida y por enseñarme siempre a luchar por mis sueños confiando plenamente en Dios nuestro Señor.

A mi Madre, el ser más sublime del mundo, a ti Mamita te agradezco por tu amor y tu firmeza, porque si no fuese por tus sabias enseñanzas no sería la mujer perseverante que hoy en día soy.

A Diana y Andrea, mis pequeñas consentidas; ustedes que siempre me recordaron la importancia de sonreír y ser feliz a pesar de las dificultades, por sus palabras y sus abrazos cariñosos que siempre me alientan a levantarme y seguir hacia adelante.

A mi tía Elvia, quien desde mi niñez ha estado a mi lado, gracias tía querida por tu paciencia, cariño y compañía en todos los eventos de mi vida.

A mis tías y tíos, primas y primos; a todos los miembros de mi familia que me han brindado siempre su apoyo, especialmente a mi Madrina, una mujer excepcional quien con su sabiduría me sabido aconsejarme y guiarme por el camino del bien.

A mi familia de Workecuador Internet Services Cía. Ltda., que con su colaboración e información me apoyaron en la culminación de este proyecto.

A mi novio Christian, quien con sus palabras y confianza, su amor me brindo su tiempo y apoyo para realizarme profesionalmente. Por tu bondad y sacrificio me inspiraste a ser mejor para ti, ahora puedo decir que esta tesis lleva mucho de ti, gracias por estar siempre a mi lado.

A mis grandes amigas, María José, Carolina, Daniela, Liliana y María Lucila; con quienes he compartido lágrimas y risas; a ustedes amigas les agradezco por brindarme siempre su amistad y pido a Dios que esta perdure por siempre.

A la Escuela Politécnica del Ejército, por abrirme las puertas del conocimiento, por permitirme ser parte de ella y por haberme dado la oportunidad de estudiar en tan prestigiosa Institución.

A mi Director y Codirector de Tesis, por haber confiado en mi capacidad, por compartirme sus valiosos conocimientos, por sus sabías guías y orientaciones que constituyeron herramientas necesarias para el desarrollo del presente trabajo.

A mis profesores y profesoras, que en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida.

A mis ángeles de la guarda, mis abuelitos, mi Sammy, mi tía Esther y mi gran amigo Tnte. Jorge Flores, quienes aunque físicamente no estén a mi lado, ustedes son parte importante de la culminación de este gran reto, ya que sin sus oraciones desde el cielo no hubiese logrado alcanzar este acontecimiento tan importante de mi vida.

A todos quienes han sido, son y serán parte importante de mi vida, a ustedes les dedico cada una de estas páginas de mi tesis.

Carla Paulina Dávila Mendieta

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE CUADROS	xiv
ÍNDICE DE TABLAS	xv
RESUMEN	xvi
ABSTRACT	xvii
CAPÍTULO I	1
GENERALIDADES	1
1. ASPECTOS GENERALES	1
1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES	1
1.1.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL SECTOR.....	3
1.1.2. SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES	4
1.1.3. COMPAÑÍAS DE TELECOMUNICACIONES A NIVEL NACIONAL.....	8
1.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA COMPAÑÍA.....	14
1.3. GIRO DEL NEGOCIO.....	16
1.3.1. PORTAFOLIO DE NEGOCIOS	18
1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	52
1.4.1. Organigrama Estructural.....	52
1.4.2. Distribución de Personal.....	54
1.4.3. Ubicación.....	57
1.5. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	59
1.6. OBJETIVOS DEL PLAN.....	61
1.6.1. Objetivo General.....	61
1.6.2. Objetivos Específicos	61
1.7. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	62
1.7.1. Marco Teórico	62
1.7.2. Marco Conceptual.....	89
CAPÍTULO II.....	94
ANÁLISIS SITUACIONAL	94

	viii
2. ANÁLISIS SITUACIONAL	94
2.1. AMBIENTE EXTERNO	94
2.1.1. MACRO AMBIENTE	94
2.1.2. MICRO AMBIENTE	162
2.2. AMBIENTE INTERNO	183
2.2.1. Capacidad Administrativa	183
2.2.2. Capacidad de Recursos Humanos.....	186
2.2.3. Capacidad Financiera	188
2.2.4. Capacidad de Comercialización	190
2.2.5. Capacidad Tecnológica.....	192
2.3. ANÁLISIS FODA	193
2.3.1. MATRIZ RESUMEN.....	195
2.3.2. MATRIZ FOFO-FADA	196
2.3.3. MATRIZ SINTÉISIS ESTRATÉGICA.	201
2.3.4. MATRIZ ESTRATÉGICA.....	202
2.3.5. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP.....	203
CAPÍTULO III	209
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	209
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	209
3.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	209
3.2. FILOSOFÍA CORPORATIVA	210
3.3. MISIÓN	216
3.4. VISIÓN.....	218
3.5. ESTRATEGIA CORPORATIVA	220
3.6. MAPA ESTRATÉGICO	222
CAPÍTULO IV	226
BALANCED SCORECARD	226
4. BALANCED SCORECARD	226
4.1. DEFINICIÓN DEL BALANCED SCORECARD.....	226
4.2. ELABORACIÓN DEL BALANCED SCORECARD.....	226
4.2.1. PROPUESTA DE VALOR POR PERSPECTIVAS.....	227

4.2.2. PERSPECTIVA FINANCIERA.....	230
4.2.3. PERSPECTIVA CLIENTE	231
4.2.4. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.....	232
4.2.5. PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO.....	233
4.3. TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN.	235
4.4. DEFINICIÓN DE INDICADORES KPI's.....	236
4.5. MATRIZ DEL BALANCED SCORECARD	239
4.6. BALANCED SCORECARD DE LA COMPAÑÍA.	241
4.7. IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS	244
CAPÍTULO V.....	263
ANÁLISIS FINANCIERO	263
5. ANÁLISIS FINANCIERO.....	263
5.1. PRESUPUESTO.....	263
5.2. EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA.....	269
5.3. ANÁLISIS FINANCIERO.....	271
5.4. COMPARACIÓN FLUJOS DE CAJA SIN PROYECTOS Y CON PROYECTOS.....	281
5.5. COMPARACIÓN EVALUACIÓN FINANCIERA	283
CAPÍTULO VI	285
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	285
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	285
6.1. CONCLUSIONES.....	285
6.2. RECOMENDACIONES	286
BIBLIOGRAFÍA	288
LINKOGRAFÍA.....	289

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Sectores con mayor crecimiento en el 2012.....	4
Figura 2: Sectores con mayor facturación al 2012.....	5
Figura 3: Porcentaje de Participación de todos los sectores económicos	6
Figura 4: Sector de Telecomunicaciones a nivel Nacional	7
Figura 5: Porcentaje de Participación en el Sector de las Telecomunicaciones.....	9
Figura 6: Equipamiento tecnológico del hogar	10
Figura 7: Población que utilizan Internet	10
Figura 8: Evolución del servicio de Internet INET (2012-2013).....	12
Figura 9: Cámara de Video Conferencia HD.....	19
Figura 10; LifeSize Conference 200	20
Figura 11: LifeSize® Room 220™	21
Figura 12: LifeSize Bridge	22
Figura 13: LifeSize® Passport™	23
Figura 14: Phones	24
Figura 15: Data Center.....	30
Figura 16: Servidores y Almacenamiento HP	31
Figura 17: Transmisión de datos y servicio de Internet Banda Ancha.....	38
Figura 18: Organigrama de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.	53
Figura 19: Ubicación de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.	57
Figura 20: Ubicación de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.....	58
Figura 21: Fases del Plan Estratégico.....	63
Figura 22: Esquema detallado de las fases del plan estratégico.....	63
Figura 23: Factores Macro y Micro Ambientales	64
Figura 25: Análisis FODA	65
Figura 26: Las cinco fuerzas de Porter	67
Figura 26: Cadena de Valor	68
Figura 27: Análisis FODA	70
Figura 29: Matriz Síntesis	72
Figura 29: Matriz Boston Consulting Group	73

Figura 31: Matriz General Electric	75
Figura 31: Mapa Estratégico	78
Figura 32: Mapa Estratégico basado en Balanced Scorecard.....	79
Figura 33: Proceso del Cuadro de Mando Integral	80
Figura 34: Perspectivas del Balanced Scorecard.....	83
Figura 35: Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas del BSC.	83
Figura 36: Balanced Scorecard.....	84
Figura 37: Producto Interno Bruto	95
Figura 38: PIB Ecuador frente a PIB de Países De América Latina.	96
Figura 39: Valor Agregado Bruto de la industria de comunicaciones	98
Figura 40: Inflación Urbana.....	100
Figura 41: Inflación Acumulada Anual	101
Figura 42: Inflación Anual y Mensual del IPC.....	102
Figura 43: Inflación Acumulada del IPC por sectores económicos.....	103
Figura 44: Inflación Anual de Bienes y Servicios	104
Figura 45: Inflación Anual del IPC y por divisiones de consumo	104
Figura 46: Contribución a la Inflación Anual por divisiones de consumo	105
Figura 47: Tasas de Interés Activa Referencia.....	107
Figura 48: Tasas de Interés Pasiva Referencia	109
Figura 49: Principales Indicadores Población Urbana	110
Figura 50: Principales Indicadores Población Urbana	112
Figura 51: Población Económicamente Activa (PEA).....	112
Figura 52: Estructura de la ocupación de la PEA Urbana y Rural.....	113
Figura 53: Distribución de la PEA	114
Figura 54: Inversión Extranjera Directa 2006-2012	116
Figura 55: IED por país de origen para el 2012	117
Figura 56: IED por país y actividad económica, 2012	117
Figura 57: Exportaciones, productos primarios e industrializados.....	119
Figura 58: Importaciones por uso o destino económico.....	120
Figura 59: Balanza Comercial Total	121
Figura 60: Reserva Monetaria Internacional.....	123

	xii
Figura 61: Reservas Internacionales	124
Figura 62: Función Ejecutiva.....	127
Figura 63: Índice De Digitalización.....	131
Figura 64: Índice De Gobierno Electrónico	131
Figura 65: Analfabetismo Digital (15 A 49 Años)	132
Figura 66: Porcentaje de Personas que Usan Tics	133
Figura 67: Poder Legislativo.....	135
Figura 68: Tasa de Analfabetismo	147
Figura 69: Tasa de Ocupación	149
Figura 70: Tasa de Subocupación	150
Figura 71: Tasa de Desempleo	151
Figura 72: Infocentros Operativos Acumulados	154
Figura 73: Uso de Internet.....	157
Figura74: Porcentaje de Personas que han usado Internet.....	157
Figura 75: Empresas con mayor Conexión	158
Figura 76: Cinco Fuerzas De Porter.....	163
Figura 77: Organigrama de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.	184
Figura 78: Análisis FODA	194
Figura 79: Matriz Resumen.....	195
Figura 80: Matriz FO: Fortalezas y Oportunidades	196
Figura 81: Matriz FO: Fortalezas y Oportunidades	197
Figura 82: Matriz FA: Fortalezas y Amenazas.....	198
Figura 83: Matriz DO: Debilidades y Oportunidades.....	199
Figura 84: Matriz DA: Debilidades y Amenazas	200
Figura 85: Matriz Síntesis Estratégica.....	201
Figura 86: Matriz Síntesis Estratégica.....	202
Figura 87: Matriz de Boston Consulting Group.....	203
Figura 88: Desglose de las Ventas Del Año 2013.....	205
Figura 89: Matriz Boston Consulting Group de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.....	206
Figura 90: Principios de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.	212
Figura 91: Valores de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.	214

Figura 92: Misión De Workecuador Internet Services Cía. Ltda.	216
Figura 93: Misión de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.	217
Figura 94: Visión de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.	218
Figura 95: Visión de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.	219
Figura 96: Estrategia Corporativa de Workecuador Internet Services Cía. Ltda....	220
Figura 97: Mapa Estratégico de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.	225
Figura 98: Balanced Scorecard.....	228
Figura 99: Perspectivas de BSC	230
Figura 100: Perspectiva Financiera.....	231
Figura 101: Perspectiva Cliente.....	232
Figura 102: Perspectiva Procesos Internos	233
Figura 103: Perspectiva Formación y Crecimiento	234
Figura 104: KPI's para Perspectiva Financiera.....	236
Figura 105: KPI's para Perspectiva Cliente.....	237
Figura 106: KPI's para Perspectiva Procesos Internos.	238
Figura 107: KPI's para Perspectiva Formación y Crecimiento.....	239
Figura 108: BSC de la Compañía.....	241
Figura 109: BSC de la Compañía.....	242
Figura 110: BSC de la Compañía.....	243
Figura 111: Evolución del Flujo de Caja Sin Proyecto.	273
Figura 112: Evolución del Flujo de Caja Con Proyecto.....	278
Figura 113: Flujos de Caja Sin Proyectos vs Con Proyectos.....	282

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Estructura Organizacional Sector de las Telecomunicaciones.....	3
Cuadro 2: Proveedores de Servicios de Internet.....	11
Cuadro 4: Productos de la Línea GETAC – Rugged Computer	26
Cuadro 5: Productos para implementación de Redes IP	27
Cuadro 6: Productos de Seguridad Electrónica	32
Cuadro 7: Proveedores de Telecomunicaciones de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.....	40
Cuadro 8: Proveedores de Video Conferencia y Rugged Computer de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.....	41
Cuadro 9: Proveedores de Redes IP de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.....	42
Cuadro 10: Proveedores de Wireless Broadband & Microondas de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.....	43
Cuadro 11: Proveedores de Fibra óptica y Cableado Estructurado de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.....	44
Cuadro 12: Proveedores de Telefonía IP de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.	45
Cuadro 13: Proveedores de Data Center y Almacenamiento de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.....	46
Cuadro 14: Proveedores de Internet & Datos de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.....	47
Cuadro 15: Proveedores de Seguridad de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.	48
Cuadro 16: Listado de clientes Naturales y Empresas Privados.....	49
Cuadro 17: Listado de clientes Empresas Públicas.	51
Cuadro 17: Listado de clientes Privados y Públicos	164
Cuadro 18: Crédito para los clientes de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.....	167
Cuadro 19: Crédito otorgado a Workecuador Internet Services Cía. Ltda.	169
Cuadro 20: Proveedores de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.....	170
Cuadro 21: Competidores Actuales de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.	181
Cuadro 22: Matriz Axiológica de Principios	211
Cuadro 23: Matriz Axiológica de Valores	214
Cuadro 24: Elementos para Formulación de la Misión	217
Cuadro 25: Elementos para Formulación de la Visión.....	219
Cuadro 26: Matriz Estratégica	224
Cuadro 27: Tipos de Indicadores de Gestión.....	235

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Capital Suscrito y Pagado	15
Tabla 2: Valor Agregado Bruto por industria/ Producto Interno Bruto (PIB)	97
Tabla 3: Tasas de Interés Activa Referencia	107
Tabla 4: Tasas de Interés Pasiva Referencia.....	109
Tabla 5: Presupuesto Del Proyecto.	270
Tabla 6: Cálculo de la TMAR	272
Tabla 7: Evolución del Flujo de Caja Sin Proyecto	272
Tabla 8: VAN Sin intervención de Proyectos.	274
Tabla 9: TIR Sin intervención de Proyectos.	274
Tabla 10: Relación COSTO-BENEFICIO Sin intervención de Proyectos.	275
Tabla 11: Periodo de Recuperación Sin intervención de Proyectos.	276
Tabla 12: Evolución del Flujo de Caja Con Proyecto	278
Tabla 13: Cálculo de la TMAR	279
Tabla 14: VAN Con intervención de Proyectos.....	279
Tabla 15: TIR Con intervención de Proyectos.	280
Tabla 16: Relación COSTO-BENEFICIO Con intervención de Proyectos.	280
Tabla 17: Periodo de Recuperación Con intervención de Proyectos.....	281
Tabla 18: Flujos de Caja Sin Proyectos vs Con Proyectos	281
Tabla 19: Cuadro Resumen.....	283

RESUMEN

La empresa Workecuador Internet Services Cía. Ltda., fue constituida legalmente en abril del 2006 siendo sus principales actividades la comercialización de productos y servicios de Videoconferencia, Infraestructura, Internet, Networking, Seguridad y Computadoras Industriales.

Como la compañía ha evidenciado un crecimiento busca implementar estrategias que le permita alcanzar sus metas y propósitos organizacionales a futuro. En los últimos años se ha evidenciado un crecimiento del sector de las Telecomunicaciones y actualmente está considerado como un sector estratégico en la nueva matriz productiva que está incluido en el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.

La investigación describe las generalidades de la Compañía, el Análisis Situacional de la empresa, el Análisis FODA, Direccionamiento Estratégico, Filosofía Corporativa y el desarrollo de la herramienta del Balanced Scorecard, donde se determina las medidas, metas y medios para cada uno de los objetivos estratégicos propuestos para la organización.

Posteriormente, se elaboró una evaluación financiera que permite demostrar los beneficios que obtendrá la empresa con la aplicación de la Planificación Estratégica con implementación del BSC. Finalmente se describen las conclusiones y recomendaciones del presente Proyecto, basadas en el Análisis Situacional y FODA y la herramienta del Balanced Scorecard.

Palabras clave:

Telecomunicaciones

Planificación Estratégica

Balanced Scorecard

Diagnóstico Situacional

Direccionamiento Estratégico

ABSTRACT

The company Workecuador Internet Services Cía. Ltda was legally constituted in April 2006, where its main marketing activities are the products and services such as Video Conferencing, Infrastructure, Internet, Networking, Security and Industrials Computers.

The company has evidenced a growth seeks to implement strategies that allow to achieve its goals and organizational purposes in the future. In recent years has shown a growth of the telecommunications sector and is considered as a strategic sector in the new productive matrix which is included in the National Plan of the Good Living 2013-2017.

The investigation describes the Company characteristics, the situational analysis of the company, SWOT (FODA), strategic direction, Corporate Philosophy and the development of the tool of the Balanced Scorecard, which determines the measures, goals and means for each strategic objectives that are proposed for the Company.

Subsequently, has developed a financial evaluation that will allow to demonstrate the benefits that the Company will get with the application of the Strategic Planning with implementation of the BSC. Finally, is described the conclusions and recommendations of this project, based on the situational analysis and SWOT and Balanced Scorecard tool.

Key Words:

Telecommunications

Strategic planning

Balanced Scorecard

Situational Diagnosis

Strategic Direction

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL SECTOR DE

TELECOMUNICACIONES

En el Ecuador los medios de comunicación más utilizados eran la radio y la televisión, los cuales se convirtieron en mecanismos intensivos de transmisión de información, para contar con un control en la creación de nuevas frecuencias y el correcto funcionamiento de las ya existentes, en el año de 1975 se expidió la primera Ley de Radiodifusión y Televisión lo que dio origen a un ordenamiento legal para la prestación de estos servicios de telecomunicaciones, norma legal que en la actualidad no ha sido derogada, adicionalmente en el mismo años se creó el Consejo Nacional de Radiodifusión y Televisión (CONARTEL) como organismo de regulación del cumplimiento de la Ley.

Para los años 90, llega al Ecuador el servicio de Internet creándose en 1991 la empresa Ecuánex que fue la primera institución proveedora de acceso a Internet, el país evidencio una masificación del internet debido a la utilización de los distintos exploradores gráficos existentes.

En el año 1992, se promulgó la Ley Especial de Telecomunicaciones, dicha Ley separó las funciones de regulación y control de las funciones de los operador de servicios de telecomunicaciones, creándose como autoridad nacional de telecomunicaciones y ente de regulación a la Superintendencia de

Telecomunicaciones y como empresa estatal para la operación en el sector a la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (EMETEL), para el año de 1995 se difundió la vigente Ley Reformativa a la Ley Especial de Telecomunicaciones, que es conocida con el nombre de Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada.

En el año de 1996 se creó el Fondo para el Desarrollo de Telecomunicaciones en Áreas Rurales y Urbano Marginales (FODETEL), con el objetivo de contar con recursos económicos cuyo destino exclusivo será el desarrollo de los servicios de telecomunicaciones para la prestación del servicio universal, dicho fondo será parte de la estructura de la CONATEL, institución que es la encargada de expedir el reglamento para la función de este fondo.

A inicios del 2000 el servicio de Internet se convirtió en una prioridad empresarial y académica ya que se transformó en una herramienta imprescindible para los negocios y dentro de los hogares, demostrando un incremento en la necesidad de acceder a los distintos servicios brindados por el Internet.

En el año 2009, por Decreto Ejecutivo N° 8 se creó el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL) y se fusionó el CONARTEL al Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) quien es el ente de administración y regulación de las telecomunicaciones a nivel nacional.

Para el año 2010 se promulgó el nuevo Reglamento para la Administración del FODETEL y en el año 2013 se incluye dentro del Plan Nacional del Buen Vivir al sector de las telecomunicaciones como uno de los sectores estratégicos a ser impulsados dentro de la matriz productiva.

1.1.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL SECTOR.

Cuadro 1: Estructura Organizacional Sector de las Telecomunicaciones

ENTIDAD	FUNCIONES
MINISTERIO DE TELECOMUNICACIONES Y DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN. (MINTEL)	Coordinar las acciones de apoyo para garantizar la conectividad y acceso igualitario a los servicios de telecomunicaciones/TIC. El objetivo principal es consolidar a la Sociedad de la información y el Buen Vivir de la Población ecuatoriana.
CONSEJO NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (CONATEL)	Organismo encargado de hacer cumplir las políticas de Estado, entregar concesiones y permisos para la prestación de servicios de telecomunicaciones y utilización del espectro radioeléctrico y emitir las normas técnicas para la operación y prestación de los servicios de telecomunicaciones por parte de las empresas publicad y privadas.
SECRETARÍA NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (SENATEL)	Organismo encargado de la ejecución de la política de telecomunicaciones en el país. Las Principales funciones están: Cumplir y hacer cumplir las Resoluciones del CONATEL; ejercer la gestión y administración del espectro radioeléctrico, elaboración de los distintos Planes de Telecomunicaciones, Planes tarifarios de los servicios y autorizaciones para la interconexión de las redes.
SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES (SUPERTEL)	Organismo de control cuyas principales funciones son el control y monitoreo del espectro radioeléctrico, operadores, cumplimiento de los contratos y control de que el mercado se desarrolle en un marco libre de competencia o según lo que indica la Ley.
FONDOS DE DESARROLLO DE LAS TELECOMUNICACIONES (FODETEL)	Fondo para financiar los proyectos que formen parte del servicio Universal, dicho fondo está bajo la responsabilidad del MINTEL.

1.1.2. SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES

En el país para el año 2012 se ha evidenciado un crecimiento del sector de Telecomunicaciones en un 21.0% ubicándose en el sexto lugar dentro de los 10 sectores con mayor crecimiento a nivel nacional, generando una rentabilidad del 32% y un ingreso promedio por empresa de USD 37.610.321, lo que demuestra que la demanda de productos y servicios dentro de este sector está teniendo una evolución favorable dentro de la economía del país y a su vez está permitiendo que el Gobierno actual cumpla con los objetivos establecidos en el Plan Nacional del Buen Vivir de impulsar a las telecomunicaciones como importante un sector estratégico para el desarrollo del país.

Actividad	Crecimiento	Rentabilidad	Ingreso promedio por empresa (USD)
Venta de maquinaria pesada	41,8%	6,0%	27.803.220
Act. Informáticas	39,4%	4,7%	17.342.936
Construcción	32,8%	7,8%	24.232.211
Act. Empresariales	24,3%	6,9%	16.033.588
Fabricación de maquinaria y equipo	21,1%	8,3%	25.331.601
Telecomunicaciones	21,0%	31,8%	37.610.321
Publicidad	16,3%	4,3%	13.303.546
Limpieza	15,7%	8,1%	10.626.731
Medicina prepagada	15,5%	5,9%	36.656.540
Agencias de viaje	15,2%	6,1%	10.541.445

Figura 1: Sectores con mayor crecimiento en el 2012

Fuente: Ekos Negocios – Las Mejores Empresas de Ecuador 2013.

A continuación se observa los sectores cuyas actividades han alcanzado altos niveles de facturación en el 2012, ubicándose en el primer lugar el sector de Construcción de Carreteras y Calles con un incremento del 48%, seguido del sector de Abonos y productos químicos para uso agrícola con incremento del 45%, mientras que el sector de Telecomunicaciones o Tecnología de información presentó un incremento del 29% lo que indica que este sector aún no está dentro de las actividades más fuertes sin embargo se evidencia un crecimiento favorable

para dicho sector ya que la oferta y la demanda en los últimos años ha incrementado con la finalidad de satisfacer las necesidades de comunicación de los usuarios.

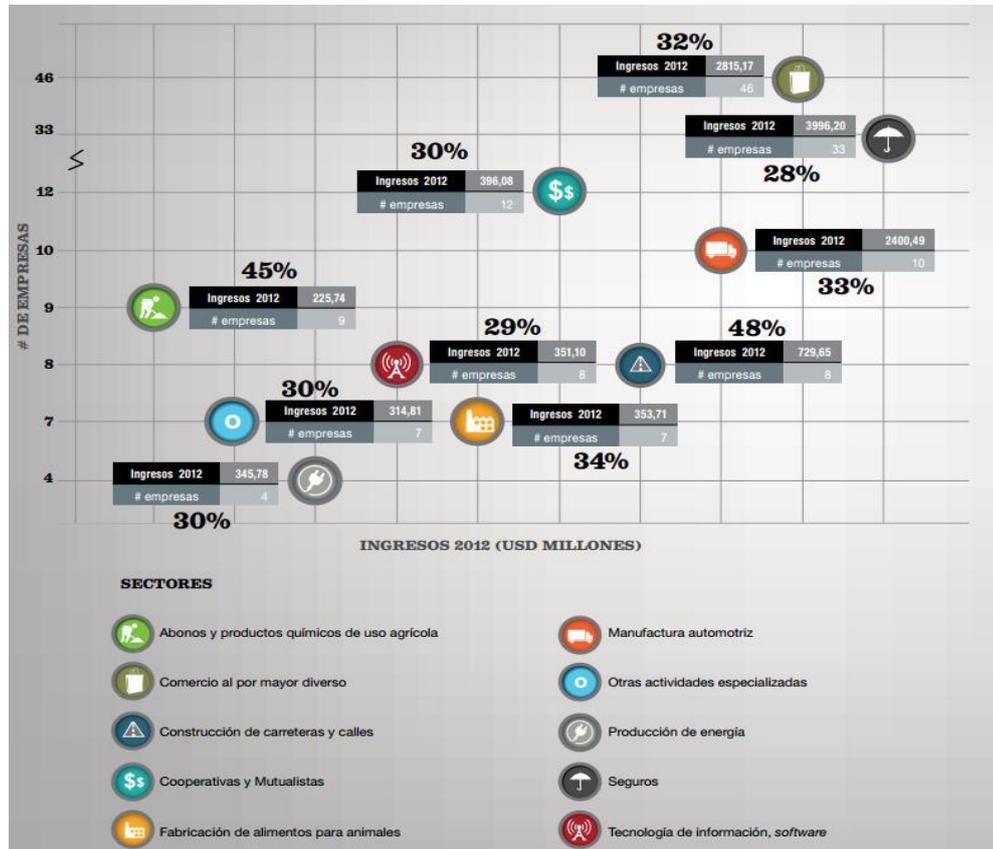


Figura 2: Sectores con mayor facturación al 2012
Fuente: Ekos Negocios – Top 1000 Ranking Empresarial 2013

A nivel nacional existen 44.700 empresas que conforman los distintos sectores económicos del país ubicándose en el noveno puesto el sector de Información y comunicación con una participación del 3% del total con 1.387 empresas que brindan productos y servicios relacionados con las tecnologías de información y comunicación para satisfacer las necesidades los ciudadanos ecuatorianos.



Figura 3: Porcentaje de Participación de todos los sectores económicos

Fuente: Superintendencia de Compañías

De todos los sectores económicos del país el sector de la Información y Comunicación representa el 3% con 1.387 empresas que brindan productos y servicios de telecomunicación, el 60% de las empresas están localizadas en la región Sierra representado por 836 empresas, seguido de la región Costa con el 39% del mercado conformado por 545 empresas, la localización de la mayoría de las empresas se encuentra en las tres principales ciudades del país que son Quito con el 54%, Guayaquil con el 34%, Cuenca con el 4% mientras que el 9% se encuentra en las otras ciudades del país.

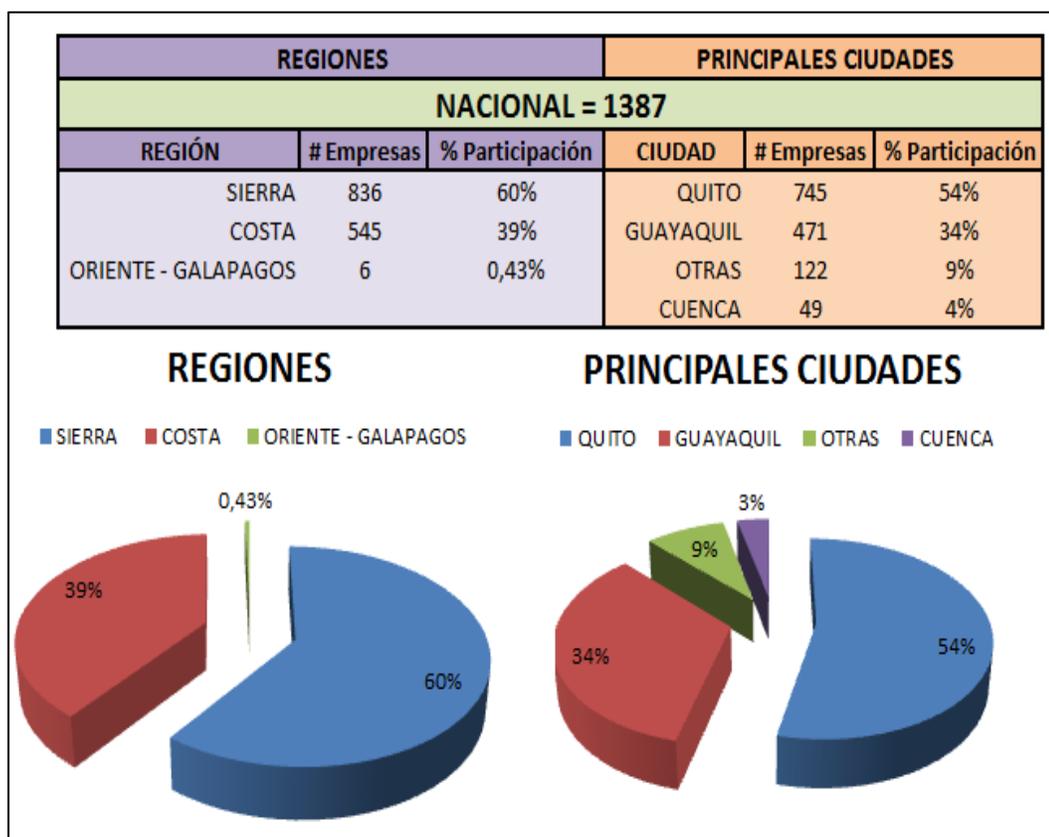


Figura 4: Sector de Telecomunicaciones a nivel Nacional

Fuente: Superintendencia de Compañías

1.1.3. COMPAÑÍAS DE TELECOMUNICACIONES A NIVEL NACIONAL

En el ranking de las empresas que conforman el sector de telecomunicaciones existe un importante nivel de concentración en compañías como CONECEL (Claro), quien presentó ingresos por USD 1.509, 18 millones de dólares en el año 2012, siendo la segunda más grande dentro del ranking de las 1000 mejores empresas, análisis presentado por la revista Ekos en el año 2013.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones – CNT se ubica como la segunda empresa dentro de este ranking con ingresos de USD 650.36 millones seguida de OTECEL (Telefónica Movistar) quien se ubica como la tercera empresa con ingresos de USD 643.10 millones y AMOVECUADOR con USD 177.51 millones, el resto de empresas tienen ingresos inferiores a los USD 100 millones anuales lo que en conjunto representan el 77% del sector de Telecomunicaciones.

En el año 2012 se evidenció un aumento en los ingresos de este tipo de empresas ya que la mayor razón de este incremento fue la necesidad de la población de cada vez contar con estos servicios. En este aspecto el desarrollo e implantación de nuevas tecnologías inciden en las proyecciones y resultados de estas entidades.

Dentro del sector de las Telecomunicaciones encontramos varias empresas que se dedican a brindar servicios de información y comunicación para todo tipo de clientes con la finalidad de satisfacer sus necesidades dentro del mercado de las TIC's, para ello a este sector se lo ha dividido en tres grupos según sus ingresos en el 2012 en donde el grupo A posee una participación de mercado del 81% en el cual estarán las empresas que hay tenido ingresos mayores a los USD 100 millones, la

participación del grupo B es del 17% y se ubican las empresas cuyos ingresos están entre USD 100 millones y USD 10 millones y en el grupo C que posee una participación del 2% del total del mercado estarán las empresas cuyos ingresos son inferiores a USD 10 millones, en este grupo se encuentra ubicado Workecuador Internet Services Cía. Ltda., ya que en el 2012 percibió ingresos por USD 1,2 millones que representa el 2% de la participación en el grupo C.

GRUPO	VENTAS 2012	% PARTICIPACIÓN
A	3.111.633.443,00	81%
B	665.170.343,00	17%
C	72.887.495,00	2%

SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES

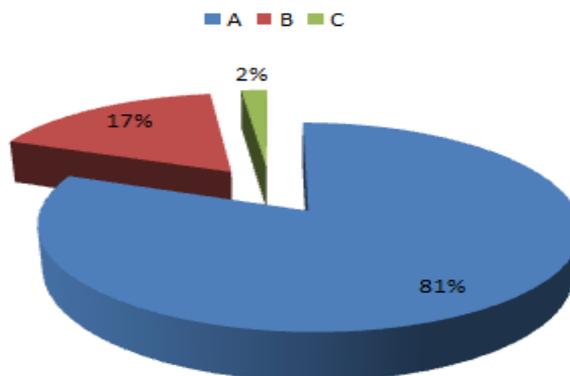


Figura 5: Porcentaje de Participación en el Sector de Telecomunicaciones
Fuente: Ekos Negocios -Top 1000 Ranking Empresarial 2013

El producto que ha tenido una evolución positiva dentro del sector de las Telecomunicaciones es el Internet Banda Ancha, ya que el 13.9% de los hogares tiene al menos un computador portátil teniendo un incremento del 4.1 puntos porcentuales más que el 2011 y el 26.4% tiene un computador de escritorio apreciándose un incremento de 1.7 puntos porcentuales más que en el 2011.

El 74% de los hogares tienen acceso a Internet siendo el 20.1% los hogares que tienen acceso a internet por vía inalámbrica, 11.7 puntos porcentuales más que

en el 2011 mientras que el 53.3% de la familias tienen acceso a internet a través de modem o teléfono.

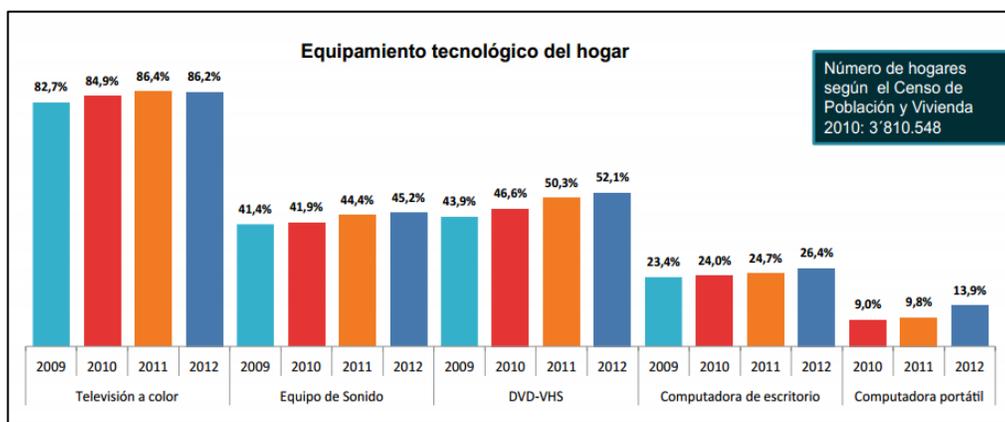


Figura 6: Equipamiento tecnológico del hogar

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

En los últimos años se ha presenciado un incremento de 4 puntos porcentuales en el uso de Internet en el sector Urbano y 3 puntos porcentuales en el sector Rural, indicando que el uso de Internet cada vez es más accesible y necesario a nivel Nacional, por lo que se prevé que el sector estratégico de las telecomunicaciones tenga un mayor crecimiento debido a que todos los hogares y ciudadanos tendrán acceso a este servicio con la finalidad de fomentar la cultura del uso de las TIC's.

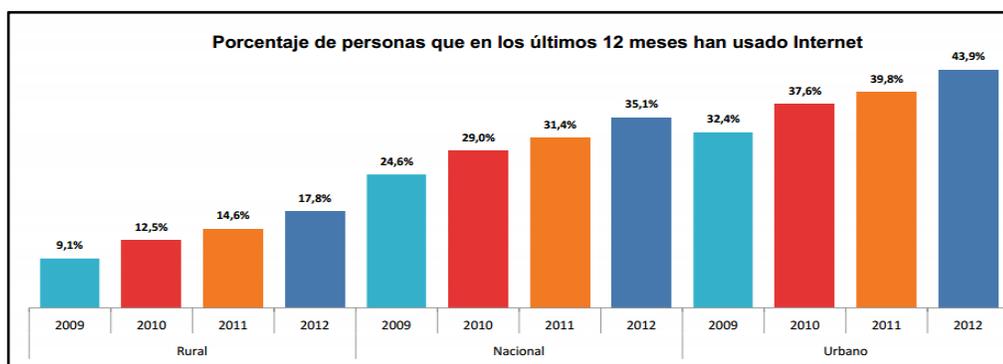


Figura 7: Población que utilizan Internet

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Para Workecuador Internet Services Cía. Ltda., es importante enfocarse en el 51% de las personas que se encuentran en los quintiles cuatro y cinco debido a que son quienes perciben mayores ingresos y tienen los recursos necesarios para adquirir este servicio en donde el 50% lo utiliza en sus hogares, el 24.2% en Centros de accesos públicos y el 8.5% en el trabajo, adicionalmente los quintiles del 2 al 4 han tenido un incremento de 14 puntos porcentuales a comparación del 201, lo que indica que la demanda actual del Internet es alta ya que el 64% utiliza el Internet una vez al día y el 32% lo utiliza una vez por semana.

Workecuador Internet Services Cía. Ltda., dentro del grupo de 321 empresas proveedoras del servicio de Valor Agregado de Internet según listado de empresas del sector de Telecomunicaciones emitido por la SENATEL en el año 2013 es la empresa número 65 como se puede ver en la Cuadro 2:

Cuadro 2: Proveedores de Servicios de Internet

54	CESCONET CIA. LTDA.	EL ORO	16/12/2011
55	CHACON MOLINA ORLANDO PATRICIO	AZUAY	14/03/2012
56	CHOGLLO WILSON PATRICIO	CAÑAR	25/10/2010
57	CHOPITEA CANTOS JAVIER AITOR	MANABI	15/07/2011
58	CINE CABLE TV	CARCH-TULCAN	29/04/2008
59	CLICKNET S.A.	COTOPAXI	21/12/2011
60	COACHCOMPANY S.A.	GUAYAS	22/11/2007
61	COMDIGITRONIK S.A.	PICHINCHA	26/03/2004
62	COMM & NET S.A.	EL ORO	23/11/2005
63	COMPANIA DE SERVICIOS ELECTROMECANICOS PARA EL DESARROLLO CSED SA	INTO DOMINGO DE LOS TSACHIL	21/09/2005
64	COMPANIA DE DESARROLLO DE SOFTWARE A-MAX	TUNGURAHUA	24/03/2010
65	COMPANIA WORKECUADOR INTERNET SERVICES CIA. LTDA.	PICHINCHA	11/12/2006
66	COMPIM S.A.	GUAYAS	22/08/2011
67	COMPUATEL MANTENIMIENTO INSTALACIONES Y ASESORIA EN TELECOMUNICACIONES	PICHINCHA	03/05/2004

Fuente: Secretaría Nacional de Telecomunicaciones –SENATEL

En la actualidad la unidad de negocio que ha tenido más auge en el sector de Telecomunicaciones es el Internet Banda Ancha, servicio que también es brindado por Workecuador Internet Services Cía. Ltda., bajo el nombre de INET producto que la compañía ha tenido un decremento del 8% debido a la alta competencia principalmente de las cinco empresas más grandes del mercado quienes abarcan el 81% del total del mercado de telecomunicaciones, sin embargo se evidencia que quienes mantienen fidelidad con el servicio son personas naturales quienes consideran que el servicio es de alta calidad y a un precio accesible.

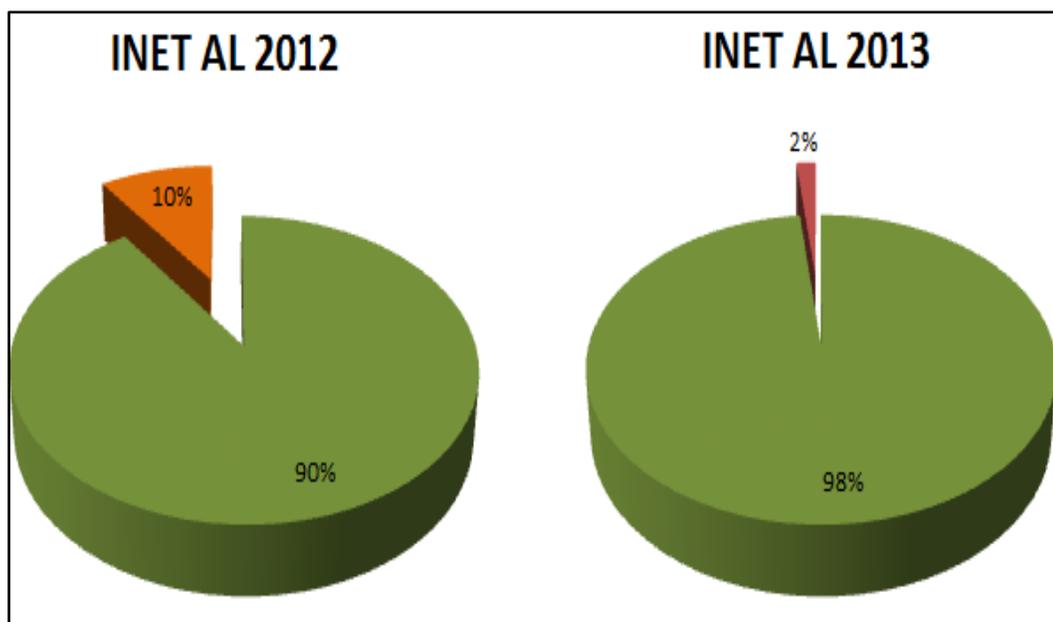


Figura 8: Evolución del servicio de Internet INET (2012-2013)

Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

1.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA COMPAÑÍA

En el Distrito Metropolitano de Quito, el día CINCO (5) de abril de dos mil seis, comparecen los señores Marcos Antonio Dávila Montalvo, Carlos Octavio Rojas Cuvi, y Susana Del Carmen Cadena Granda de nacionalidad ecuatoriana, mayores de edad, domiciliados en el Cantón Quito y legalmente capaces para contratar y ejercer el comercio solicitan que se eleve a escritura pública un contrato de compañía por el cual constituyen una sociedad limitada que se denominará “WORKECUADOR INTERNET SERVICES CIA LTDA.”, la cual estará sujeta a la Ley de Compañías ya las demás leyes vigentes en el país

El domicilio de la Compañía se fija en la ciudad de Quito, en la Avenida 12 de Octubre y Roca, Edificio 12 de Octubre, Sexto Piso número seiscientos tres (N° 603), donde tendrá las oficinas principales, por resolución de la Junta General de Socios, podrá abrir agencias y sucursales dentro y fuera del territorio nacional. El objeto social de la Compañía es el de Internet corporativo, residencial, enlaces dedicados, transmisión de datos, extranet, redes virtuales privadas, dominios, resoluciones de correo, alojamiento web, servidores privados, servidores dedicados, hosting, collocation, comerse, diseño, edición y producción multimedia, importaciones, exportaciones, Asesoría técnica y profesional, capacitación profesional, desarrollo de aplicaciones de software personalizado, instalaciones de cableado estructurado, fibra óptica y enlaces inalámbricos, venta y alquiler de equipos de conectividad, computadores y accesorios informáticos y Atención y manejo de clientes.

El Gobierno de la Compañía lo tiene la Junta general de Socios y la Administración le corresponde al Presidente y Gerente General de la Compañía. La Junta General de Socios estará presidida por el Presidente de la Compañía quien puede o no ser socio por el periodo de dos años, pudiendo ser reelegido indefinidamente. El Gerente General es el representante legal de la Compañía e intervendrá en todos los actos, contratos y asuntos judiciales y extrajudiciales que interesen a la Compañía. El capital inicial de la Compañía es de cuatrocientos dólares de los estados unidos de américa (\$400,00) dividido en cuatrocientas participaciones de un dólar de los estados unidos de américa (\$1.00) cada una dichas participaciones constaran en certificados de aportación y serán firmadas por el Presidente y Gerente General de la Compañía, la inscripción y modificaciones de los respectivos títulos en el Libro de Participaciones y Socios. Las Participaciones que representan el capital han sido suscritas y pagadas en la siguiente forma:

Tabla 1: Capital Suscrito y Pagado

NOMBRE DEL SOCIO	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	N° DE PARTICIPACIONES
Marcos Dávila Montalvo	USD\$ 200.00	USD\$ 200.00	200
Carlos Rojas Cuvi	USD\$ 100.00	USD\$ 100.00	100
Susana Cadena Granda	USD\$ 100.00	USD\$ 100.00	100
	USD\$ 400.00	USD\$ 400.00	400

Fuente: Escritura Pública de Constitución de la Compañía “Workecuador Internet Services Cía. Ltda.”

La Compañía Limitada WORKECUADOR INTERNET SERVICES CIA. LTDA., al presente se encuentra domiciliada en la ciudad de Quito en la Alemania N29-245 y Avenida Eloy Alfaro, Edificio Cruz García, Tercer Piso, el 9 de abril del 2007 uno de los socios fundadores, el señor Carlos Octavio Rojas Cuvi quien cedió su participación dentro de la Compañía al señor Andrés Roberto Rojas Araujo, siendo los socios actuales los señores, Marcos Antonio Dávila Montalvo, Andrés Roberto Rojas Araujo y Susana Del Carmen Cadena Granda, cuyas participaciones están distribuidas según el porcentaje de su aportación al capital social, siendo el señor Marcos Antonio Dávila el socio mayoritario de la compañía con el 50% de las aportaciones y el Gerente General de la Compañía por acuerdo unánime de los socios minoritarios los señores Andrés Rojas Araujo y Susana Cadena Granda con el 25% de participación respectivamente, quienes aprobaron el nombramiento del Gerente General de la Compañía quien permanece en dicho cargo hasta la presente fecha.

1.3. GIRO DEL NEGOCIO

WORKECUADOR INTERNET SERVICES CIA. LTDA., es una empresa que cree en el Ecuador, la misma que fue constituido por profesionales con experiencia y altamente capacitados; nació debido a la demanda creciente de servicios de telecomunicaciones y acceso a Internet de banda ancha.

Al ser una empresa que se desenvuelve en el sector de las tecnologías y las telecomunicaciones requiere establecer lineamientos dentro de un plan estratégico que refleje las estrategias que permita llevar a la empresa a una adecuada toma de decisiones en beneficio del crecimiento de la Compañía. También cabe indicar que la

empresa se encuentra registrada en el S.R.I. como “Ingeniería en telecomunicaciones”.

El giro del negocio de Workecuador Internet Services Cía. Ltda., es la distribución y comercialización de Internet corporativo, residencial enlaces dedicados, transmisión de datos, extranet, redes virtuales privadas, dominios, soluciones de correo, alojamiento web, servidores privados, servidores dedicados, hosting collocation, comerse, diseño, edición y producción multimedia, importaciones, exportaciones, asesoría técnica profesional, capacitación profesional, desarrollo de aplicaciones de software personalizado, instalaciones de cableado estructurado, fibra óptica y enlaces inalámbricos, venta y alquiler de equipo de conectividad, computadores y accesorios informáticos, atención y manejo de clientes, tanto para empresas públicas como privadas mediante una perspectiva personalizada y trabajando conjuntamente con el cliente ofreciéndoles soluciones tecnológicas completas de comunicación ágil y confiable.

Workecuador Internet Services Cía. Ltda., atendiendo a las diversas demandas de tecnología, es una de las pocas empresas en el Ecuador, que adicionalmente a la oferta de servicios y soluciones de telecomunicaciones bajo la modalidad “llave en mano”, pone a su disposición una infraestructura de comunicación con plataformas confiables y seguras de transmisión de datos e Internet de banda ancha, con una cobertura a nivel nacional.

Se debe considerar que el Ecuador al ser todavía un país en vías de desarrollo no es generador de nuevas tecnologías, pero, la Globalización ha permitido contar con tecnología avanzada, lo cual ha facilitado que la compañía pueda proveer a sus

clientes de sistemas de telecomunicaciones así como renovar constantemente su stock de productos de acuerdo al desarrollo informático que se genera a nivel mundial.

1.3.1. PORTAFOLIO DE NEGOCIOS

1.3.1.1. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.

1.3.1.1.1. PRODUCTOS

Los productos ofertados por Workecuador Internet Services Cía. Ltda., se los puede clasificar en los siguientes grupos:

VIDEOCONFERENCIA EN HD “HIGH DEFINITION”

Workecuador Internet Services Cía. Ltda., es un distribuidor autorizado de LifeSize® para el territorio ecuatoriano, la empresa brinda soluciones de videoconferencia en Alta Definición "High Definition HD" con mejores precios y mejor calidad que los usuales en el mercado, Workecuador realiza junto con el cliente un estudio al detalle de sus necesidades y brinda la solución más rentable (costo/beneficio) para su empresa.

Las soluciones ofertadas no sólo permiten llevar la experiencia intensa de la telepresencia a la sala de reuniones, sino también a las salas de conferencias, las oficinas ejecutivas y los trabajadores remotos. Esto permite aumentar la productividad y la colaboración al mismo tiempo que garantiza las mínimas interrupciones de las actividades comerciales cuando es imposible viajar. La ventaja de LifeSize® es que permite disfrutar de una experiencia de alta definición completa con requisitos de ancho de banda desde 768KB, sin embargo esta tecnología

patentada se ajusta al ancho de banda del cliente, durante una llamada, de modo que no se compromete la calidad del servicio de videoconferencia.

✚ **LifeSize® Camera 10x™.**- Está pensada para respaldar y mejorar la comunicación por video de alta definición al proporcionar una calidad de video realista gracias a su zoom óptico de 10x, un mejor procesamiento de la iluminación baja en espacios de tamaño medio y grande y compatibilidad con Full HD 1080p a 30 fotogramas por segundo. LifeSize Camera 10x, que se integra en todos los productos de la serie LifeSize® 220™, captura a la perfección cada gesto y expresión facial, de manera tan detallada y realista como si estuviera allí mismo. Ofrece la capacidad de zoom de máxima calidad para oficinas de cualquier tamaño, salas de conferencia, centros de reuniones o auditorios en donde video de calidad de alta definición completa (Full HD) deba ser capturado a distancia. Para sacar el máximo partido a la claridad de la imagen y flexibilidad de uso, LifeSize Camera 10x proporciona una calidad de imagen inmersa en una amplia variedad de condiciones lumínicas, incluso entornos de luz baja como una sala de juntas ejecutiva o una gran sala de conferencias universitaria.



Figura 9: Cámara de Video Conferencia HD
Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

✚ **Videoconferencia Punto a Punto.-** LifeSize Conference 200 es el siguiente paso en telepresencia: vídeo de alta definición completa, 1/3 del ancho de banda de las soluciones comparables y diseñado para su implementación más allá de la aplicación de telepresencia fija. Con la solución LifeSize Conference 200, obtendrá la más avanzada tecnología y la experiencia más intensa: alta definición completa, flujos duales de 1080p30, 720p60 y 720p30 para compartir datos y documentos en movimiento y alta definición completa. También se podrá obtener una unidad de control multipunto (MCU) que incluye transcodificación. La flexibilidad, más sencilla que nunca.



Figura 10; LifeSize Conference 200
Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

✚ **Videoconferencia Multipunto.-** La nueva generación de comunicaciones por vídeo en alta definición completa, LifeSize® Room 220™ es el sistema de comunicaciones por vídeo en alta definición más potente del mundo. Con LifeSize Room 220, consigue el máximo nivel de calidad disponible en la actualidad: alta definición completa (Full HD), basada en los estándares 1080p30 para ofrecer la máxima resolución del mercado y 720p60 para el mejor control del

movimiento con la menor latencia; adicionalmente, LifeSize Room 220 incluye de fábrica un puente multipunto integrado de presencia continua de 8 salas con 4 participantes visibles, junto con transcodificación y E/S digital.

LifeSize Room 220 tiene un caudal punto a punto de 8 Mbps. Y esta compacta y elegante unidad tiene un tamaño que no llega a la mitad de las demás soluciones comparables. De un solo vistazo podrá comprobar que la diferencia de LifeSize® es la experiencia que ofrece: una experiencia de vídeo de máxima calidad entre ciudades, países y continentes. La flexibilidad ha mejorado, ya que nuestra atención ejemplar a la interfaz humana garantiza la facilidad de uso del sistema LifeSize Room 220.



Figura 11: LifeSize® Room 220™

Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

🌈 **Videoconferencia Inteligente.-** LifeSize Bridge redefine la videoconferencia en alta definición para amplias llamadas multiparte. LifeSize Bridge se escala de manera inteligente en función de las necesidades de comunicación de su empresa, mientras proporciona una calidad inmejorable y una relación precio/rendimiento extraordinaria para las comunicaciones de vídeo de alta definición multiparte.

LifeSize Bridge ofrece una asequible plataforma de bajo riesgo para ampliar de manera modular la videoconferencia de alta definición a toda la organización. Interoperable y basada en estándares, la facilidad de uso y la sencillez de la configuración hacen que LifeSize Bridge se pueda implantar en donde más lo necesite. LifeSize Bridge admite cualquier códec, velocidad de reproducción de fotogramas, velocidad de llamadas o resolución sin pérdida alguna de capacidad. Para satisfacer las necesidades de conferencias multiparte y de colaboración, LifeSize Bridge está disponible con 16 puertos. Su capacidad y su compatibilidad con el vídeo de alta definición simétrico asegura una experiencia de calidad de alta definición consistente y envolvente, ofreciendo comunicaciones de vídeo predictivas para toda la organización.



Figura 12: LifeSize Bridge

Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

✚ **Sistema Central Videoconferencia "CODEC".-** LifeSize® Passport™ es el sistema de comunicaciones por vídeo de alta definición más flexible, asequible y sencillo jamás inventado. LifeSize Passport es el primer y único sistema de vídeo de alta definición que ofrece un sistema de telepresencia de alta calidad y una sencillez

insuperable a un precio que permite una amplia implementación a todos los trabajadores que gestionan información de su organización. Además, gracias a su formato compacto, LifeSize Passport es el primer sistema de telepresencia de alta calidad realmente portátil; Passport es tan pequeño que cabe en la palma de la mano. Con LifeSize Passport conseguirá un auténtico vídeo de alta definición de calidad (720p30) para conseguir interacciones naturales y realistas a sólo 1 Mbps a través de cualquier conexión a Internet. Además, LifeSize Passport es el primer sistema de comunicaciones por vídeo de alta definición que funciona con Skype™: la conexión con compañeros y clientes es ahora más fácil que nunca. Ideal para oficinas individuales, tele trabajadores y salas de colaboración, Passport le permite mantenerse conectado en cualquier momento y en cualquier lugar. Es fácil de instalar y usar y permite una conexión sencilla; con LifeSize Passport se podrá comunicar cara a cara en cuestión de minutos.



Figura 13: LifeSize® Passport™

Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

✚ **Phones.-** LifeSize Phone es un teléfono para conferencias con sonido de alta calidad. El sistema “circular microphone array”, dotado con 16 micrófonos siempre activos y la tecnología “beam forming”, permite a LifeSize Phone ofrecer una excelente cobertura en sala, detección de altavoz, claridad y cancelación de eco

durante las conferencias, tanto en oficinas de dirección como en salas de conferencias de gran tamaño.

El diseño elegante y armonioso proporciona una conectividad flexible. Puede utilizar LifeSize Phone como dispositivo independiente para conferencias de voz o completamente integrado con los sistemas de comunicaciones por vídeo de LifeSize.

LifeSize Phone es fácil de usar y presenta una funcionalidad completa con capacidad para establecer conferencias con varios participantes.



Figura 14: Phones

Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

✚ **MicPod.**- Es un micrófono activo omnidireccional único de alta definición, con botón de silencio y luces indicadoras del estado de la llamada/silencio. Un códec alimenta el LifeSize MicPod directamente a través de un cable de 7,5 m. combinado con sonido y alimentación, permitiendo una ubicación del micrófono óptima, así como una excelente cobertura en sala. LifeSize MicPod está adaptado en particular para salas de tamaño pequeño y mediano y es el dispositivo estándar de entrada de sonido de LifeSize® Express™ y de LifeSize® TeamMP™.

Características del micrófono de sonido compacto de alta definición:

- ✓ Sonido de alta definición, frecuencia de respuesta de 100 Hz hasta 16 kHz
- ✓ 7,5 m. cable que combina el sonido y la alimentación
- ✓ Botón de silencio y luces indicadoras del estado de la llamada/silencio
- ✓ Capacidad adicional de llamada a tres
- ✓ Ocultación de pérdida de paquetes GIPS NetEQ
- ✓ Dúplex completo para conversaciones naturales
- ✓ Cancelación de eco para llamadas sin eco.
- ✓ Control automático de ganancia
- ✓ Reducción de ruido automática

RUGGED COMPUTER

Workecuador Internet Services Cía. Ltda., cuenta con GETAC como uno de los principales proveedores de soluciones informáticas para ambientes hostiles expuestos a: Agua, Polvo, Lluvia, Lodo, Humedad, Golpes, Caídas, Salinidad, Vibración, Frecuencias, Explosivos, Luminidad escasa o excesiva, Abrasión, entre otros; ofrece una amplia línea de productos informáticos Rugged desde computadoras portátiles, Tablets y handhelds tanto en la línea Rugged como Semi-Rugged.

Cuadro 3: Productos de la Línea GETAC – Rugged Computer

PRODUCTOS			
Convertible Notebook	Notebooks	Tablets	Handhelds
GETAC V200	GETAC X500	Z710 ANDROID	PS236 ANDROID



Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

REDES IP

Entregar soluciones de comunicaciones referente a la instalación, operación, administración de redes, seguridades y manteniendo para redes LAN y WAN con los más altos estándares de calidad. Proporcionamos una solución de administrar las redes por el modo físico de transmisión por medio de herramientas y aplicaciones de monitoreo dando modularidad de tecnologías con el mejor desempeño adecuado a su aplicación.

Cuadro 4: Productos para implementación de Redes IP

PRODUCTOS			
Redes WAN & MAN Redes LAN	Routers	Tablets Z710 ANDROID	Handhelds PS236 ANDROID



Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

✚ WIRELESS BROADBAND Y MICROONDAS

Dependiendo las necesidades que demande su empresa, Workecuador, proporciona soluciones para la administración de redes por el medio inalámbrico como Microondas, Mesh, Wireless LAN y WI-MAX sea Punto-Punto o Punto-Multipunto, con las mejores herramientas y aplicaciones además de brindarle el asesoramiento tecnológico óptimo (costo/beneficio) para seleccionar la mejor tecnología de escalabilidad y que se adapte a las necesidades de telecomunicaciones, basándose en las leyes y normativas nacionales e internacionales vigentes a la fecha.

✚ FIBRA ÓPTICA & CABLEADO ESTRUCTURADO

Nuestra experiencia en el campo de Cableado Estructurado es muy amplia, iniciamos el año 2006. En todos estos años hemos acumulado una rica experiencia, en conectividad de cableado UTP, multipares, Fibra óptica Backbone etc., prestando servicios a las más importantes Empresas a nivel nacional, tanto en el sector privado como Público, nuestros servicios comienzan desde el planeamiento, obras civiles,

enrutado de canaletas y/o ducterías cableado, conectorización, certificación, entrega de documentación complementaria de planos desarrollados con asistencia de software.

✓ **Cableado Horizontal**

El cableado horizontal incorpora el sistema de cableado que se extiende desde la salida de área de trabajo (Work Area Outlet, WAO) o (Work station), hasta el cuarto de telecomunicaciones o (Tecroom).

✓ **Cableado de Backbone**

El propósito del cableado del backbone es proporcionar interconexiones entre cuartos de entrada de servicios del edificio; tales como (Gabinete de entrada de líneas telefónicas),(BAFO, bastidores de fibra óptica para tramas digitalizadas) y los cuartos de equipos y telecomunicaciones (ecroom), tales como (enlace de HUBs) o (enlace de controladores).

 **CABLE OPERADORES 3 PLAY**

Workecuador, brinda a los pequeños y medianos operadores de todo el Ecuador la posibilidad de ofrecer Triple Play (TV, telefonía y banda ancha), mediante una asesoría al cliente sobre una infraestructura robusta y sin las complicaciones habituales que estos servicios demandan.

Las soluciones brindadas hacia nuestros clientes, se basan en la optimización al máximo de su infraestructura actual, las mismas que se incorporarán equipos para poder brindar servicios 3 Play. Las soluciones son diseñadas para cable operadores que van desde menos de mil suscriptores hasta los que superan los 500 mil suscriptores.

TELEFONÍA IP

Somos una empresa de servicios que se compone de varios departamentos especializados y vinculados, orientados principalmente al asesoramiento, instalación y mantenimiento de redes de datos y telecomunicaciones, seguridad física y lógica, desarrollo de sistemas, instalación de equipos y soporte técnico especializado.

Son múltiples las funciones claves que se entrelazan y complementan con eficacia profesional para respaldar la exitosa distribución de nuestros servicios, dentro de nuestros productos y servicios contamos con:

- ✓ Utilización de materiales de 1ª calidad.
- ✓ Instrumental y herramientas de última tecnología.
- ✓ Servicio Técnico equipado con telefonía celular y movilidad propia, lo que permite dar una respuesta inmediata a la demanda.
- ✓ Atención personalizada a cada uno de nuestros clientes.

DATA CENTER

Workecuador Internet Services Cía. Ltda. lo ayuda a alinear su infraestructura de su data center para soportar los requerimientos del negocio. Gracias a las tecnologías y los servicios de consolidación de data centers, podrá minimizar el riesgo y controlar los costos de sus operaciones de data center y movimientos de instalaciones.

Dentro de los beneficios del Data Center se cuenta con:

- ✓ Migración de data center no disruptiva

- ✓ Reducción del espacio del Data Center: eficacia del espacio físico del data center con la consolidación de los servidores y el almacenamiento de información.
- ✓ Eficacia en la administración y ahorros en los costos
- ✓ Aumento de la utilización de activos
- ✓ Reducción de los costos operacionales y de capital.
- ✓ Eficacia energética: Optimiza el consumo de energía en toda su infraestructura



Figura 15: Data Center

Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

SERVIDORES Y ALMACENAMIENTO

Servidores

La gestión de administrar los servidores le proporciona a su empresa una ventaja competitiva para lo cual Workecuador ofrece soluciones a bajo costo, flexibilidad en soportes y cargas, integración de redes, respaldada con garantías de las mejores marcas internacionales.

✚ Sistemas de Almacenamiento

Para la administración de sistemas de almacenamiento, Workecuador proporciona a su empresa respaldos, backup, compartir información que garantice la confidencialidad en sus datos.

- ✓ Diseño e implementación para la administración y operación sencilla de dispositivos de almacenamiento conectados a la red.
- ✓ Configuración de seguridades avanzadas para el uso de información.
- ✓ Alta garantía de capacidad, conectividad y disponibilidad del servicio.
- ✓ Sincronización de protección continua de datos



Figura 16: Servidores y Almacenamiento HP
Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

✚ SEGURIDAD ELECTRÓNICA

Por medio de esta tecnología diseñamos sistemas de automatización de hogares y edificios, generado a sus clientes la creación de sistemas más confortables que se valorizan con el tiempo. El objetivo es desarrollar y proveer soluciones donde se puedan integrar funciones como: Intrusión, Inundación, Incendio, Gas, Video vigilancia, Alarma médica, Control de luces encendido/apagado, regulación, persianas, automatizaciones de puertas, estaciones meteorológicas, riego automático,

control de temperatura, Racionalización de cargas, control de gasto energético, iluminaciones de paso, Internet, control vivienda vía teléfono, celular, PC, PDAs, entre otros. El resultado que genera el poder integrar cada una de estas funciones, es poder tener un control completo del hogar o de cada una de las localidades, por medio de una unidad central.

Cuadro 5: Productos de Seguridad Electrónica

PRODUCTOS		
Cámaras de Seguridad	Sistemas de Acceso	Sistemas de Alarma contra Incendio
		

Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

1.3.1.1.2. SERVICIOS

Los servicios ofertados por Workecuador Internet Services Cía. Ltda., se los puede clasificar en:

TELECOMUNICACIONES

Cualquiera que sea la prioridad - tiempo de entrega, excelencia en el servicio o administración de costos que los clientes requieran de los servicios de Telecomunicaciones, Workecuador le ayudan a reducir el riesgo que representa llevar nuevos servicios al mercado para generar utilidades. Con base en nuestro comprobado conocimiento y experiencia, les proporcionamos a nuestros clientes

soluciones completas - productos y servicios - para una rápida implementación. Y nuestra organización de capacitación y atención a clientes está lista para ayudar a su personal a adquirir el conocimiento y las habilidades necesarias para marcar la diferencia.

 **Sistemas de Soporte para las Operaciones** - con una nueva propuesta para brindar soluciones bajo la modalidad “llave en mano”, Workecuador le proveerá de un servicio completo de telecomunicaciones y sus aplicaciones, con los costos más bajos del mercado, amplias garantías y de asesoría técnica y tecnológica más calificada, las 24 horas al día.

 **Sistemas de Soporte Comercial** - soluciones que le permiten proporcionar de manera oportuna y consistente servicios de soporte a nuestros clientes, extendiendo la interacción más allá de la telefonía de voz sino con una asesoría exclusiva para cada uno de nuestros clientes.

 **Proyectos “Llave en Mano”**

Workecuador Internet Services Cía. Ltda., pone en consideración nuestra experiencia en la prevención y solución de problemas de telecomunicaciones, permitiendo a las empresas enfocarse en su “core business”, dejando a un lado las preocupaciones de incorporación y capacitación de profesionales que vayan a la par con el avance tecnológico. El Servicio bajo la modalidad “Llave en mano”, provee a nuestros clientes alternativas óptimas (costo / beneficio), para solucionar sus necesidades de comunicación desde la planificación y ejecución del proyecto hasta la realización de pruebas a entera satisfacción de nuestros clientes, obteniendo el mayor provecho de la tecnología actual disponible.

Nuestros programas de gestión de proyectos respaldados por un equipo de expertos que se dedica a ofrecer a los clientes la excelencia de ejecución y la calidad sin precedentes mediante la cual un administrador dedicado controla un punto de cuenta para todas las etapas de un proyecto.

Consultoría y Diseño de Proyectos

Asesorías en Marco Regulatorio

Asesoría en la normatividad que regula la actividad de telecomunicaciones para redes de servicio público o para redes privadas, sus obligaciones, derechos y responsabilidades frente al estado y a los ciudadanos de acuerdo con el servicio a prestar y la infraestructura empleada. Contar con un estudio de la interconexión entre operaciones a realizar, verificación de las necesidades, infraestructura requerida, arriendo de instalaciones esenciales, elaboración de las solicitudes de interconexión, conformación del grupo negociador, seguimiento y conducción de las negociaciones ante los distintos operadores, hasta la formalización de los contratos de interconexión o de imposición de servidumbre.

Asesorías en Tecnología

La consultoría en aspectos de tecnología incluye equipos de conmutación de voz y datos, equipos de Micro ondas, equipos de acceso en banda ancha y banda angosta, alámbricos e inalámbricos, equipos para redes LAN, MAN, WAN, equipos de cliente, planta externa.

Análisis y pronóstico de tráfico

Análisis de tráfico cursado por la red de telecomunicaciones, verificación del dimensionamiento de los elementos de red, pronóstico de tráfico para nuevas redes o expansión de las existentes y diseño y dimensionamiento de la red.

Diseño de redes

Diseño de la topología de red, dimensionamiento de vías y órganos de los sistemas que conforman la red, selección de la tecnología más apropiada de acuerdo con las necesidades de servicio y presupuesto.

Diseño de especificaciones

Preparación de las especificaciones técnicas de bienes y servicios para adquisición de sistemas de telecomunicaciones y de informática, ajustados según estándares internacionales y nacionales y de acuerdo con las necesidades del cliente.

Tecnología y aplicaciones en banda ancha

Definición de las tecnologías más adecuadas para el diseño de la red, según la infraestructura disponible y los servicios que la plataforma debe soportar. Diseño y dimensionamiento de la red y selección de proveedores de equipos tanto de red como de cliente, para servicios tales como: tele educación, telemedicina, teletrabajo, video conferencia, video vigilancia, entretenimiento, telefonía IP, e-commerce, transacciones bancarias, servicios especializados.

Estudios Técnicos y Análisis de Propagación

El objetivos de esta solución es brindar a nuestros clientes el desarrollo y optimización de las telecomunicaciones con las nuevas tecnologías, para lo cual Workecuador con sus ingenieros especializados utiliza los conocimientos de las ciencias físicas y matemáticas y las técnicas de ingeniería tanto para desarrollar las

comunicaciones como para adaptarse a sus cambios. Abarcamos el campo de las tecnologías de las telecomunicaciones del tipo análoga (Electrónica Análoga) y digital (Electrónica Digital), Tecnologías a través de medios de fibra óptica, cable, espacio libre (radiofrecuencia) y satelital; entre ellos: sistemas de difusión de voz (radio) o imagen (TV). Sistemas de Radio-Navegación. Redes de Telefonía Fija. Telefonía Celular. Redes de Computadora, entre otros. Para los sistemas de difusión de voz (radio) o imagen (TV) se lleva a cabo el procesamiento de imágenes, audio y video. En Comunicaciones en espacio libre se realiza el diseño de radioenlaces, diseño de antenas, y arrays de antenas. Workecuador diseña y planifica sistemas de comunicaciones terrestres y marítimas e instala redes de Teleinformática para transmisión y recepción de datos: (diseño, instalación y gestión redes de datos, desarrollo de protocolos de red, diseño de interfaces de comunicaciones, instalación y mantiene redes de datos, de imagen y sonido; programa y desarrolla aplicaciones de red, utilizando tecnologías de Internet, entre otras. Diseñamos Sistemas de Telecomunicaciones y Telemática usando como herramientas la formulación de modelos matemáticos, métodos de análisis y cálculos; además de adaptar con herramientas de simulación para sistemas de comunicaciones, sistemas de aeronavegación, sistemas de control industrial, entre otros.

REDES DE COMUNICACIONES.

Permite entregar soluciones de comunicación referente a la instalación, operación, administración de redes, seguridades y mantenimiento para redes LAN y WAN con los más altos estándares de calidad. Proporcionan una solución de administrar las redes por el modo físico de transmisión por medio de herramientas y

aplicaciones de monitoreo dando modularidad de tecnologías con el mejor desempeño adecuado a su aplicación.

FIBRA ÓPTICA Y CABLEADO ESTRUCTURADO

Instalación de Fibra Óptica

Los Servicios en campo que ofrece Workecuador para las instalaciones de Fibra óptica son los siguientes: Empalmes, Conectorización en Campo, Medidas Ópticas, Análisis, Tendido Cables Preconectorizados, Integración de Envolvertes. Ampliaciones, Mantenimiento y Reparación.

Para cumplir con las necesidades y tiempos emergentes que requieren nuestros clientes Workecuador posee varias cuadrillas de instalación con camionetas doble cabina y con todas las herramientas que se requieren para realizar el tendido, fusiones y pruebas de fibra óptica (Power Meter, OTDR, Fusionadoras de 4 motores, entre otros), así mismo contamos en cada una de las cuadrillas con personal altamente calificado, el cual es el encargado de brindar el asesoramiento directo al cliente.

INTERNET & DATOS

Workecuador ofrece la más amplia asesoría técnica en servicios de transmisiones de datos con los más altos estándares de normas y servicio de calidad, entregando las soluciones más convenientes respecto a las exigencias del cliente.

Seguridad al acceder a nuestro servicio de Internet:

A disposición de todos nuestros clientes, se poseen servidores proxy el cual posee un firewall habilitado para los clientes que lo requieran (ejemplo: se puede bloquear descargas no autorizadas, p2p, etc) además de contar con un software para

el control de ingreso a páginas de pornografías. En el servidor de e-mail se tienen herramientas para control de virus y anti spam. De igual forma se ofrece la Transmisión de datos con Calidad de Servicio (QoS), ofrece una mejor ingeniería de tráfico la cual optimiza los recursos, capacidades, velocidades de enlace y consumo por tráfico, entrega estándares de QoS (calidad de servicio), CoS (clase de servicio), monitoreo, bajo protocolos IP, MPLS, FRAME RELAY, TDM, ATM, de igual manera el personal técnico de la empresa brindará un soporte técnico personalizada de 24 horas, 7 días a la semana, mediante un monitoreo de su enlace en nuestro “Centro de Gestión al Usuario”, donde se generan reportes mensuales de estabilidad, conectividad y consumo al cliente. Así también dentro de los productos de Internet y datos se ofrecer servicios de Hosting, Mail, AntiSpam, Antivirus, Dominios y Firewall con las más altas seguridades electrónicas e informáticas (locales).



Figura 17: Transmisión de datos y servicio de Internet Banda Ancha
Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

TORRES Y ESTRUCTURAS METÁLICAS

Suministrar la mejor asesoría técnica en servicios de estructuras de comunicaciones con los más altos estándares de calidad, cumpliendo con las normas y códigos nacionales e internacionales que nos permite consiguiendo interconectar

puntos geográficos distantes por los medios más idóneos en relación costo-beneficio para el cliente dando el resultado de la más alta productividad. La compañía cuenta con el diseño, Construcción y Montaje de Estructuras Metálicas para soporte de antenas, torres auto soportadas, Monopostes y Mástiles arriendados, con plataformas para enlaces de microondas, utilizados en telefonía fija, celular, PCS, GSM y comunicaciones punto a punto; estructuras metálicas para obras industriales, cuenta con consolidaciones de proyectos de infraestructura en sistemas de estructura, protección, respaldos y control de acceso y nodos centralizados, la comercialización, sistematización e instalación de balizaje, descargas a tierra (aterrizaje de: pararrayos, torres, equipos de emisión onda y cuarto de equipos por celda de telecomunicaciones) así como también oferta el diseño e instalación de sistemas de generadores y respaldos de energía (UPS) bajo los parámetros de consumo-tiempo.

1.3.1.2. PORTAFOLIO DE PROVEEDORES Y CLIENTES.

1.3.1.2.1. PROVEEDORES

La empresa Workecuador cuenta con una alta gama de proveedores nacionales e internacionales que permite contar con los productos y servicios ofertados por la empresa tanto para clientes públicos como privados brindando constantemente equipos de vanguardia en el campo tecnológico los mismos que poseen altos estándares de calidad y se ajustan perfectamente a las necesidades de los clientes que solicitan soluciones de telecomunicación por parte de la compañía.

Cuadro 6: Proveedores de Telecomunicaciones de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

NOMBRE	LOGOTIPO	UBICACIÓN	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO
CIUDAD	DIRECCIÓN			
ECISEC		QUITO- ECUADOR AV.AMAZONAS E3-131 Y PSJE.GUAYAS, EDF.RUMIÑAHUI P.9	Partner Autorizado para la comercialización de radios Motorola Análogos y Digitales Mototurbo en el territorio ecuatoriano.	
CARTIMEX		GUAYAQUIL - ECUADOR Sector Industrial Los Álamos Calle Blanca Muñoz y Av. Elías Muñoz	Distribuidor autorizado de la marcas de la compañía: LOGITECH, BENQ, XTRATECH, HP, SAMSUNG, LG, INTEL, PANASONIC, D-LINK	
INTCOMEX		QUITO- ECUADOR Calle Yáñez Pinzón 295 y la Niña Sector Multicentro	Equipos de marca HP - Impresoras, maquinas, CISCO - Telefonía IP, Centrales Pequeñas, Router y Switchs en líneas altas medias y bajas. EPSON - Proyector KLIP XTREME - Pantalla de proyección TRIPP.LITE - UP`S, KVM`s de consola. Televisiones en marcas SAMSUNG, SONY Y LG	
MEGAMICRO		QUITO- ECUADOR De Los Jazmines N55-15 y De Los Pinos	HP - Computadores de Hogar, Computadores de Oficina, Monitores, Portables Hogar, Portables Oficina, Servidores, Opciones servidores, Handhelds, Impresoras Inyección de tinta, Impresoras láser B/N y color, Suministros, Multifunciones, Plotters, Scanner, Cámaras Digitales. APC - Regletas, Reguladores, UPS`s, Racks para servidores. BENQ- Proyector y monitores	
PARAGONE		QUITO- ECUADOR Av. República #500 y La Pradera Edificio PUCARA Piso 10, Oficina 10-05	Paragon International es una empresa especializada en la provisión de upgrades de memoria homologada, compatible 100% con equipos de computación de las principales marcas como IBM, COMPAQ, SUN, HEWLETT PACKARD, CISCO, DELL, APPLE, TOSHIBA	

Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

Cuadro 7: Proveedores de Video Conferencia y Rugged Computer de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

NOMBRE	LOGOTIPO	UBICACIÓN	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO	
		CIUDAD DIRECCIÓN			
VIDEO CONFERENCIA EN HD "HIGH DEFINITION"					
LIFESIZE		TEXAS - ESTADOS UNIDOS	1601 S Mopac Expy, Austin, TX 78746, Estados Unidos	LifeSize Business Partner Expert Autorizados a comercializar, instalar, soportar técnicamente y cumplir con la garantía de los productos LifeSize en todo el territorio de Ecuador	
DATAPATH		INGLATERRA	Bemrose House, Bemrose Park Wayzgoose Drive Derby DE21 6XQ England	Video Wall - (pared de video para videoconferencia, seguridad, publicidad)	
RUGGED COMPUTER					
GETAC		TAIWAN	Nangang Dist., Taipei City 11568, Taiwan, R.O.C.	Canal de venta autorizado de Ruggedtech Ltda quien es distribuidor para Latinoamérica de la marca GETAC	

Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

Cuadro 8: Proveedores de Redes IP de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

NOMBRE	LOGOTIPO	UBICACIÓN		DESCRIPCIÓN	PRODUCTO
		CIUDAD	DIRECCIÓN		
TECHDATA		ESTADOS UNIDOS	REDES IP Tech Data Latin America and Caribbean Division (Also known as Tech Data FOB Latin America) 2200 NW 112th Avenue Miami, Fl. 33172	Venta de los productos Cisco Systems Inc., en todo el territorio de Ecuador	
ANDEAN TRADE		QUITO- ECUADOR	Vasco de Contreras N34-180 y Lallement PBX: (593-2) 244-3868 Casilla: 17-22-20254	Venta, instalación, soporte técnico y garantía de los productos Cisco Systems Inc., en todo el territorio de Ecuador	
ENLACE DIGITAL		QUITO- ECUADOR	Francisco Izazaga N45-07 y Pío Valdivieso	Distribuidor autorizado para el Ecuador de la marca D-Link en Routers y Switchs.	
INTCOMEX		QUITO- ECUADOR	Calle Yáñez Pinzón 295 y la Niña Sector Multicentro	CISCO - Routers y Switchs en líneas altas medias y bajas.	
MEGAMICRO INTCOMEX TECNOMEGA ADISTEC SIGLO XXI INGRAMICRO		QUITO- ECUADOR	De Los Jazmines N55-15 y De Los Pinos	Mantiene relaciones comerciales con la empresa para adquisiciones de productos HP	

Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

Cuadro 9: Proveedores de Wireless Broadband & Microondas de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

NOMBRE	LOGOTIPO	UBICACIÓN		DESCRIPCIÓN	PRODUCTO
		CIUDAD	DIRECCIÓN		
WIRELESS BROADBAND & MICROONDAS					
<i>ANTENAS DE RADIO MICROONDA</i>					
ANDREW		ESTADOS UNIDOS	http://www.commscope.com	Ofrece antenas, cables, amplificadores, repetidores, transceptores, así como el software y la capacitación para la industria de banda ancha y celular.	
PROXIM		ESTADOS UNIDOS	1561 Buckeye Drive Milpitas, CA 95035 USA	Son proveedores de servicios de Internet, el uso mundial de clase portadora multipunto de Proxim y soluciones de backhaul para implementar la conectividad de banda ancha de forma rápida y rentable	
REDLINE		CANADA	Redline Communications 302 Town Centre Blvd., 4th Floor Markham, Ontario L3R 0E8 Canada	Brinda productos inalámbricos de banda ancha ofrecer una alta velocidad, conectividad en tiempo real para las comunicaciones de máquina a máquina .	
ENLACE DIGITAL		QUITO-ECUADOR	Francisco Izazaga N45-07 y Pío Valdivieso	Distribuidor autorizado para el Ecuador de la marca UBIQUITI	
GRUPOCOM		QUITO-ECUADOR	http://www.grupocom.com.ec	Distribuidor Mayorista de Soluciones completas en redes, almacenamiento, seguridad IP, analíticas y periféricos	

Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

Cuadro 10: Proveedores de Fibra óptica y Cableado Estructurado de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

NOMBRE	LOGOTIPO	UBICACIÓN	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO
		CIUDAD	DIRECCIÓN	
FIBRA ÓPTICA Y CABLEADO ESTRUCTURADO				
HENTEL		CUENCA- ECUADOR	CUENCA: Gran Colombia E21-152 y Unidad Nacional	DEXTON -Canaletas lisas y Canaletas Ranuradas. 
MARTEL		QUITO- ECUADOR	Juan González N35-76 y Juan Pablo Sanz, Edificio Karolina Plaza, Oficina 16	BELDEN diseña, fabrica y comercializa cables electrónicos de alta velocidad, productos para conectividad, artículos especializados y relacionados con la electrónica. DEXTON -Canaletas lisas y Canaletas Ranuradas PANDUIT™ es líder mundial en el diseño y fabricación de productos para cableado y comunicaciones que suministra soluciones para aplicaciones eléctricas y de conectividad de red.   
CONDUTEK		GUAYAQUIL - ECUADOR	CDLA ADACE CALLE SEXTA 302 Y CALLE C	Distribuidor Autorizado PANDUIT, Venta de Partes y Piezas para Redes de Voz y Datos Catse - 6 - 6A en UTP y CAT6A en Blindado 
CASA DEL CABLE		QUITO - ECUADOR	Juan Severino E6-59 y Avenida Eloy Alfaro, Edificio Osiris Plaza	Líder en Soluciones de alta calidad en telecomunicaciones: cableado estructurado, fibra ópticas, calidad de energía, sistemas de seguridad y control, CATV. 

Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

Cuadro 11: Proveedores de Telefonía IP de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

NOMBRE	LOGOTIPO	UBICACIÓN		DESCRIPCIÓN	PRODUCTO
		CIUDAD	DIRECCIÓN <i>TELEFONÍA IP</i>		
INTCOMEX		QUITO- ECUADOR	Calle Yáñez Pinzón 295 y la Niña Sector Multicentro	CISCO - Telefonía IP y Centrales Pequeñas	
TECHDATA		ESTADOS UNIDOS	2200 NW 112th Avenue Miami, Fl. 33172	Venta de los productos Cisco Systems Inc., en todo el territorio de Ecuador	
ANDEAN TRADE		QUITO- ECUADOR	Vasco de Contreras N34- 180 y Lallement PBX: (593-2) 244- 3868 Casilla: 17-22- 20254	Ofrecer nuestros servicios y soluciones mediante una práctica de seguridad administrada, soportada en servicios de valor agregado, entregada con calidad y con tecnología de vanguardia de clase mundial por especialistas entrenados, certificados y con experiencia.	
CARTIMEX		GUAYAQUIL - ECUADOR	Sector Industrial Los Álamos Calle Blanca Muñoz y Av. Elías Muñoz	Distribuidor autorizado de la marcas de la compañía: YEALINK - Telefonía IP	

Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

Cuadro 12: Proveedores de Data Center y Almacenamiento de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

NOMBRE	LOGOTIPO	UBICACIÓN		DESCRIPCIÓN	PRODUCTO
		CIUDAD	DIRECCIÓN DATA CENTER		
ANDOLAS		QUITO - ECUADOR	Leónidas Batallas E9-36 y Av. 6 de Diciembre	Soluciones de Minis Centros de Cómputo para brindar una solución integral para ambientes pequeños o sitios remotos cuando las empresas requieren albergar, energizar, climatizar y proteger sus servidores y equipos de telecomunicaciones	
ENLACE DIGITAL		QUITO- ECUADOR	Francisco Izazaga N45-07 y Pío Valdivieso	Proveer un máximo ancho de banda y aplicaciones emergentes que permiten reducir desperdicios y mal uso de cable garantizando un el tiempo de respuesta rápido, escalabilidad y fiabilidad extendiendo así el tiempo de vida y la inversión en la red.	
SERVIDORES Y ALMACENAMIENTO					
NEXSYS		QUITO- ECUADOR	Juan Ramírez N 35-20 y German Alemán	Oferta de soluciones que brindan soporte y administración para respaldar procesos de negocio.	

Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

Cuadro 13: Proveedores de Internet & Datos de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

NOMBRE	LOGOTIPO	UBICACIÓN		DESCRIPCIÓN	PRODUCTO
		CIUDAD	DIRECCIÓN		
CNT		QUITO - ECUADOR	Av. Amazonas frente al C.C. CCI	La mejor banda ancha con descarga ilimitada al mejor precio con conexión permanente - ANDINADATOS	
TRANSNEXA		QUITO - ECUADOR	Avenida Orellana E9-195 y Av. 6 de Diciembre, Edificio Alisal de Orellana	Presta servicios de transporte y conectividad internacional sobre los que sus clientes soportan tráfico de voz, enlaces corporativos y datos IP, a través de fibras ópticas terrestres, complementadas con salidas internacionales hacia Colombia y Perú y acceso a cables submarinos	
CLARO		QUITO - ECUADOR	Av. Amazonas 6017 y Río Coca Edificio ETECO	Ecuadortelecom S.A. es una compañía ecuatoriana constituida para brindar conectividad y servicios innovadores de telecomunicaciones, de calidad a los diferentes segmentos de la sociedad ecuatoriana.	
OTECEL		QUITO - ECUADOR	AV.DE LA REPUBLICA Y LA PRADERA, ESQ	Brindan el servicio de conectividad y servicios innovadores de telecomunicaciones, de calidad a los diferentes segmentos de la sociedad ecuatoriana.	

Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

Cuadro 14: Proveedores de Seguridad de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

NOMBRE	LOGOTIPO	UBICACIÓN		DESCRIPCIÓN	PRODUCTO
		CIUDAD	DIRECCIÓN		
SEGURIDADES ELECTRÓNICAS					
CASA DEL CABLE		QUITO - ECUADOR	Juan Severino E6-59 y Avenida Eloy Alfaro, Edificio Osiris Plaza	BOSCH.- Sistema contra incendio, seguridad circuito cerrado, detección de intrusos.	
<i>SISTEMAS DE SEGURIDAD</i>					
SISTEMAS DE SEGURIDAD S.A.		QUITO - ECUADOR	Rumipamba E2-189 y Av. República esq. Edificio Renacer, 3er Piso	Brindan productos como: cámara de seguridad, Sistemas contra incendios, Sistema de grabación IP Nuuu, Control de Accesos, Control de Asistencia y accesorios	
TECNOSEGURIDAD S.A		QUITO - ECUADOR	Rumipamba 901 y AV. Republica Edificio Alex Of. 103	Ofertan Biométricos, soportes para cámaras, tarjetas magnéticas, botones de pulso.	

Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

1.3.1.2.2. CLIENTES

La compañía Workecuador en el transcurso de estos 7 años ha realizado varios contratos para brindar servicios de Telecomunicación tanto para empresas públicas como privadas, dentro de los contratos la mayor parte de los mismos hacen referencia a Instalación y Capacitación de los Sistemas de Video Conferencia, evidenciando que es el producto que tiene más acogida por el mercado y cumple con los estándares solicitados por los clientes lo que ha permitido alcanzar la satisfacción de los consumidores y mantener su fidelidad.

Los clientes actuales de Workecuador Internet Services Cía. Ltda., han demostrado su satisfacción frente a los distintos productos y servicios ofrecidos ya que la compañía mantiene un compromiso de estar constantemente actualizando su portafolio, de mantener altos estándares de calidad y oferta productos y servicios que cumplan con las condiciones pactadas y superen las expectativas de los clientes.

CLIENTES PRIVADOS

Cuadro 15: Listado de clientes Naturales y Empresas Privados

NOMBRE	LOGOTIPO	PRODUCTO-SERVICIO
CINECABLE		Cableado estructurado categoría 6A y 7A en todas las oficinas y Data Center
FLORANA FARMS		Solución de videoconferencia con equipos LIFEZISE

CONTINUA 

NOMBRE	LOGOTIPO	PRODUCTO-SERVICIO
GREEN NETWORK		Solución de conectividad entre los servidores de la Institución con el nuevo storage
INTERMAX		Instalación y configuración del nodo central de operaciones.
HUAWEI		Trabajos civiles de construcción del Proyecto CDMA Trabajos de redes eléctricas
MAGA		Instalación de un sistema de integración de servidores redundantes con sus respectivos storage de respaldos
SEGUNDO LOZANO		Proveedor de radios y equipos de telecomunicaciones marca Motorola
SALVASELVA NET		Proveedor de equipos de redes y telecomunicaciones Panduit así como routeadores y Switchs
TECH PC LIVE		Provisión e instalación de infraestructura de telecomunicaciones

Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

 **CLIENTES PÚBLICOS**

Cuadro 16: Listado de clientes Empresas Públicas.

NOMBRE	LOGOTIPO	PRODUCTO-SERVICIO
ASAMBLEA NACIONAL		Cableado Estructurado y Backbone de fibra óptica
BIESS		Solución de videoconferencia con equipos LIFEZISE
CNEL		Solución de videoconferencia con equipos LIFEZISE
CELEC BAÑOS		Solución de videoconferencia con equipos LIFEZISE
CELEC TERMOESMERALDAS		Solución de videoconferencia con equipos LIFEZISE
CELEC ELECTROGUAYAS		Solución de videoconferencia con equipos LIFEZISE
EMELNORTE		Cableado de fibra óptica
HIDROAGOYAN		Soluciones de comunicaciones que incluyen radios Motorola y equipos de redes Cisco y cableado estructurado
ISSFA		Soluciones de video conferencia marca LifeSize

CONTINUA 

NOMBRE	LOGOTIPO	PRODUCTO-SERVICIO
INPC		Puntos de red, de voz, y datos categoría 6
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO		Infraestructura de monitores y sistema de video conferencia
MINISTERIO DE TURISMO		Adquisición de equipos de red
MINISTERIO DE CULTURA		Solución de videoconferencia con equipos LIFEZISE
PETROECUADOR		Solución de videoconferencia con equipos LIFEZISE
SUPERTEL		Solución de videoconferencia con equipos LIFEZISE
SENAMI		Solución de videoconferencia con equipos LIFEZISE

Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.4.1. Organigrama Estructural

Actualmente Workecuador Internet Services Cía. Ltda., cuentan con un organigrama funcional, el mismo que se encuentra diagramado de la siguiente manera:

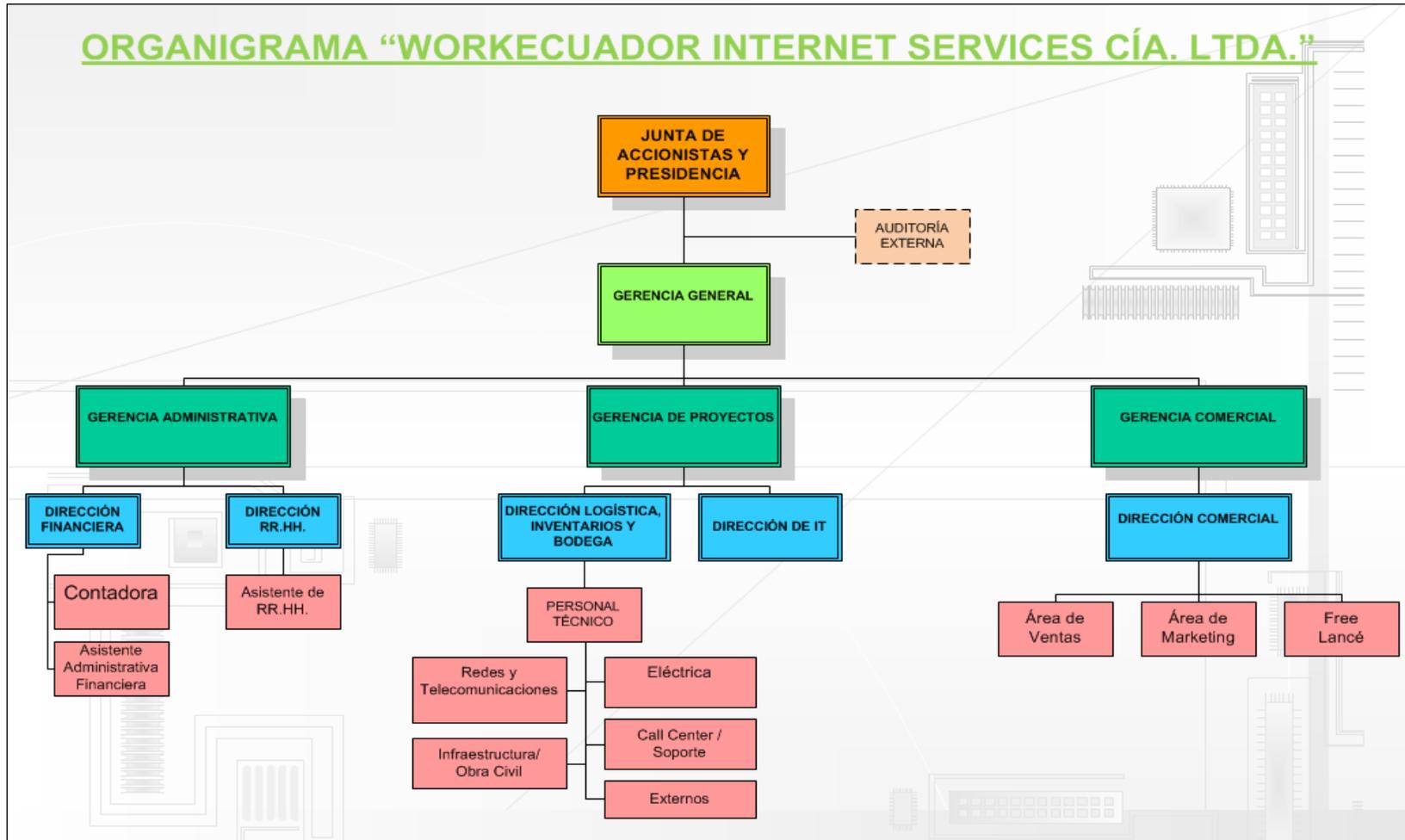


Figura 18: Organigrama de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

1.4.2. Distribución de Personal

Gerente General

Las funciones del Gerente General de Workecuador Internet Services Cía. Ltda., son las de reportar a la Junta General de Socios las decisiones que se han tomado mediante reuniones ordinarias o extraordinarias, supervisar a las distintas Gerencias así como a las direcciones de la empresa, planear y desarrollar metas y objetivos a mediano y largo plazo así como el cumplimiento de los mismos por parte de cada una de las distintas áreas, representar a la organización frente a los clientes, proveedores, y demás importantes colaboradores de la empresa e identificar áreas de oportunidad dentro y fuera de la empresa que le permita ser más competitiva en el mercado.

Gerente Administrativo y Financiero

El papel del gerente administrativo financiero va desde del presupuesto, predicción y el manejo de efectivo, así como el análisis de inversiones y la asignación adecuada de los fondos para abastecer de los recursos necesarios a la compañía. Debido a que la mayor parte de las decisiones empresariales se mide en términos financiero, el gerente administrativo financiero se encarga de llevar la contabilidad de la empresa, así mismo la elaboración y cancelación de los roles de pago del personal de la compañía, debe coordinar y supervisar la ejecución de las actividades administrativas delegadas a las dependencias bajo su cargo, para garantizar el adecuado desarrollo de los procedimientos administrativos, al igual está encargado de la elaboración de informes de gestión para la gerencia y la Junta de Socios para indicar las decisiones financieras tomadas al final del ejercicio contable.

Gerente Comercial

El Gerente Comercial está a cargo de la planificación de las acciones y tareas del equipo comercial, con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas planteadas por la alta Gerencia, supervisa el trabajo de su equipo organizando reuniones para conocimiento de las metas alcanzadas, es el responsable de adquirir nuevas ventas para la compañía, estar pendiente tanto de nuevos contratos con empresas públicas y privadas que beneficien el giro del negocio de la empresa fijando el precio de los mismos, así como descuentos o bonificaciones a dichos contratos; el gerente comercial también gestiona la cobranza de los contratos alcanzados por la compañía y realizar un seguimiento de la evolución de los pagos por parte de los contratistas.

El gerente comercial también estará a cargo de la selección de personal apto para la implementación e instalación de los productos y servicios ofertados por la empresa, así como mantener una constante capacitación del talento humano que colabora dentro de la compañía.

Gerente de Proyectos

El gerente de Proyectos es la persona encargada de las actividades administrativas de planificación, dirección y control de los recursos a su cargo (personal, presupuesto, equipos y materiales) para satisfacer los requerimientos técnicos, de costos y de tiempo, que permita finalizar con éxito el o los proyectos bajo su responsabilidad, según se haya presupuestado.

Directores

Los directores de los departamentos de la empresa se encargan de dirigir y combinar adecuadamente los recursos humanos y técnicos lo mejor posible para

conseguir los objetivos empresariales, dentro de sus tareas esta representar a la empresa, transmitir información y tomar decisiones, este desarrollo sistemático requiere de una respuesta continua de cambios en el entorno empresarial.

Asistentes

Los asistentes colaboran y apoyan a las Direcciones de la empresa, con la realización de sus tareas diarias como atención de llamadas telefónicas, elaboración de pedidos con los proveedores, coordinación de la entrega de productos y servicios a los clientes en el tiempo programado, de igual manera se encargan de las declaraciones de impuestos e información requerida por el S.R.I., así como los pedidos de devolución del IVA, realizar los balances y asientos contables respectivos y proceder en el cobro de los pagos pendientes por parte de los contratistas.

Técnicos

Los técnicos de la empresa se encargan del levantamiento de informes de los equipos instalados, cableados, así como la planificación de los proyectos para la adquisición de los distintos productos o servicios ofertados, al igual deben conocer de implementación, instalación, colocación de los distintos equipos, elaborar informes detallados de las actividades realizadas y reportar a su jefe inmediato cualquier falla que no se pueda resolver y brindar la capacitación pertinente al personal asignado para el correcto funcionamiento de los equipos instalados.

1.4.3. Ubicación

Workecuador Internet Services Cía. Ltda., se encuentra ubicada en la Alemania N29-245 y Avenida Eloy Alfaro, Edificio Cruz García, Tercer Piso, Cantón Quito de la Provincia de Pichincha.

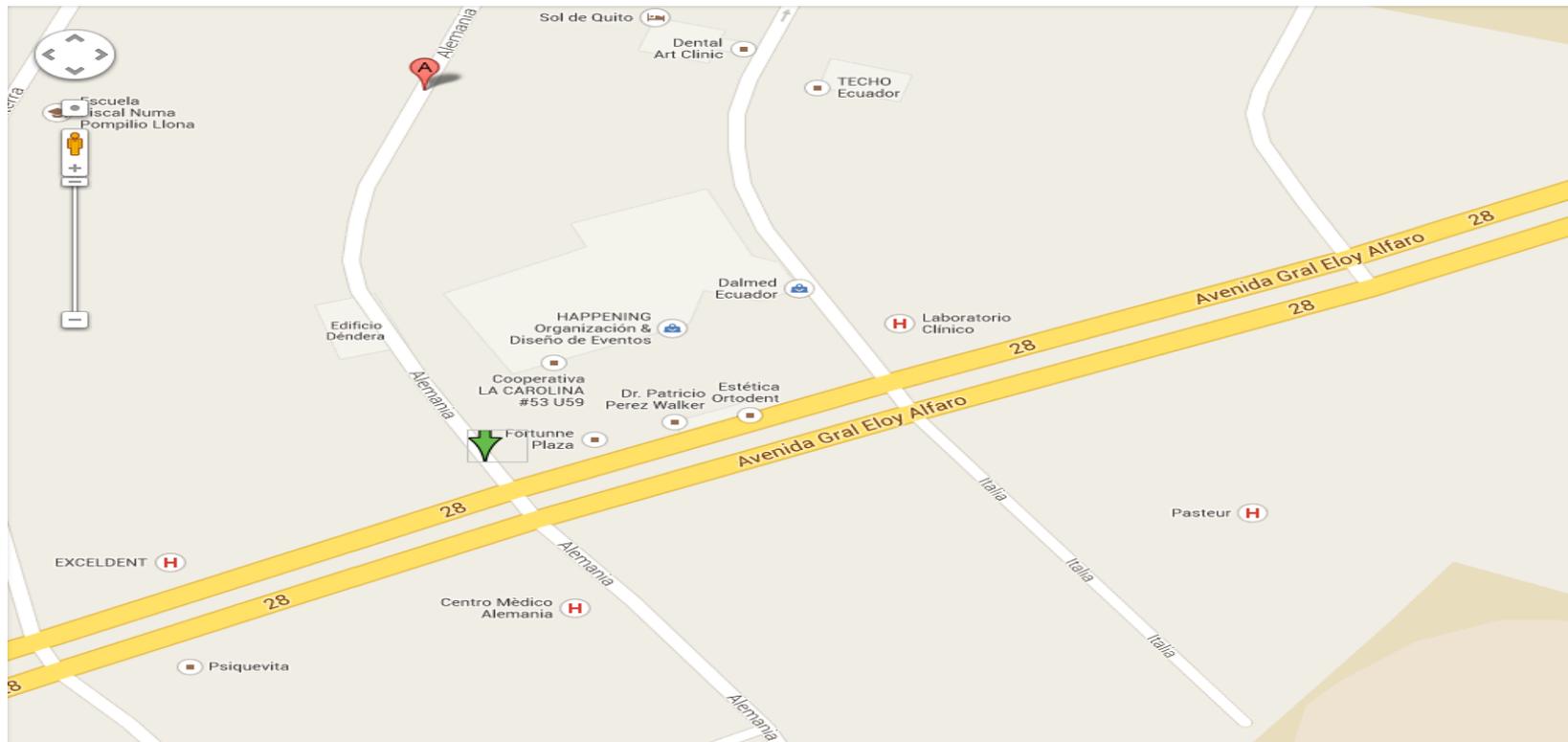


Figura 19: Ubicación de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

Fuente: Google Maps

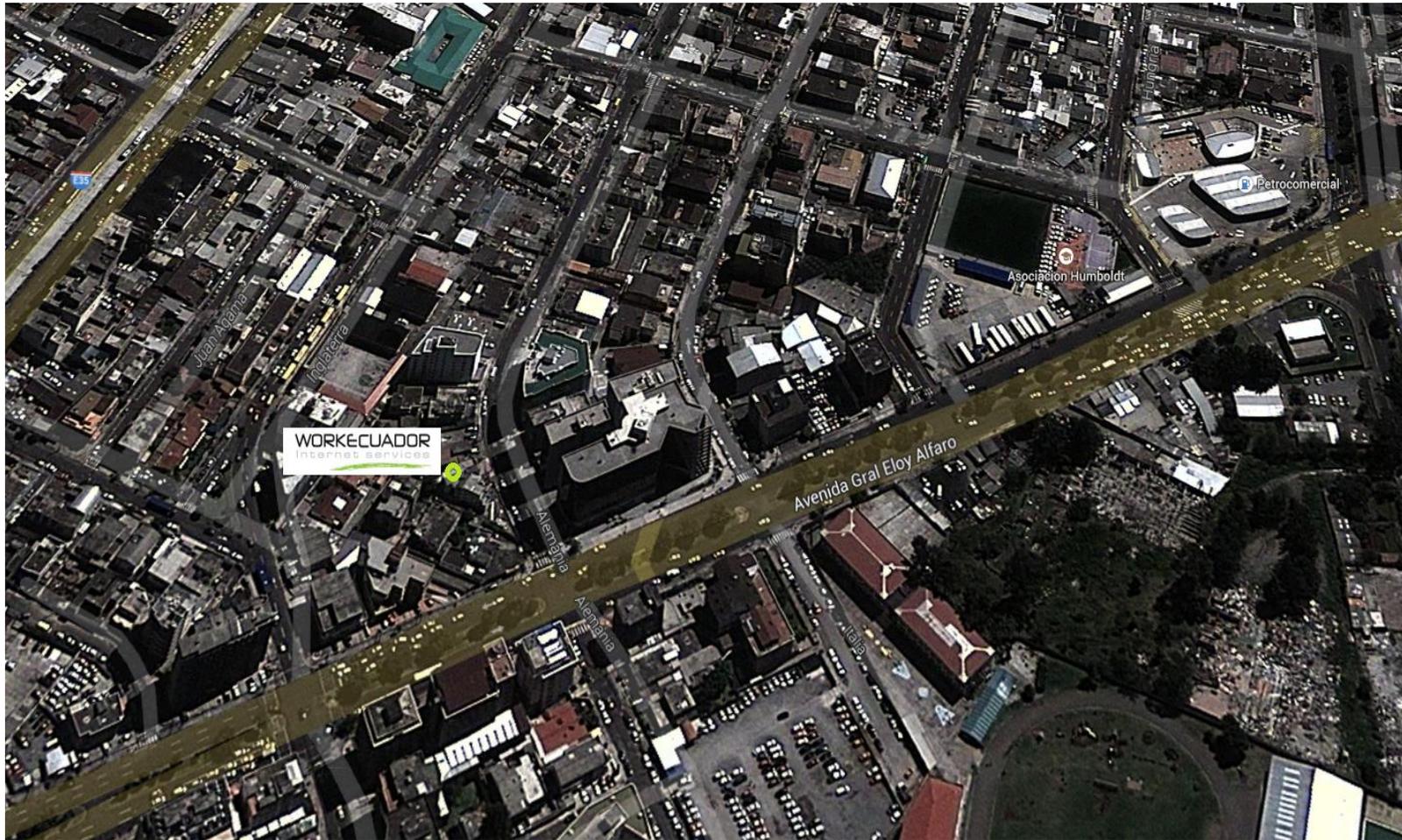


Figura 20: Ubicación de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.
Fuente: Google Earth.

1.5. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

Hoy en día, todas las actividades que realizamos se sustentan en las TIC, estas Tecnologías de Información y Comunicación en la actualidad nos ayudan a organizar y controlar servicios de emergencia, abastecimiento de agua, redes eléctricas y cadenas de distribución de alimentos, dichas tecnologías se utilizan también como un soporte para la atención médica, enseñanza, servicios públicos, mercados financieros, servicio de transporte y gestión medioambiental, sin embargo el beneficio más significativo de las Tecnologías de Información y Comunicación es que permite a las personas comunicarse en todo momento y desde cualquier lugar con sus colegas, amigos y familiares.

Desde 1992, en el Ecuador las telecomunicaciones empiezan a formar parte importante en el desarrollo del estado, permitiendo involucrar al país en la era tecnológica de los años 90, para ello el Ecuador determina que las telecomunicaciones “constituyen un servicio de necesidad, utilidad y seguridad pública y son de atribución privativa y de responsabilidad del Estado” (Congreso Nacional, 1992) lo que generó que los y las ecuatorianos y ecuatorianas puedan acceder a redes de telecomunicación y TIC’s de vanguardia para poder así mejorar sus relaciones interpersonales especialmente empresariales. Al apreciar una demanda creciente en los servicios de telecomunicación y acceso a Internet de banda ancha, la empresa Workecuador Internet Services Cía. Ltda. , decide ofertar a la sociedad una amplia gama de servicios que permitan satisfacer las necesidades de personas naturales o jurídicas respecto a la implementación de sistemas de

telecomunicaciones de última generación que les permita mantener una constante y fluida comunicación desde cualquier lugar.

Workecuador Internet Services Cía. Ltda. , se constituye en abril del 2006 para brindar servicios y soluciones tecnológicas de telecomunicación, transmisión de datos y acceso a Internet de banda ancha de alta calidad a nivel nacional y para todo tipo de negocio. Contar con un servicio de calidad en la atención del servicio prestado constituye un factor que determina el éxito en las empresas ya sean públicas o privadas principalmente tomando el principio que la esencia de la calidad es satisfacer las necesidades de los clientes a través de una excelente atención.

Workecuador Internet Services Cía. Ltda. , en la perspectiva de mantener y fortalecer sus actividades operativas, financieras y potencializar su gestión en la implementación de redes de datos y telecomunicaciones, ha visto importante realizar una Planificación Estratégica en base al Balanced Scorecard como un instrumento fundamental que permita orientar todas las acciones y estrategias de la organización para alcanzar su fortalecimiento, reconocimiento y sostenibilidad en un sector que evoluciona y se actualiza constantemente con la finalidad de estar siempre en la vanguardia de la tecnología y continuar ofrecer servicios de calidad en los próximos años.

El propósito de la tesis “Planificación Estratégica con implementación de Balanced Scorecard para la empresa Workecuador Internet Services Cía. Ltda., para el año 2014”, es elaborar una planificación estratégica que permita identificar, analizar y evaluar integralmente aquellas variables cambiantes del sector de las telecomunicaciones que influyen en los procesos de la compañía y en el desempeño

organizacional para ello se propondrá la implementación de un instrumento de gestión como es el Balanced Scorecard lo que ayudará a los Gerentes y Directivos de Workecuador Internet Services Cía. Ltda., a planificar, coordinar y alcanzar las metas y propósitos de la empresa así como ejecutar la visión estratégica de la compañía a fin de dar soluciones inmediatas a las necesidades de sus clientes especialmente empresariales.

1.6. OBJETIVOS DEL PLAN

1.6.1. Objetivo General

Diseñar e implementar una planificación estratégica con la aplicación del Balanced Scorecard para la empresa Workecuador Internet Services Cía. Ltda., para el año 2014.

1.6.2. Objetivos Específicos

- i. Realizar un Análisis Situacional de la Empresa Workecuador Internet Services para identificar la efectividad de la Gestión Empresarial e identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas mediante un Análisis Matricial FODA para determinar los diferentes ejes estratégicos para la compañía.
- ii. Elaborar un Direccionamiento Estratégico para Workecuador Internet Services Cía. Ltda., basado en su Visión que le permita ser sostenible en el tiempo.
- iii. Diseñar el Balanced Scorecard mediante la alineación de las Estrategias Organizacionales con los procesos de gestión institucional para monitorear

la gestión de la compañía y verificar el cumplimiento de los preceptos corporativos.

- iv. Definir los proyectos estratégicos a emprender en Workecuador Internet Services Cía. Ltda.
- v. Elaborar un presupuesto y evaluación financiera considerando dos escenarios: (1) Escenario 1 sin proyecto y (2) Escenario 2 con proyecto; que permita verificar la factibilidad y rentabilidad de aplicar esta propuesta para mejorar la gestión de la empresa.

1.7. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.7.1. Marco Teórico

1.7.1.1. PLANIFICACIÓN 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 solida ayuda a la compañía a anticiparse a los cambios ambientales y responder a ellos y a prepararse mejor para los desarrollos repentinos” (Philip & Amstrong, 2003)

La planificación estratégica es una herramienta versátil que permite que los líderes de las organizaciones orienten sus esfuerzos hacia una visión futura de la compañía, esta técnica permitirá anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional.

En la elaboración de un plan estratégico podemos distinguir tres etapas fundamentales:



Figura 21: Fases del Plan Estratégico

Fuente: MARTINEZ, Daniel; MILLA Artemio, (2012); “Elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral”; Página: 13.

El esquema detallado de las tres fases del plan estratégico es:

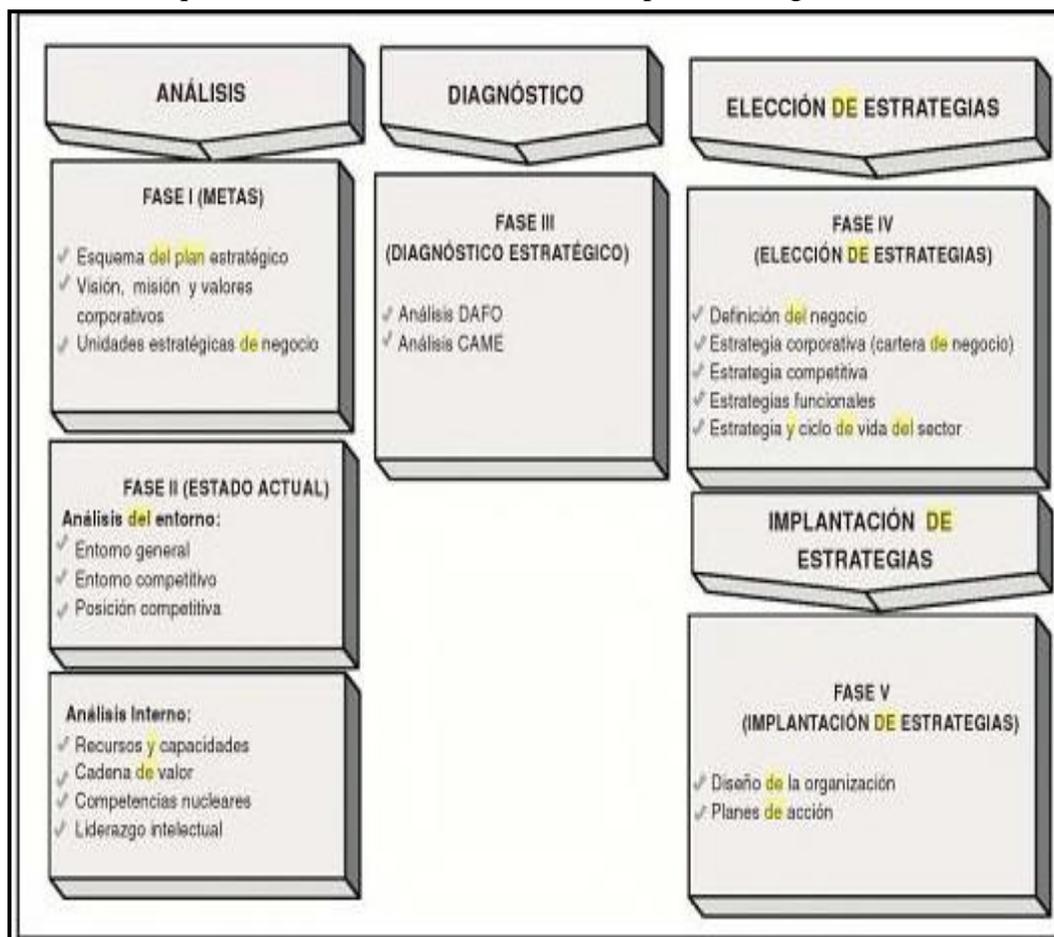


Figura 22: Esquema detallado de las fases del plan estratégico

Fuente: MARTINEZ, Daniel; MILLA Artemio, (2012); “Elaboración del Plan Estratégico a través del Cuadro de Mando Integral”; Página: 13.

1.7.1.1.1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Actualmente las organizaciones tienen dos fuerzas externas las cuales se clasifican en factores macro, se los conoce así porque afectan a la organización y si existiese un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de ellos, estos factores no son controlables por los altos directivos de las organizaciones y pueden representar oportunidades o amenazas para las instituciones, dentro de estos factores se incluyen fuerzas demográficas, tecnológicas, económicas, políticas, legales y geográficas.



Figura 23: Factores Macro y Micro Ambientales

Fuente: http://www.dipsegovia.es/index.php/contenidos/index/id_contenido/2797

Por otro lado tenemos los factores micro se los denomina así porque afectan exclusivamente a la organización, las fuerzas que influyen pueden ser controladas por la empresa mediante la cual se pretende lograr el cambio deseado en la organización. Para poder realizar un mejor análisis de los factores micro ambientales se toma en cuenta el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades dentro de la organización a través de un estudio que permite identificar los recursos tanto en cantidad como en calidad que se utilizan en los procesos internos de las empresas. El estudio de los factores que existen dentro de las empresas permiten evaluar los recursos con los que cuenta la empresa para saber su situación actual y como se ha venido desarrollando y desarrollando hasta la actualidad, al igual permite identificar las fortalezas y debilidades con las cuales podremos diseñar las estrategias que permitan potenciar las fortalezas y eliminar las debilidades.



Figura 24: Análisis FODA

Fuente: <http://poyturu.wikispaces.com/An%C3%A1lisis+DAFO>

1.7.1.1.2. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas fue planteado por el profesor de Harvard Business School Michael Porter quien indica que dicho modelo elabora perspectivas de análisis en donde se identifica que tanto los clientes como los proveedores son considerados fuerzas competitivas para las organizaciones.

Michael Porter plantea que dentro de este modelo se encuentran cinco fuerzas que actúan sobre la organización sin embargo dichas fuerzas son competitivas entre sí pero se mueven sobre dos ejes perpendiculares, el primero de estos ejes contiene factores vinculados con el sector económico en el que la empresa se desarrolla y el segundo eje comprende las variables del poder de negociación. Este análisis se centra en la organización y en sus probabilidades de posicionarse en el mercado en el cual se desenvuelve. El método de las cinco fuerzas de Porter plantea que “en cada mercado, sector o negocio existen cinco fuerzas detectables que determinan, con su interacción, el nivel de la competencia que en un momento determinado se produce en una industria concreta.” (Carneiro Caneda, 2009)

Se considera que las cinco fuerzas de Porter son de carácter competitivo ya que permite definir las posibilidades de obtener rentabilidades mayores a la de sus competidores, las cinco fuerzas de Porter son:

- ✚ Intensidad de la competencia actual
- ✚ Intensidad de los competidores potenciales
- ✚ Productos sustitutos
- ✚ Poder de negociación de los proveedores
- ✚ Poder de negociación de los clientes.

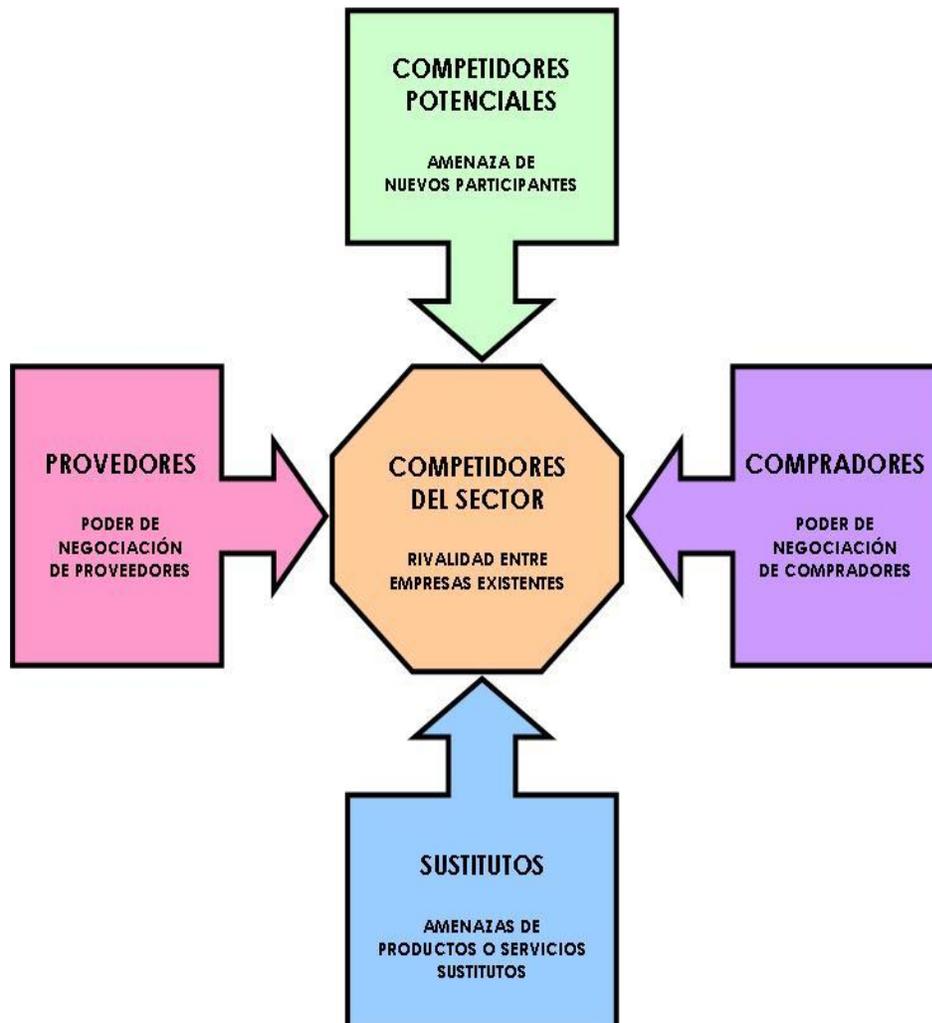


Figura 25: Las cinco fuerzas de Porter

Fuente: GOMEZ Carolina, (2010); "Marketing y Negocios por Internet".

La clave está en defenderse de las fuerzas de la competencia e inclinarse a favor de su propia empresa ya que "una fuerza competitiva sólida puede considerarse una amenaza puesto que disminuye las utilidades y una fuerza competitiva débil puede tomarse como una oportunidad pues permite que la empresa obtenga mayor rentabilidad." (Hill & Jones , 1996)

Por lo tanto estas cinco fuerzas competitivas en conjunto determinan la intensidad competitiva y la rentabilidad del sector.

1.7.1.1.3. CADENA DE VALOR

La cadena de valor consiste en “la desagregación de la empresa en las actividades básicas que permiten realizar la venta de un producto/servicio en mejores condiciones que la competencia, cada actividad incorpora una parte de valor asociado al producto/servicio final y representa una parte del coste final de dicho producto/servicio”. (Carneiro Caneda, 2009)

El propósito de la cadena de valor es poder identificar aquellas actividades propias de la organización que aportan una ventaja competitiva potencial y poder aprovechar dichas oportunidades proporcionadas por las actividades competitivas decisivas de la empresa a lo largo de su cadena de valor.

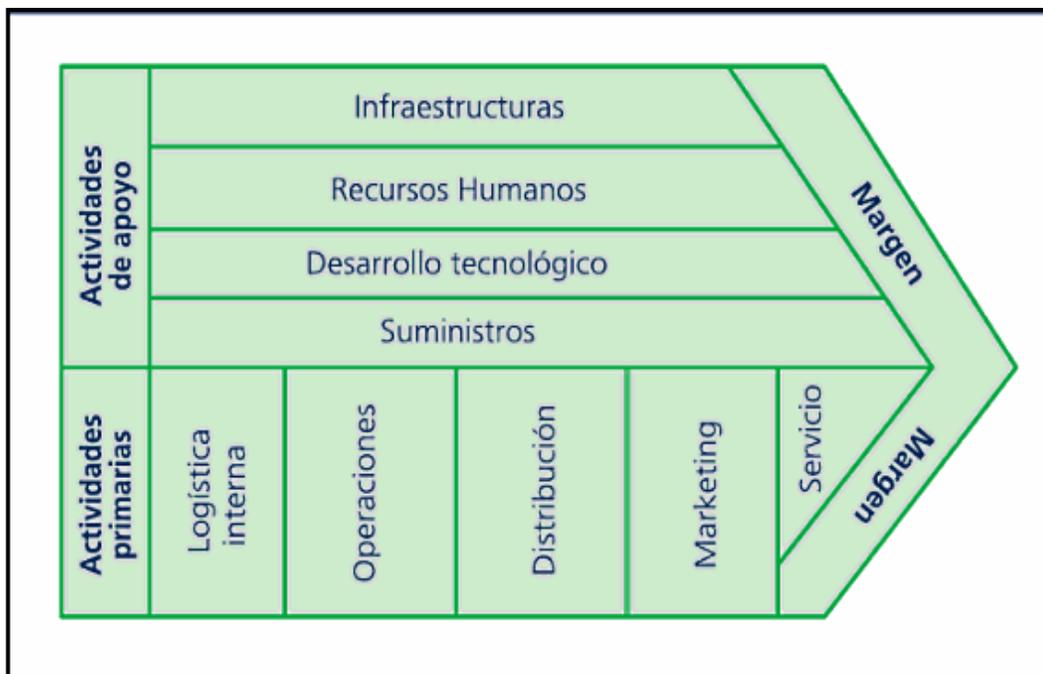


Figura 26: Cadena de Valor

Fuente: CARNEIRO CANEDA, Manuel, (2009); “Dirección Estratégica Innovadora. Pero ¿Hay vida después de Porter?”, Página: 30.

1.7.1.1.4. ANÁLISIS MATRICIAL

Oportunidades

Las oportunidades son aquellos “temas estratégicos positivos de la situación futura y/o externa de la empresa”

Son aquellas situaciones, sucesos, actividades del entorno externo que son favorables para la empresa.

Amenazas

Las amenazas son “temas estratégicos negativos de la situación futura y/o externa de la empresa”

Son la probabilidad de que ocurra un evento desastroso en la organización, el mismo que la gerencia debe estar atenta de lo que sucede a su entorno y determinar los efectos desfavorables que puedes caer sobre el desenvolvimiento normal de las actividades organizacionales.

Fortalezas

Las fortalezas son “temas estratégicos positivos de la situación actual y/o interna de la empresa”

Se considera que las fortalezas son cualidades, aspectos y/o recursos fuertes con los que cuenta la empresa y son reconocidos como una ventaja frente a su competencia y al ser implementados en la organización permiten alcanzar los objetivos organizacionales y mejorar su posición competitiva en el mercado.

Debilidades

Las debilidades son “temas estratégicos negativos de la situación actual y/o interna de la empresa”

Las debilidades son consideradas limitaciones, defectos o inconsistencias de la empresa y constituyen obstáculos para la organización lo que la puede hacer vulnerable ante los ataques de la competencia. En síntesis:

- ✚ Las fortalezas deben utilizarse
- ✚ Las oportunidades deben aprovecharse
- ✚ Las debilidades deben eliminarse y
- ✚ Las amenazas deben sortearse.



Figura 27: Análisis FODA

Fuente: <http://jcvalda.wordpress.com/2013/09/18/el-analisis-foda/>

1.7.1.1.4.1. MATRIZ FODA

✚ **Matrices Resumen.-** En las que se señalan por campos (Fortaleza, Debilidad, Oportunidad, Amenaza) los resultados del análisis, acompañándolos de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivos del aspecto. (Salazar, 2010)

✚ **Matrices de Cruce**

✚ **Matriz FO.-** Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de

estrategias es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios. (Fernández, 2008)

✚ **Matriz DO.-** Tiene por finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir recursos para desarrollar las áreas deficientes y así poder aprovechar las oportunidades. (Fernández, 2008)

✚ **Matriz FA.-** Mejorar las debilidades internas para tomar ventajas de las oportunidades externas. Tratar de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno valiéndose de las fortalezas. (Fernández, 2008)

✚ **Matriz DA.-** tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategias se utiliza solo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, en este caso la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. (Fernández, 2008)

✚ **Matriz Síntesis.-** Tratando de resumir de la manera más puntual posible los aspectos puntuales y de prioridad en los que la organización deberá responder. (Salazar, 2010)

✚ Esta matriz permite resumir las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que constituyen la clave para la formulación de las directrices estratégicas a corto, mediano y largo plazo y permitirán hacer un correcto uso de las ventajas que posee la empresa así como aprovechar las oportunidades que el mercado

ofrece y determinar las acciones para disminuir los problemas que se han detectado para así minimizar el impacto que las amenazas detectadas pueden tener.

Factores Internos	Lista de Fortalezas	Lista de Debilidades
Factores Externos		
Lista de Oportunidades	<i>Use las fortalezas para tomar ventajas de las oportunidades</i>	<i>Supere las debilidades tomando ventaja de las oportunidades</i>
Lista de Amenazas	<i>Use fortalezas para evadir amenazas</i>	<i>Minimice debilidades y evite amenazas</i>

Figura 28: Matriz Síntesis

Fuente: <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/analisis-foda-presentation>

✚ **Matrices de Validación.-** Herramientas como Boston Consulting Group aplicada al negocio o General Electric permiten refirmar o contradecir las conclusiones obtenidas en las etapas anteriores del análisis. (Salazar, 2010)

1.7.1.1.4.2. BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

Esta Matriz data de los años 70 y tiene varias aplicaciones midiendo a las empresas, a los productos, la factibilidad y viabilidad de objetivos y estrategias. La Matriz Boston Consulting Group es una herramienta bien conocida de gestión de cartera ya que se basa del ciclo de vida del producto. La aplicación a utilizarse en la Gestión Estratégica de Negocios es la evaluación de portafolios de inversión desde la perspectiva de negocios es decir evaluando en sus cuadrantes a toda la empresa comparada con empresas y negocios de otros sectores industriales evaluando ventas, crecimiento de mercado y la producción de efectivo (relacionando ingreso y gasto).

De hecho es muy importante el valor agregado de esta matriz ya que permite traducir en términos simples, problemas complejos de Mercado. Los ejes que la forman son en el de las abscisas (x) la participación relativa en el mercado es decir la cuota de la empresa frente a sus competidores (empresas de características similares, en el mismo segmento) se mide en “x” es decir veces, así se busca comparar los tamaños y capacidades competitivas de las empresas en una industria (Ej.: si la empresa A es 2x la empresa B significa que su capacidad competitiva es el doble). En el eje de las ordenadas (Y) está el crecimiento obtenido en la participación de mercado. Se toma como los máximos de cada eje las relaciones más fuertes de crecimiento y/o participación que se hayan obtenido en diversos sectores industriales.

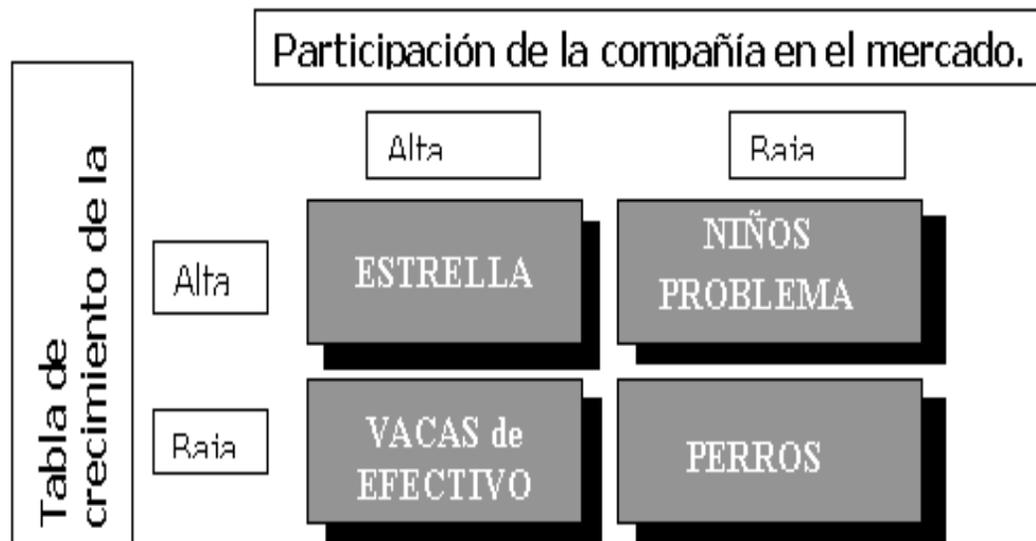


Figura 29: Matriz Boston Consulting Group

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/planes/tr4hernando.htm>

1.7.1.1.4.3. MATRIZ GENERAL ELECTRIC (GE)

Esta segunda Herramienta de validación permite ratificar criterios obtenidos en la priorización de aspectos estratégicos o bien corregirlos, ya que compara el negocio analizado respecto a su industria.

- ✚ Mide la Atractividad de la Industria de acuerdo a la Posición del Negocio.
- ✚ Está orientada a posicionar al negocio respecto al sector industrial en el que participa.
- ✚ Su interpretación es simple pero de mucho contenido.

Se necesita en primer término identificar los factores críticos a partir del análisis matricial identificados como claves para la gestión institucional de cada tipo de empresa, se reparte el peso ponderado entre todos los factores participantes (que son los de importancia para cualquier negocio en esta industria) y luego se opta por calificar su situación específica en la empresa analizada, obteniendo un ponderado final que permite situar a la decisión de negocio bajo tres posibilidades:

- ✚ Invertir, es decir direccionar recursos económicos a sustentar la estrategia puesto que el mercado responde así como el negocio tiene posibilidades (Ej.: Google y negocios basados en Internet).
- ✚ Equilibrar: que significa hasta cierto punto resistir para verificar los movimientos de mercado en el mediano plazo es decir no tomar decisiones drásticas.
- ✚ Retirarse ósea salir con las inversiones del mercado actual y re direccionar el negocio o bien cambiar de negocio a otra industria más competitiva y de mejores perspectivas.

		POSICION DEL NEGOCIO		
		<u>Grande</u>	Media	<u>Baja</u>
ATRACTIVO DEL MERCADO	<u>Grande</u>	Invertir	Invertir	Proyectar
	Media	Invertir	Proyectar	Cosechar
	<u>Baja</u>	Proyectar	Cosechar	Reducir

Figura 30: Matriz General Electric

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/planes-tra4hernando>.

1.7.1.2. Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico no es otra cosa que la integración de las Estrategias Operativas, Mercado como Corporativas dentro de la Planificación Estratégica con respecto a la misión, visión, y objetivos de la organización a través de lineamientos que orienten las funciones para alcanzar el éxito de la filosofía corporativa.

1.7.1.2.1. Definición del Negocio

La definición del negocio parte de la necesidad de identificar las necesidades a satisfacer del mercado objetivo y las ventajas competitivas de la empresa sin embargo el ciclo estará completo cuando se determine una cultura corporativa que permita generar hábitos de excelencia para determinar prioridades y saber planificar entre lo que se aspira y lo que se alcanza permitiendo evidenciar los logros y metas tangibles en base a los esfuerzos realizado por la compañía.

1.7.1.3. Filosofía Corporativa

La filosofía corporativa es la cultura de la empresa la cual tiene claramente identificados los principios, ética profesional y valores con lo que la organización se maneja, esta cultura se verá reflejada en la forma de actuar y proceder frente a problemas, oportunidades de cambio que se puedan generan en las compañías, en general se traduce en: transparencia, integridad, compromiso y confianza entre la empresa y sus clientes internos así como externos.

Los elementos del Direccionamiento Estratégico apuntan a la cultura corporativa traduciéndola y difundiéndola tanto interna como externamente a la organización guardando siempre una simétrica de gestión entre los diversos elementos involucrados.

1.7.1.4. Estrategias Corporativas

Las estrategias en muchas ocasiones se han convertido en respuestas a muchas situaciones no previstas, son la sumatoria de todas las buenas o malas decisiones que determinan el futuro y producen aciertos o desaciertos.

Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar estrategias para lograr una ventaja competitiva en su segmento de mercado mediante una adecuada determinación de estrategias que permita conseguir un liderazgo en el sector en el que se desarrolla.

1.7.1.5. Estrategias Competitivas

Dichas estrategias se desarrollan con el fin de alcanzar una ventaja competitiva en el sector en el que se desenvuelve la compañía para lo cual debe identificar qué aspectos le permiten alcanzar un liderazgo firme frente a la competencia.

1.7.1.6. Estrategias Operativas

Son estrategias que busca la manera de entender las funciones internas de la organización como son marketing, producción, recursos humanos, investigación entre otras, mediante un análisis de desempeño de cada una de estas funciones con relación a la competencia para ello se analizara la cadena de valor.

La estrategia será entonces la sumatoria de experiencias y expectativas que definirán el futuro de la organización. Para definir la estrategia corporativa se deberá segmentar a la misma en tres perspectivas:

-  Estrategias de desarrollo
-  Estrategias de crecimiento
-  Estrategias de competencia o de competitividad

Cuando se ha realizado la construcción de la estrategia se procede a la etapa de implementación y ejecución de la estrategia, es decir la forma práctica en la que se cumplirá con la Misión, Visión y los Objetivos Estratégicos previamente

planteados a través de un liderazgo eficiente y contando con el respaldo de políticas, sistemas de información, comunicación y operación que permita utilizar los recursos necesarios para aquellas actividades que están encaminadas a cumplir con las estrategias sin dejar de lado las políticas y valores institucionales.

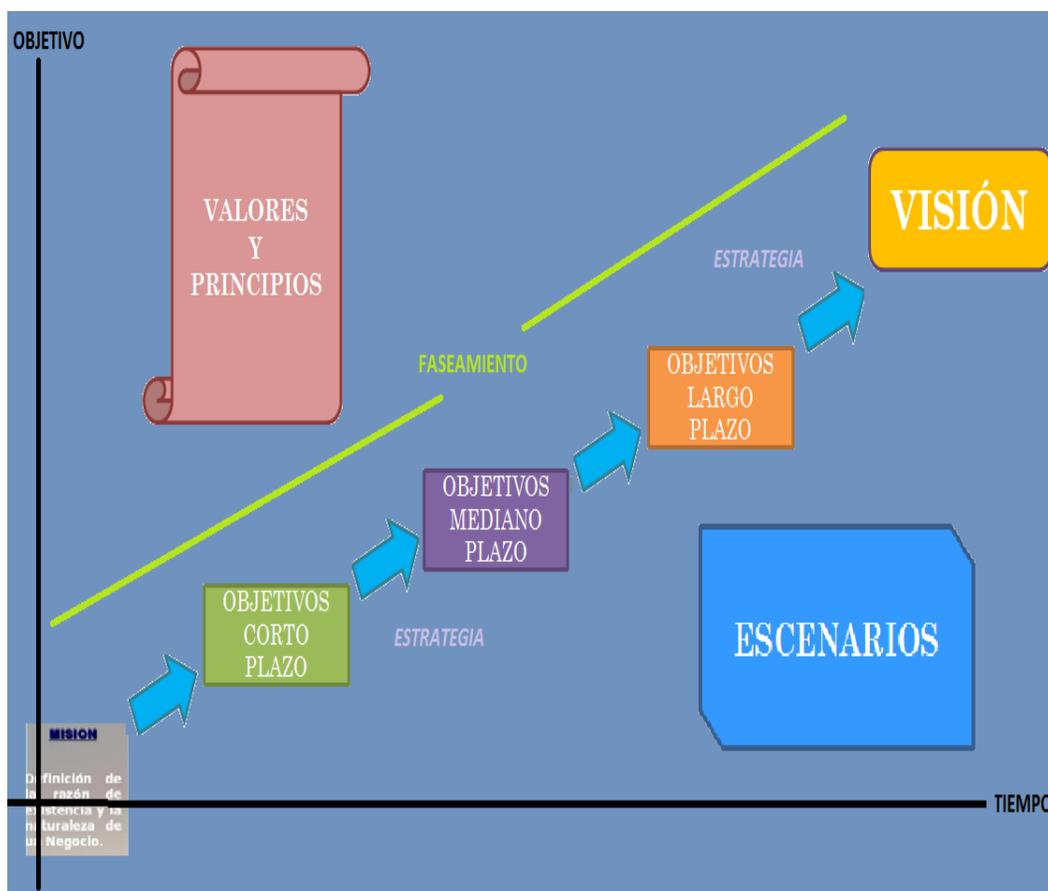


Figura 31: Mapa Estratégico

Fuente: ROJAS, Patricio, (2001); "Metodología de la Planificación Estratégica"

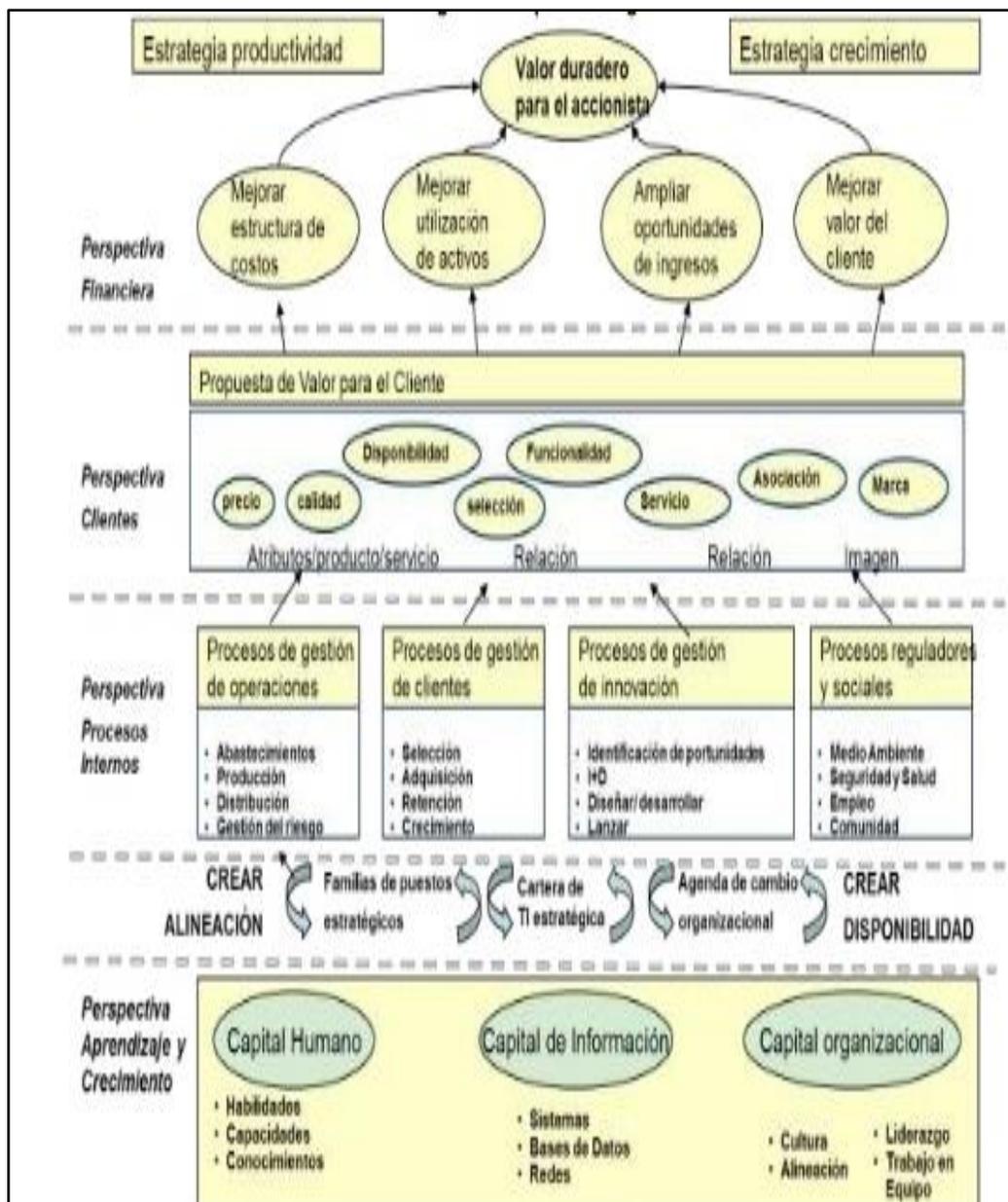


Figura 32: Mapa Estratégico basado en Balanced Scorecard

Fuente: http://www.slideshare.net/mgg_UDO/mapas-estrategicos-1560551

Autores: Kaplan & Norton, "Mapas Estratégicos", 2004

1.7.1.6.1. BALANCED SCORECARD

El “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 la visión y estrategia. El cuadro de mando le ayudara a proveer una vista más comprensiva del negocio lo que a cambio ayuda a organizaciones actuar en su mejoramiento a largo plazo” (PRESENTATION LOAD, s.f.)

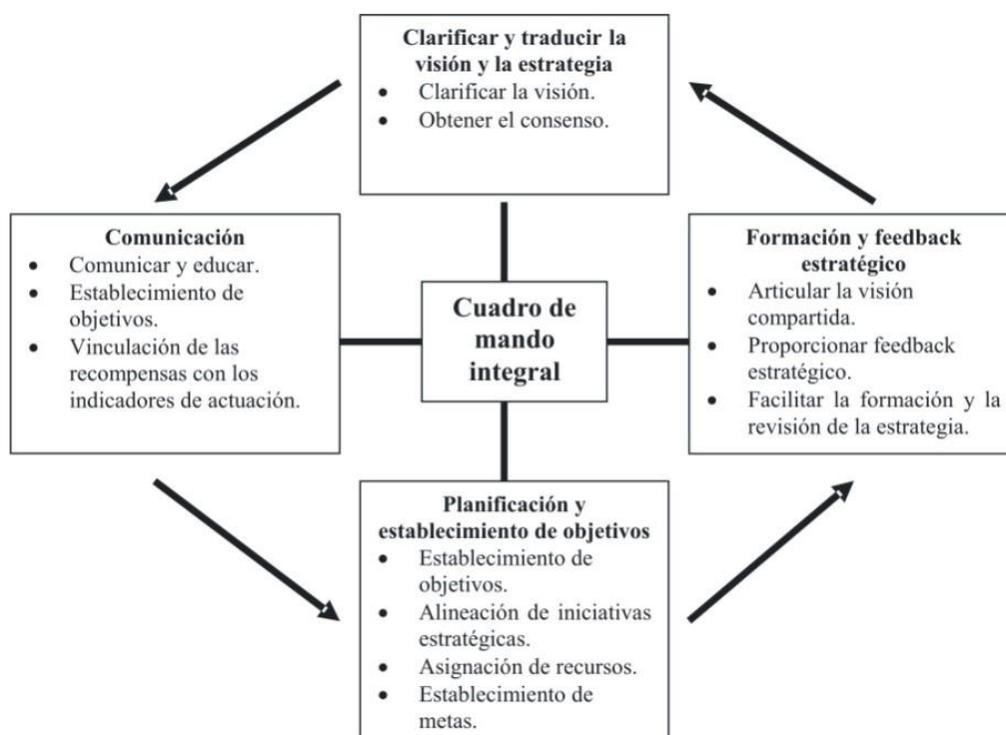


Figura 33: Proceso del Cuadro de Mando Integral

Fuente: <http://scielo.sld.cu/img/revistas/aci/v15n6/f0902607.jpg>

Para aplicar correctamente el Balanced Scorecard se debe analizar los diez pilares básicos, considerados como su base fundamental; y estos son:

1. Es nuestra principal herramienta de control de gestión
2. Debe ser apoyado por la dirección

3. Requiere tiempo y dedicación que debemos disminuir de otros 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 en 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 adoptara a las necesidades y circunstancias de la empresa. (Martinez Pedros & Milla Gutiérrez, 2012)

El Cuadro de Mando Integral “es más que un sistema de medición táctico u operativo” (Norton & Kaplan, 2009). Las empresas lo consideran y lo están utilizando como “un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo” (Norton & Kaplan, 2009)

La implementación del BSC no indica que las organizaciones solo se enfoquen en los indicadores financieros como los únicos que permiten evaluar el desempeño de la organización. El Balanced Scorecard introduce cuatro procesos de gestión que contribuyen a enlazar los objetivos estratégicos de largo plazo con las acciones de corto plazo, para ello el Balanced Scorecard ha identificado cuatro perspectivas que permiten evaluar a las organizaciones como un todo, estas son:

1.7.1.6.1.1. Perspectiva Financiera

Hace referencia a lo que esperan los accionistas, es decir quienes invierten el dinero en la organización de manera legítima si los accionistas observan que la misma no tiene los réditos esperados es probable que inviertan en otra empresa.

1.7.1.6.1.2. Perspectiva del Cliente

Menciona las expectativas de los clientes para con la empresa, contar con un buen servicio es importante para mantenerse en un mercado competitivo y podría ser probable que la Misión se destaque ante esta particularidad. Los clientes siempre esperaran productos de calidad, a un precio accesible y con un mínimo tiempo de espera en la entrega de sus pedidos y que su rendimiento sea el acordado.

1.7.1.6.1.3. Perspectiva Interna

Indica los ámbitos en los que la empresa puede destacarse, es decir como la organización está realizando sus procesos internos para cumplir con las expectativas de los clientes y como está empleando sus recursos para ser efectivos y eficientes y satisfacer los requerimientos de los clientes.

1.7.1.6.1.4. Perspectiva de Desarrollo y Crecimiento

Habla acerca de que es lo que la empresa debería mejorar, debido a que actualmente la competencia se ha convertido en feroces depredadores y si una organización no está dispuesta a cambiar o mejorar constantemente, el ciclo de sus productos o servicios se verá en descenso y se verán en la obligación de innovar para mantenerse en el mercado.



Figura 34: Perspectivas del Balanced Scorecard

Fuente: <http://es.scribd.com/doc/8338722/t1-Balanced-Scorecard>

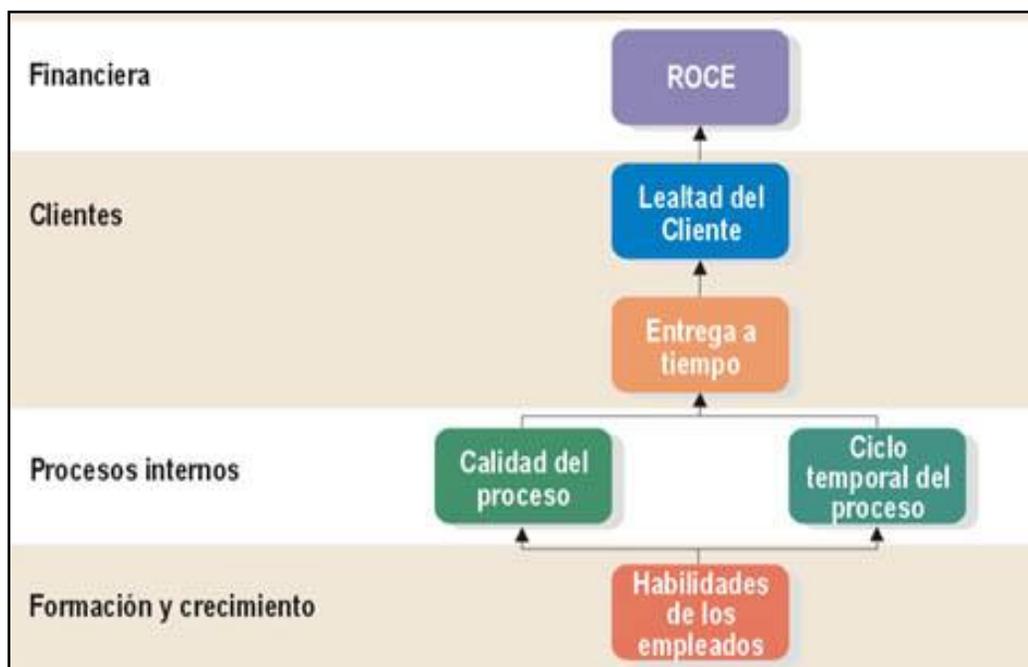


Figura 35: Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas del BSC

Fuente: Dr. Robert Kaplan y David Norton

El Balanced Scorecard proviene del análisis de objetivos, se lo conoce como un modelo de gestión que permite la implementación de un Plan Estratégico Operativo y trasladarlos a la acción, en tiempo real, respecto a alcanzar los objetivos planteados.

El BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores utilizados tradicionalmente para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando un balance entre el desempeño diario de la organización y la construcción de un futuro prometedor cumpliendo con la misión organizacional.

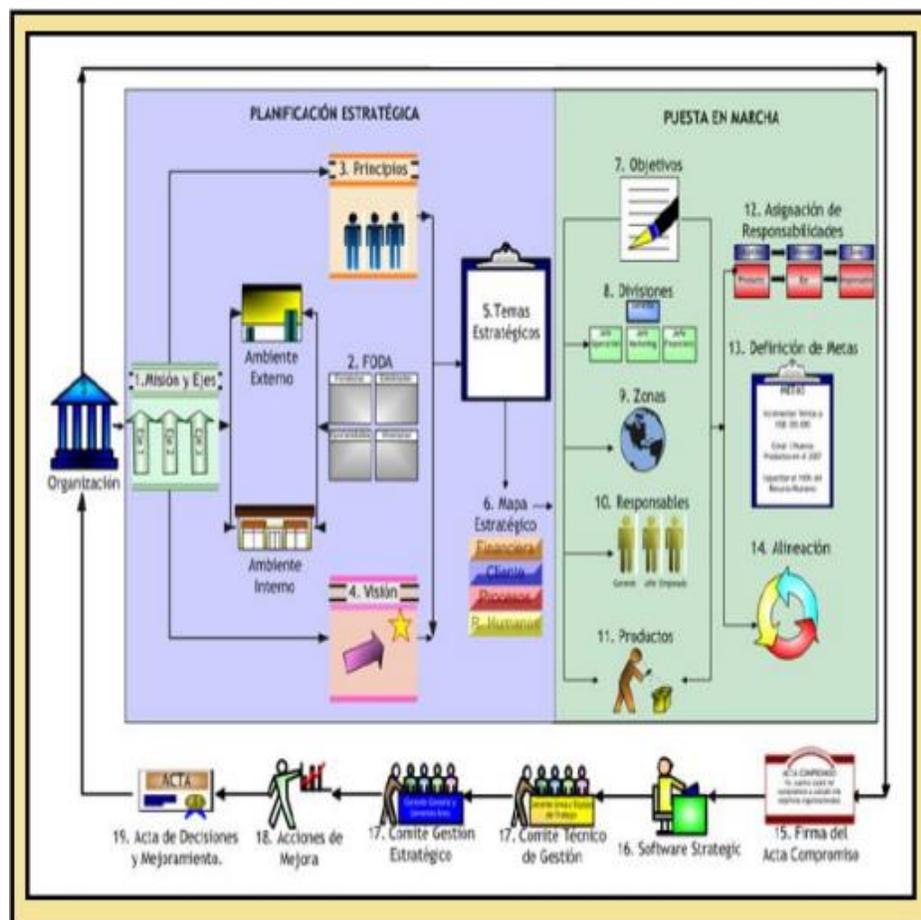


Figura 36: Balanced Scorecard

Fuente: AGUIRRE, Cecil; "Balanced Scorecard" (2011).

Los beneficios de contar con este instrumento de gestión es que nos permite alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización, de igual manera ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio, es una metodología que facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización y finalmente ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener los sistemas de información ya que de ellos el BSC extrae la información esencial.

En conclusión el Balanced Scorecard se lo puede comparar con el tablero que encontramos en los estadios o coliseos deportivos que indican el marcador del partido o con el tablero de mando de un vehículo, en ambas comparaciones el indicador no es lo importante sino la destreza de cómo cada uno puede interpretarlos y contar con las competencias para lograr así un mejor desempeño.

1.7.1.7. PRESUPUESTO

El presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado con el fin de alcanzar los objetivos fijados por los altos ejecutivos.

Los principales elementos del presupuesto son:

✚ **Es un plan:** Debido a que el presupuesto expresa lo que la administración tratará de realizar.

✚ **Integrador:** Indica lo que todas las áreas tomaran en cuenta y cuáles serán las actividades internas de la empresa, estará dirigido a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global. Un plan o presupuesto de un

departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización, a este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran.

✚ **Coordinador:** Los planes de varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía.

✚ **Operaciones:** Uno de los objetivos primordiales del presupuesto es el de la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos que se van a producir.

✚ **Recursos:** La empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación.

La evaluación financiera de un proyecto es una herramienta que permite que el estudio de factibilidad establezca condiciones que pueden hacer viable al proyecto de inversión, en otras palabras permite que su implementación sea exitosa determinando claramente funciones o prioridades a tener en cuenta durante su desarrollo.

Se utilizan técnicas de evaluación general las cuales se emplean cuando un plan está dirigido a cumplir una meta prevista y se expresa en valores y términos financieros que deben ser alcanzados en un periodo dado y bajo ciertas condiciones.

1.7.1.7.1. Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)

El periodo de recuperación de la inversión es “un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial” (Didier Vaquiro, 2010)

Es decir el tiempo que se requiere para recuperar el capital invertido y su rentabilidad es medida en términos de tiempo sin considerar los flujos de fondo que tiene proyecto.

1.7.1.7.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno 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” (Didier Vaquiro, 2010)

1.7.1.7.3. Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)

Como su nombre lo indica es la mínima cantidad de rendimiento que el inversionista está dispuesto a recibir por arriesgarse a colocar su dinero en un proyecto.

Esta tasa se calcula en base a la tasa de inflación en el país, ya que al tomarla como parámetro se asegura que el capital invertido no perderá su valor adquisitivo y también considerar un premio por el riesgo por invertir en dicho proyecto.

Por el hecho de que el capital requerido para la inversión en la empresa proviene de diferentes fuentes sea propio o préstamo bancario, se requiere analizar cada uno de ellos para de esa manera conocer la TMAR del proyecto.

1.7.1.7.4. Valor Presente Neto (VPN)

El Valor Presente Neto “es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo. El Valor Presente Neto permite determinar si

una inversión cumple con el objetivo básico financiero: MAXIMIZAR la inversión. El Valor Presente Neto permite determinar si dicha inversión puede incrementar o reducir el valor de las Pymes. Ese cambio en el valor estimado puede ser positivo, negativo o continuar igual. Si es positivo significará que el valor de la firma tendrá un incremento equivalente al monto del Valor Presente Neto. Si es negativo quiere decir que la firma reducirá su riqueza en el valor que arroje el VPN. Si el resultado del VPN es cero, la empresa no modificará el monto de su valor.” (Didier Vaquiro, 2010)

1.7.1.7.5. Costo Beneficio

El análisis costo-beneficio es una herramienta financiera que mide la relación entre los costos y beneficios asociados a un proyecto de inversión con el fin de evaluar su rentabilidad, entendiéndose por proyecto de inversión no solo como la creación de un nuevo negocio, sino también, como inversiones que se pueden hacer en un negocio en marcha tales como el desarrollo de nuevo producto o la adquisición de nueva maquinaria.

Mientras que la relación costo-beneficio (B/C), también conocida como índice neto de rentabilidad, es un cociente que se obtiene al dividir el Valor Actual de los Ingresos totales netos o beneficios netos (VAI) entre el Valor Actual de los Costos de inversión o costos totales (VAC) de un proyecto. (CRECE NEGOCIOS, 2012)

1.7.2. Marco Conceptual.

✚ **Análisis Externo:** En el análisis externo se identifican aquellas variables externas que influyen en la empresa pero sobre los cuales la dirección no puede ejercer ningún control.

✚ **Análisis Interno:** En el análisis interno se analiza aspectos importantes que han moderado el desempeño pasado de la organización cuya evaluación permite identificar las fortalezas y debilidades que presenta la empresa en sus operaciones en función a su misión.

✚ **Balanced Scorecard:** Es un instrumento de gestión que permite implementar y controlar la estrategia y misión de una empresa a partir de un conjunto de indicadores.

✚ **Ciclo de Vida:** Permite identificar en qué etapa del ciclo de vida se encuentra los productos o servicios de la organización.

✚ **Cliente:** Es la persona quien adquiere el producto o servicio final de la organización por medio de una transferencia de dinero u otro pago.

✚ **Competitividad:** Es la capacidad de una empresa en satisfacer las necesidades del mercado, ofreciendo un producto o servicio de calidad y que genere la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio.

✚ **Control:** El 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 están cumpliendo los objetivos de forma eficiente y eficaz y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

✚ **Costo Beneficio:** El análisis coste beneficio es una técnica que permite valorar inversiones teniendo en cuenta aspectos, de tipo social y medioambiental, que no son considerados en las valoraciones puramente financieras. Su origen se remonta a la primera mitad del siglo XX cuando, en Estados Unidos, se estableció un sistema para considerar los efectos sociales de las obras hidráulicas. Desde entonces, este tipo de análisis se utiliza especialmente en las inversiones públicas, en las que, además de los aspectos puramente económicos, es necesario considerar los efectos sobre el bienestar social. (Iturrioz del Campo, Análisis coste/beneficio, 2011)

✚ **Cultura Organizacional:** La **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. (Davis & Newstrom, s.f.)

✚ **Diagnóstico:** Etapa inicial del proceso de planeación que consiste en un análisis crítico de la entidad o dependencia y de su entorno a partir de la recolección, clasificación y análisis de los elementos que los conforman, con el objetivo de identificar sus logros, necesidades y problemas. Para el entorno, estos suelen interpretarse como amenazas u oportunidades, y para la entidad o dependencia como fortalezas o debilidades. (Facultad de Ingeniería, 2011)

- ✚ **Estrategia:** Es la manera en cómo enfoca una organización o institución su misión y objetivos, buscando maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas competitivas. (Facultad de Ingeniería, 2011)
- ✚ **Evaluación y control:** Es el proceso de verificación y monitoreo de resultados de un plan o sus programas constitutivos, el cual permite comparar el desempeño real contra el deseado. La información generada por este proceso permite tomar acciones correctivas y solucionar problemas.” (Facultad de Ingeniería, 2011)
- ✚ **Indicadores:** Los indicadores son razones o proporciones, porcentajes u otros valores cuantitativos que permiten a una institución comparar su posición en áreas estratégicas clave; según criterios de especialistas propios o externos, desempeño pasado, sus metas institucionales establecidas. Los indicadores permiten, a los tomadores de decisiones, evaluar la posición estratégica de la institución y realizar análisis comparativos posteriores (Facultad de Ingeniería, 2011)
- ✚ **Misión:** Razón de ser de la empresa. Es la finalidad que explica la existencia de una organización y contiene, entre otros, información sobre los productos o servicios, los clientes, los valores esenciales de la organización, la tecnología utilizada, la imagen. (Alhama , Arrastía , & Cuevas , 2010)
- ✚ **Objetivo:** Es la meta o blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización, grupo o individuo. Constituyen los fundamentos para la formulación de la estrategia. (Alhama , Arrastía , & Cuevas , 2010)
- ✚ **Perspectiva:** Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas claves de la organización que sirven para clasificar los objetivos estratégicos que se definen en el

plan estratégico de una organización (Martínez Rivadeneira , 2012), es decir las perspectivas sirven para organizar la estrategia de una organización.

✚ **Planificar:** Es un proceso de decidir lo qué se va a hacer y cómo se va a realizar antes de que se ejecuten las acciones. La planeación se hace necesaria cuando el hecho o estado de cosas deseable para un futuro implica un conjunto de decisiones interdependientes. En este sentido, la planeación no es un acto, sino un proceso, el cual no tiene una conclusión ni punto final. (Facultad de Ingeniería, 2011)

✚ **Políticas:** Se entiende por políticas las orientaciones generales de carácter filosófico, doctrinal, axiológico y práctico, que guían las acciones hacia el logro de los propósitos establecidos. Son lineamientos y directrices que constituyen un marco dentro del cual deberán desplegarse los esfuerzos y acciones para alcanzar los fines, objetivos y metas del proceso planificador. (Facultad de Ingeniería, 2011)

✚ Son directrices que establece la gerencia para todo el equipo de trabajo para cumplir con los procesos, procedimientos entre otros según sus áreas y funciones.

✚ **Presupuesto:** Desarrollo y aceptación de una serie de objetivos y metas, así como de la movilización eficiente de una organización para alcanzarlos.

✚ **Principios:** Son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de una empresa y define el liderazgo de sus altos ejecutivos para encaminar a la organización hacia el éxito.

✚ **Proyecto:** Trabajo complejo que necesita del trabajo de muchos departamentos, divisiones o subcontratistas diferentes (equipo de trabajo) y que con frecuencia requiere que transcurran meses o años para completarse.

✚ **Visión:** Describe lo que a una organización o institución le gustaría llegar a ser en un horizonte futuro, es decir lo que quiere lograr a futuro. (Facultad de Ingeniería, 2011), para Jack Fleitman (2000), en el mundo empresarial, la 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.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

El Análisis Situacional permitirá formular las estrategias que Workecuador Internet Services Cía. Ltda., debe seguir para fortalecer y mejorar su desempeño en el sector de las telecomunicaciones así como los lineamientos para alcanzar los objetivos de la compañía. Este análisis se lo realizará tanto en el ambiente externo como interno de la empresa.

2.1. AMBIENTE EXTERNO

2.1.1. MACRO AMBIENTE

El Macro ambiente es el análisis de las fuerzas o factores que afectan a toda la compañía y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros, generalmente estas fuerzas o factores no pueden ser controladas por los directivos de las organizaciones.

El Macro ambiente está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o representan amenazas para las empresas, estos factores son demográficos, económicos, tecnológicos, políticos y culturales los cuales rodean a la empresa, sobre las cuales no se puede ejercer ningún control, sin embargo permiten aprovechar las oportunidades que se presentan para las organizaciones así como controlar las amenazas que rodean a la gestión empresarial.

2.1.1.1. FACTOR ECONÓMICO

Realizar un análisis de los factores económicos, permitirá a la alta gerencia tomar acciones y/o decisiones respecto a las diferentes condiciones económicas que

se pueden presentar a nivel Nacional, Internacional y/o Local, que afectan al desenvolvimiento de las actividades de la compañía.

Las variables a considerar son:

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 dentro de las fronteras del territorio ecuatoriano. El principal ingreso del país es la venta del Petróleo, el mismo que en la última década tuvo variaciones en su precio con una tendencia a la alza lo que se ve reflejado en la economía del país.

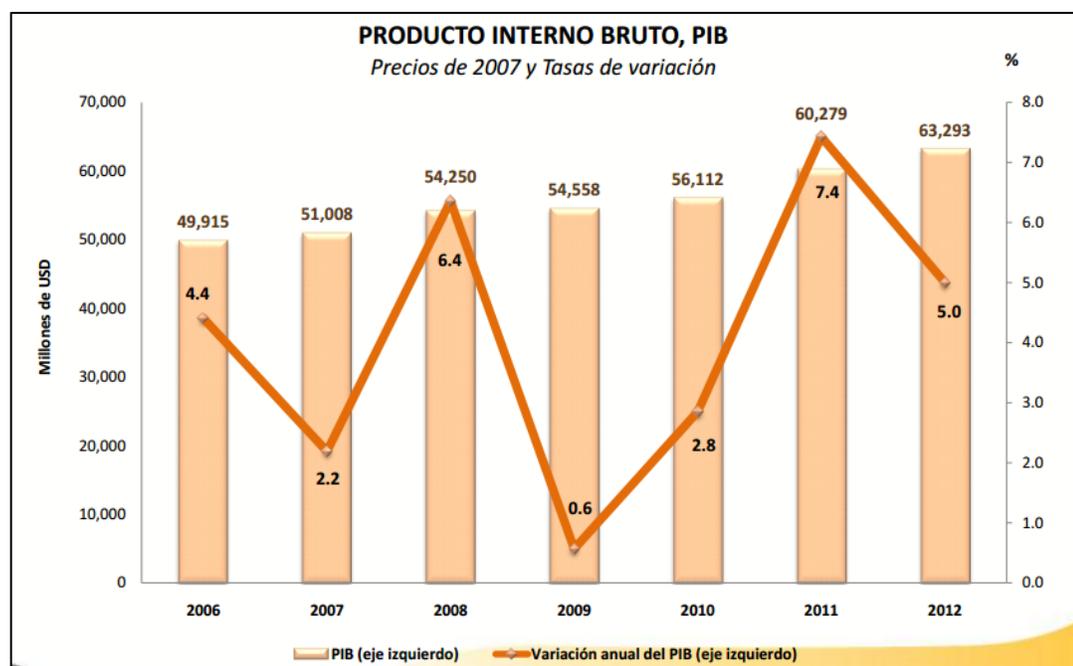


Figura 37: Producto Interno Bruto

Fuente: Banco Central del Ecuador

En la Figura 37 se puede observar la evolución del PIB en los últimos 7 años, la economía del país ha tenido un incremento en sus ingresos a pesar de la Crisis Económica Mundial, producida en el 2008 en los Estados Unidos. Durante estos años

el Ecuador pudo mantener su ingreso nacional y seguir de manera creciente sin ninguna secuela en la economía a causa de la recesión económica que se evidenció a nivel internacional.

De acuerdo a las cifras del Banco Central del Ecuador, para el año 2012 el alcanzo un monto de \$63.293 millones de dólares, lo que refleja un crecimiento con relación al año 2011 cuyo monto del PIB fue de \$60.279 millones de dólares, lo que indica un crecimiento del 5%., este crecimiento también refleja que Ecuador a nivel de América Latina ha tenido un buen desempeño lo que lo ubica en el grupo de países de mayor crecimiento de América del Sur (3.7%) con un PIB del 5%.

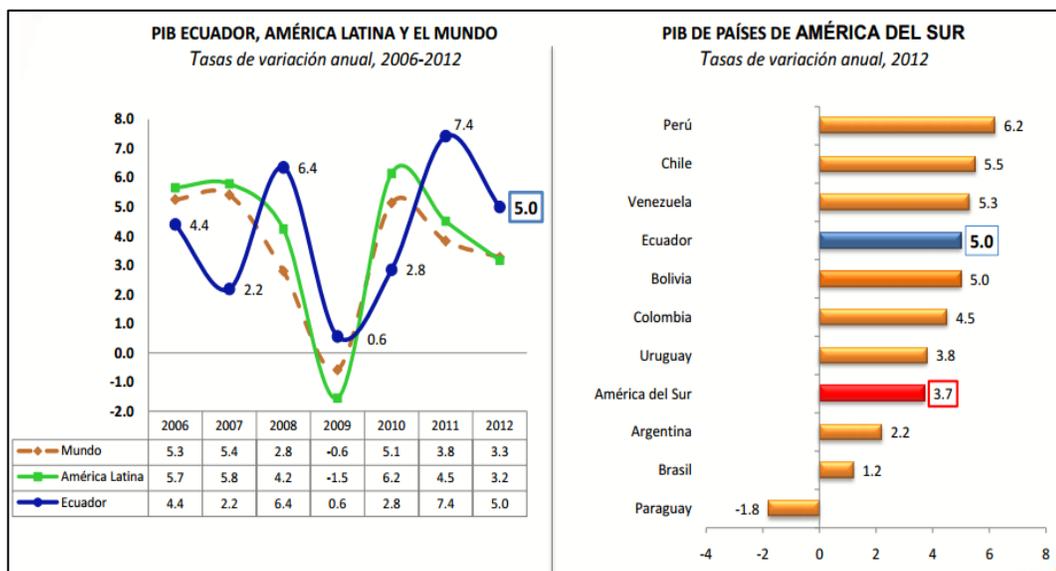


Figura 38: PIB Ecuador frente a PIB de Países De América Latina
Fuente: Banco Central del Ecuador.

Tabla 2: Valor Agregado Bruto por industria/ Producto Interno Bruto (PIB)

Industrias	Valor Agregado Bruto por Industria / Producto Interno Bruto (PIB)										
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
TOTAL PIB	40.848.994	41.961.262	45.406.710	47.809.319	49.914.615	51.007.777	54.250.408	54.557.732	56.168.864	60.569.488	63.672.625
TOTAL PIB	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
TOTAL VAB (miles de dólares de 2007)	\$ 38.614.548	39.863.483	43.156.637	45.484.129	47.581.984	48.510.903	51.504.034	52.351.510	53.724.246	57.784.988	60.618.132
TOTAL VAB (Estructura porcentual a precios de 2007)	% 94,5	95,0	95,0	95,1	95,3	95,1	94,9	96,0	95,6	95,4	95,2
Valor Agregado Bruto Petrolero	\$ 4.744.572	4.977.240	6.865.559	6.940.219	7.269.787	6.751.274	6.800.916	6.829.481	6.591.049	6.891.756	6.843.739
Total VAB Petrolero	% 12,29	12,49	15,91	15,26	15,28	13,92	13,20	13,05	12,27	11,93	11,29
Valor Agregado Bruto no Petrolero	\$ 33.869.976	34.886.243	36.291.078	38.543.910	40.312.197	41.759.629	44.703.118	45.522.029	47.133.197	50.893.232	53.774.393
Total VAB no Petrolero	% 87,71	87,51	84,09	84,74	84,72	86,08	86,80	86,95	87,73	88,07	88,71
038 Correo y Comunicaciones	562.674	646.618	753.194	984.565	1.105.167	1.241.421	1.501.243	1.622.224	1.655.205	1.836.677	1.965.245
Correos y Comunicaciones - VAB no Petrolero	% 1,7	1,9	2,1	2,6	2,7	3,0	3,4	3,6	3,5	3,6	3,7
Variación VAB Correos y Comunicaciones		14,9	16,5	30,7	12,2	12,3	20,9	8,1	2,0	11,0	7,0
038 Correo y Comunicaciones VAB	1,46	1,62	1,75	2,16	2,32	2,56	2,91	3,10	3,08	3,18	3,24
Otros elementos del PIB (miles de dólares de 2007)	\$ 2.234.446	2.097.779	2.250.073	2.325.190	2.332.631	2.496.874	2.746.374	2.206.222	2.444.618	2.784.500	3.054.493
Otros elementos del PIB (Estructura porcentual a precios de 2007)	% 5,5	5,0	5,0	4,9	4,7	4,9	5,1	4,0	4,4	4,6	4,8

Fuente: Banco Central del Ecuador



Figura 39: Valor Agregado Bruto de la industria de comunicaciones
Fuente: Banco Central del Ecuador

En la Tabla 2 y en la Figura 39 se puede observar el crecimiento que el PIB ha tenido los últimos 10 años en la Industria de Correos y Comunicaciones, siendo los años 2009, 2011 y 2012 los que han aportado mayormente al crecimiento del PIB con un porcentaje de 3.10%, 3.18% y 3.24% respectivamente los que indica que la Industria de Comunicaciones está adquiriendo un desarrollo positivo y creciente el mismo que está aportando al crecimiento del PIB del país. Este factor permite observar cómo se está manejando el gasto público, es especial en la adquisición de productos y/o servicios tecnológicos por parte de las empresas Estatales debido a que Workecuador Internet Services Cía. Ltda., se encuentra inscrita en el Servicio

Nacional de Contratación Pública, así como también permite conocer el nivel de demanda por parte de las empresas privadas ya que al existir una mayor producción dichas empresas necesitan encontrarse a la vanguardia de la tecnología lo que les permitirá optimizar recursos y tiempo para el cumplimiento de sus objetivos empresariales.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

 **Oportunidad N°1:** El crecimiento en la economía del país, indica que ha existido un incremento en la Industria ecuatoriana (Sector de Correos y Comunicaciones) lo que ha generado la creación de fuentes de trabajo, así como un incremento de ventas e ingresos tanto en las empresas públicas como privadas como consecuencia de una alta demanda en bienes y servicios, favoreciendo a Workecuador Internet Services Cía. Ltda., al incrementar el número de proyectos los mismos que se ven reflejados en un incremento de ventas.

2.1.1.1.2. Inflación

La inflación es el incremento sostenido que se produce en los precios de bienes y servicios, medidos estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor, el cual se basa en la variación monetaria de los productos de la canasta básica.

En Septiembre de 2000, el Ecuador entro en una etapa de hiperinflación a causa de la crisis económica de aquel año, la devaluación que sufrió el sucre ante el dólar llego a un 91% de inflación, a partir de ese año la reducción inflacionaria fue significativa y se ha mantenido la última década en porcentajes de un dígito.

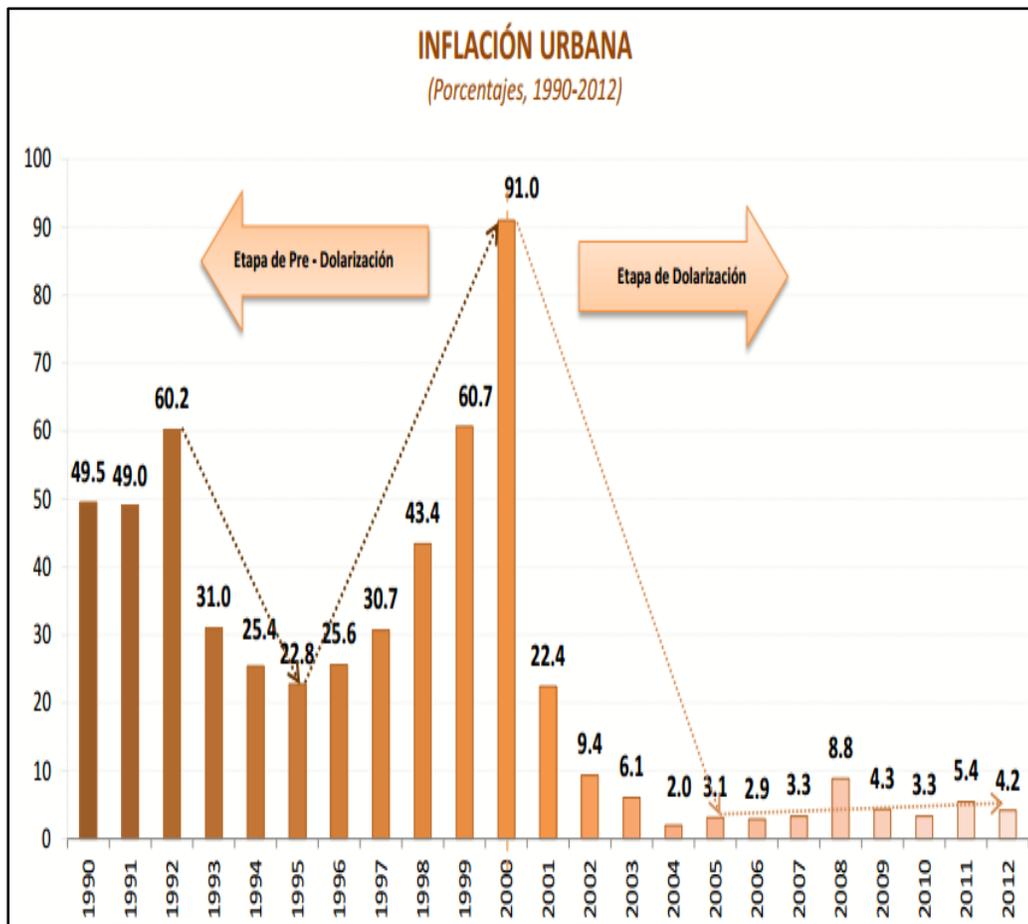


Figura 40: Inflación Urbana

Fuente: Banco Central del Ecuador

Para el año 2010 la inflación se incrementó a un 6.67% una de las consecuencias para dicho incremento fue la sublevación de la Policía Nacional ocurrido el 30 de Septiembre, donde se percibieron saqueos en todas las ciudades y cantones del país por la falta de seguridad ciudadana sin embargo este acontecimiento fue controlado por el Gobierno lo que no provocó un disparo en la inflación de aquel año, permitiendo que en los años siguientes dicha inflación disminuya llegando a 2.12% para el año 2012, produciéndose casi una estabilidad en los precios de los bienes y servicios.

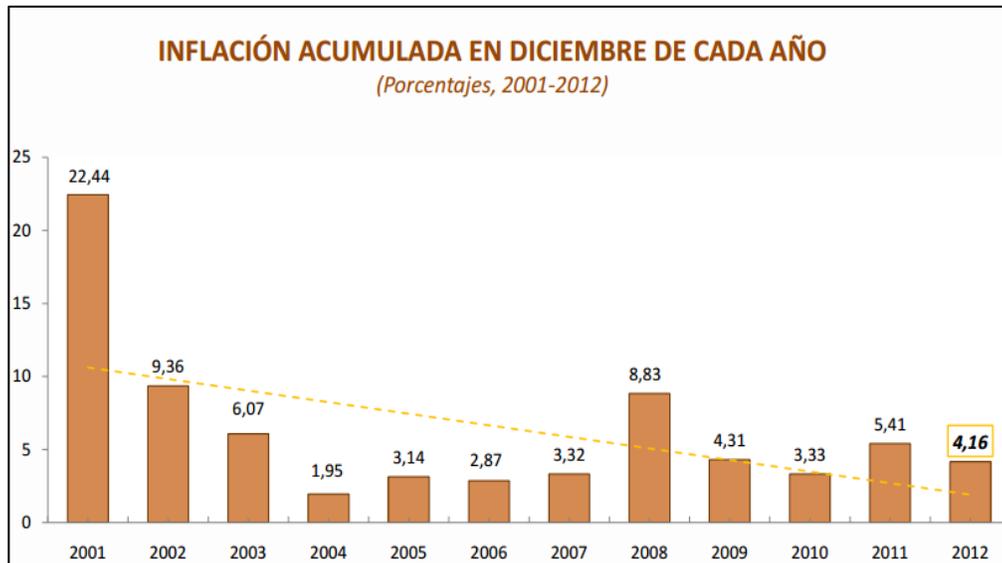


Figura 41: Inflación Acumulada Anual

Fuente: Banco Central del Ecuador

CONNOTACIÓN GERENCIAL

✚ **Oportunidad N°2:** Al mantener una inflación estable, se produce una estabilidad en los costos de los bienes tanto de producción nacional como aquellos bienes que son importados para el caso de Workecuador Internet Services Cía. Ltda., los precios de los productos que adquiere se mantendrán dentro de rangos aceptables lo que permitirá que sean fácilmente adquiridos para así satisfacer la necesidad del proyecto.

✚ **Oportunidad N°3:** Contar con un Gobierno pendiente de que el país no sufra hiperinflaciones como las suscitadas en el año 2000 por la Crisis Económica, permite que las empresas nacionales cuenten con la confianza de empresas extranjeras permitiendo que Workecuador Internet Services Cía. Ltda., sea considerado Partner de empresas de telecomunicación de alto reconocimiento mundial ya que tener una constante estabilidad en la inflación del país genera que

Workecuador Internet Services Cía. Ltda., tenga ventajas competitivas dentro del sector de telecomunicaciones siendo atractivo ante sus clientes actuales y potenciales.

2.1.1.1.3. Deflación

La deflación es el fenómeno económico contrario a la inflación, la deflación se produce cuando la oferta de bienes y servicios en una economía es superior a la demanda: el sector empresarial se ve obligado a reducir los precios para poder vender la producción y no verse obligado a acumular stocks.

La deflación no es lo mismo de desinflación, que se define como una desaceleración de los precios, es decir, siguen creciendo pero a un ritmo menor, mientras que la deflación implicaría tasas de variación negativas del IPC.

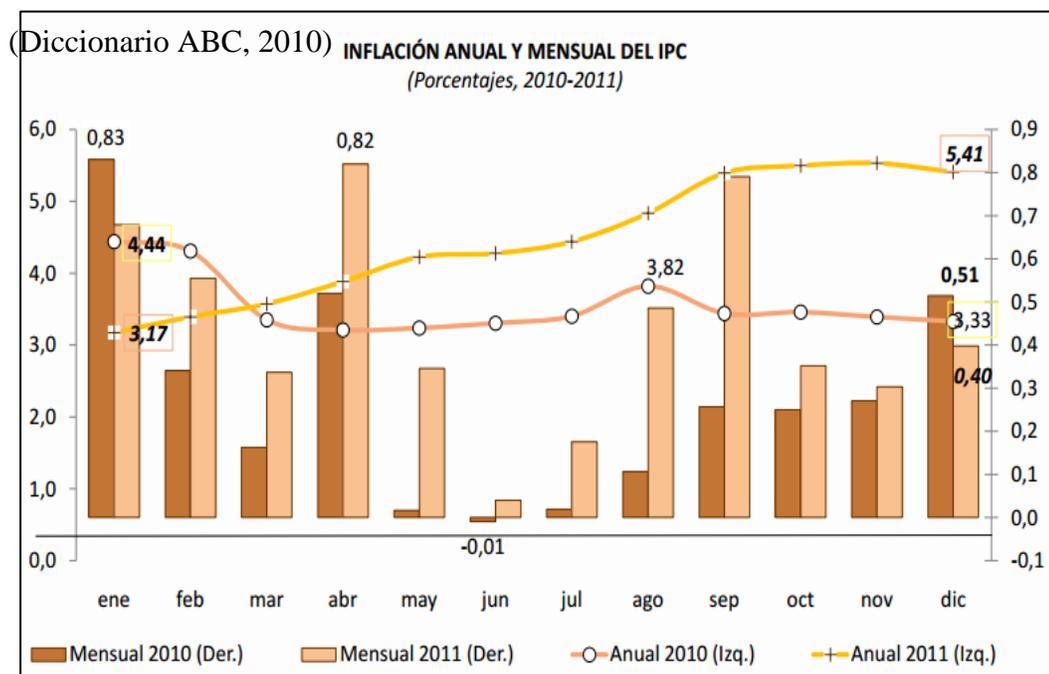


Figura 42: Inflación Anual y Mensual del IPC

Fuente: Banco Central del Ecuador

La inflación para el año 2010 fue de 3.33%, para el año 2011 fue de 5.41% y para el año 2012 la inflación anual fue de 4.16%, la inflación anual registrada en los últimos años tuvo variaciones las mismas que se deben a la contribución de cada uno de los sectores como son el Agropecuario y Pesca, Agroindustrial, Industria y Servicios de los cuales según la Figura 43 refleja que los sectores Agropecuario y Pesca y el de Servicios tuvieron un incremento inflacionario lo que indica que el precio de los bienes y/o servicios ofertados por estos sectores incrementaron por lo que la adquisición de los mismos disminuyó en el mercado.

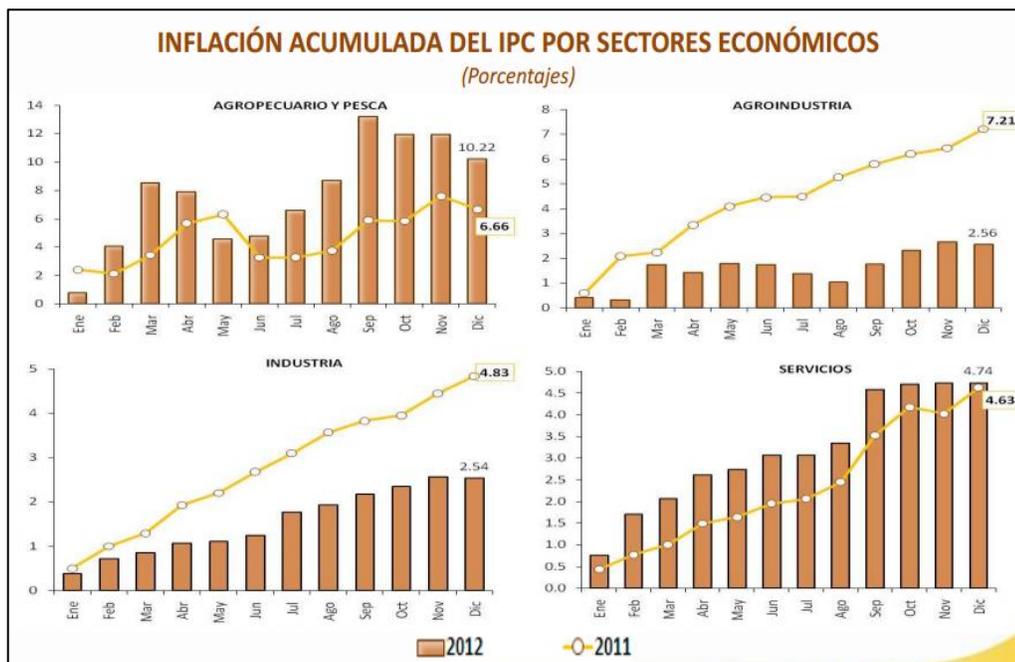


Figura 43: Inflación Acumulada del IPC por sectores económicos

Fuente: Banco Central del Ecuador

En diciembre de 2012, la inflación del rubro de *Servicios* se mantuvo por sobre la serie de los *Bienes*, observando que del 2011 al 2012 la inflación anual de los bienes tuvo una disminución mientras que la inflación de los servicios tuvo un aumento lo que indica que los consumidores empezaron a adquirir más bienes y

servicios teniendo empresas que puedan abastecer los bienes requeridos pero no las suficientes empresas que brinden los servicios solicitados por lo que el precio de los servicios aumentaron generando el incremento que se observa en la Figura 44.

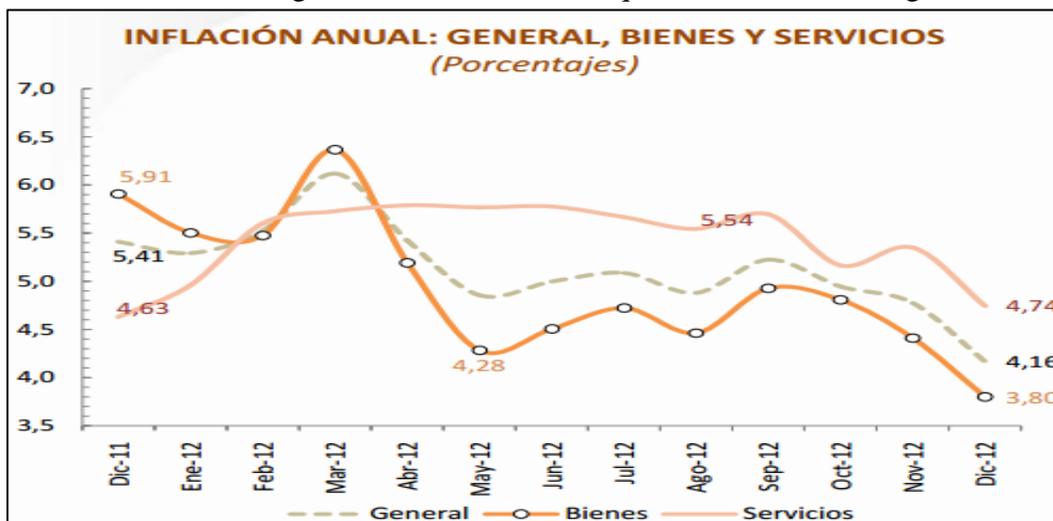


Figura 44: Inflación Anual de Bienes y Servicios

Fuente: Banco Central del Ecuador

La mayor contribución positiva a la inflación anual del 2012 que fue de 4.16% se ubicó en el consumo de Bebidas Alcohólicas, Tabaco y Estupefacientes (18.91%), seguido de Educación, Restaurante, y Hoteles sin embargo esto se ve atenuado por el registro deflacionario en Comunicaciones y Recreación Cultural.

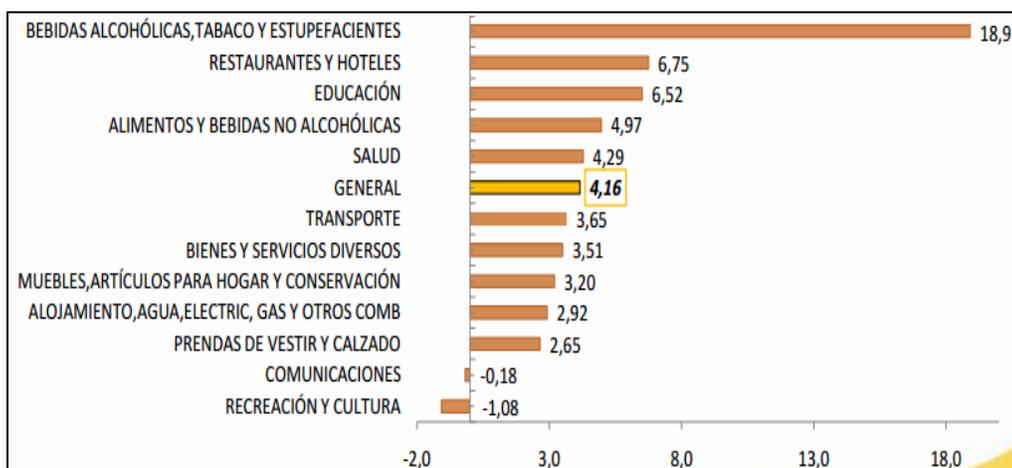


Figura 45: Inflación Anual del IPC y por divisiones de consumo

Fuente: Banco Central del Ecuador

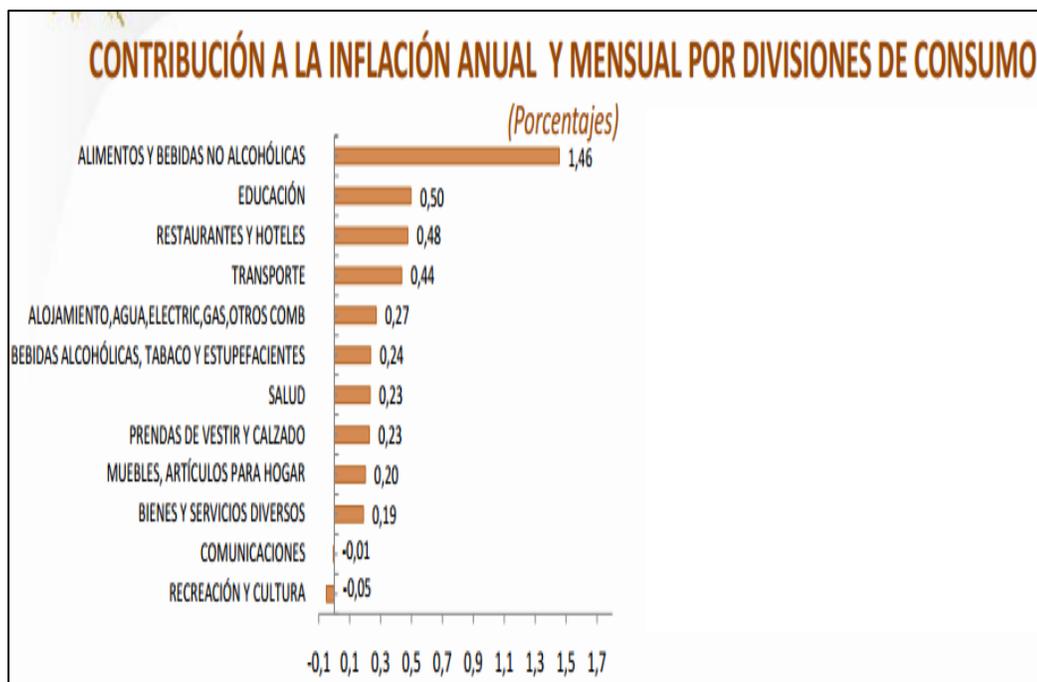


Figura 46: Contribución a la Inflación Anual por divisiones de consumo
Fuente: Banco Central del Ecuador

En los últimos años se puede apreciar que la inflación ha disminuido manteniéndose con porcentajes de un dígito lo cual es beneficioso para el país debido a que los precios tanto de bienes como de servicios no han sufrido incrementos alarmantes que afectan al comercio nacional como internacional, sin embargo se aprecia que los sectores que no pueden satisfacer la demanda actual es el sector Agropecuario y Pesca y Servicios, dentro de este último sector se encuentra el consumo de Comunicaciones el mismo que en el último año sufrió una deflación de -0,01% para el año 2012 lo que indica que la demanda del servicio de Comunicaciones se incrementó y las empresas no pudieron abastecer dicha demanda a lo que incrementaron sus precios situación que genera un decremento en las ventas de las empresas ofertantes.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

 **Amenaza N°1:** La deflación en el sector de Comunicaciones indica que los sueldos se reducen y existe dificultad para pagar deudas contraídas con los proveedores, el consumo de bienes o servicios de telecomunicación se retrae y se espera precios bajos por lo que Workecuador Internet Services Cía. Ltda., reduce sus costos y el precio de sus bienes y servicios para mantenerse dentro de su mercado y satisfacer las necesidades de los proyectos de sus clientes.

2.1.1.1.4. Tasas de Interés

En el mercado económico encontramos dos tipos de tasas de interés: Las Activas y las Pasivas. La Tasa de Interés Activa se las 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.

2.1.1.1.4.1. Tasa Activa

En la Tabla 3 y en la Figura 47 se aprecia que la tasa de interés activa referencial ha tenido una tendencia hacia la baja, partiendo del año 2007 donde se considera una tasa de 10.72% posterior a ese año las tasas de interés tienden a la baja teniendo como tasa de interés activa desde el 2011 hasta noviembre del 2013 una tasa del 8.17% la misma que se ha mantenido durante todo este tiempo evitando

elevaciones que afectan a la entrega de los distintos créditos en beneficio del aparato económico del país.

Tabla 3: Tasas de Interés Activa Referencia

AÑO	% ANUAL
2007	10,72%
2008	9,14%
2009	9,19%
20010	8,68%
2011	8,17%
2012	8,17%

Fuente: Banco Central del Ecuador

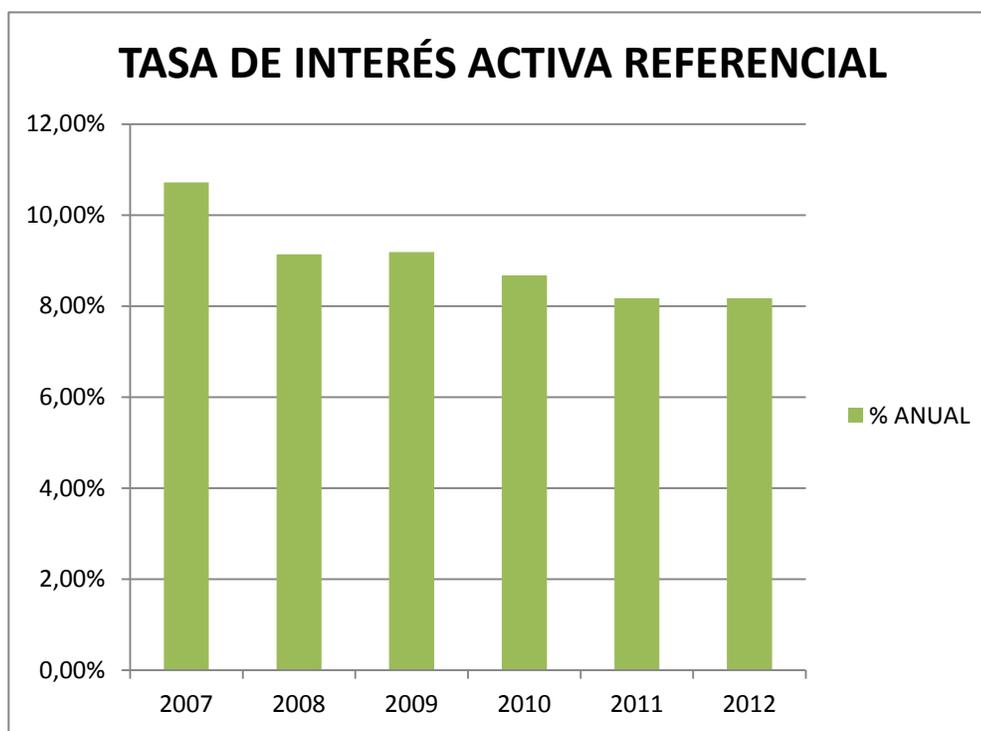


Figura 47: Tasas de Interés Activa Referencia

Fuente: Banco Central del Ecuador

CONNOTACIÓN GERENCIAL

✚ **Oportunidad N°4:** Para las empresas privadas y al público en general contar con tasa de interés activa bajas fomentara la apertura de créditos para la adquisición de bienes y/o servicios de telecomunicaciones los mismos que son altamente requeridos por empresas pequeñas, medianas y grandes.

✚ **Oportunidad N°5:** Facilidades para el acceso a créditos para proyectos de mejoramiento del giro del negocio de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

✚ **Amenaza N° 2:** El incremento de la tasa de interés activa impediría el fácil acceso a los créditos para el desarrollo de proyectos que requieran bienes y/o servicios de telecomunicación para que sus empresas pequeñas, medianas o grandes se encuentren a la vanguardia de la tecnología.

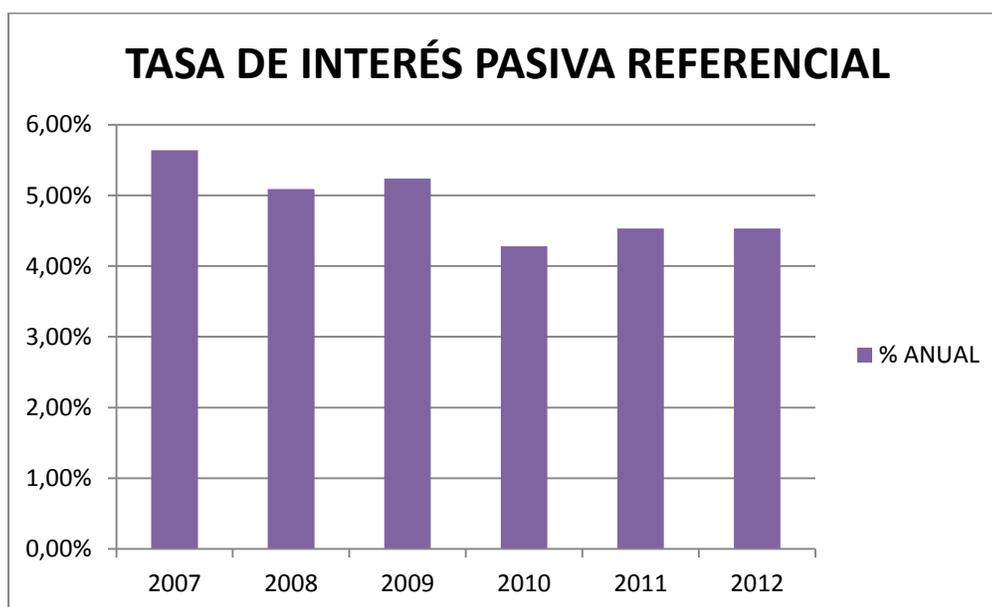
2.1.1.1.4.2. Tasa Pasiva

En la Tabla 4 y en la Figura 48 se observa que la tasa de interés pasiva referencial ha tenido una evolución decreciente a excepción del año 2009 donde se puede apreciar una ligera alza sin embargo desde el año 2010 la tasa pasiva decrece manteniéndose en 4.53% para los años 2011, 2012 y noviembre del 2013, lo que indica que las Instituciones Financieras se han mantenido en una tasa constante la misma que es pagada a sus clientes por la colocación de su dinero en la Institución lo que mantiene al motor económico activo y permite la concesión de nuevos créditos tanto para empresas privadas como al público en general.

Tabla 4: Tasas de Interés Pasiva Referencia

AÑO	% ANUAL
2007	5,64%
2008	5,09%
2009	5,24%
2010	4,28%
2011	4,53%
2012	4,53%

Fuente: Banco Central del Ecuador

**Figura 48: Tasas de Interés Pasiva Referencia**

Fuente: Banco Central del Ecuador

CONNOTACIÓN GERENCIAL

 **Oportunidad N°6:** Mantener tasas de interés pasiva no volátiles en los últimos años permite que las Instituciones Financieras obtengan mayores captaciones de dinero las mismas que podrán colocar en el mercado financiero mediante la entrega de créditos tanto para empresas privadas como público en

general permitiendo cubrir los costos de los intermediarios financieros y activando el motor económico y productivo del país.

2.1.1.1.5. Impuesto a la Salida de Capitales

El impuesto a la Salida de Divisas tiene como hecho generador la transferencia, envío o traslado de divisas que se efectúen al exterior, sea en efectivo o a través del giro de cheques, transferencias, retiros o pagos de cualquier naturaleza, inclusive compensaciones internacionales, sea que dicha operación se realice o no con la intervención de las instituciones que integran el sistema financiero. La tarifa del Impuesto a la Salida de Divisas es del 5%. (SERVICIO DE RENTAS INTERNAS, 2012)

Con este impuesto el Gobierno pretende evitar la salida de capitales con la finalidad de fomentar la producción e inversión nacional sin embargo muchos economistas consideran que este impuesto es solamente un mecanismo para obtener recursos para poder financiar el Gasto Público.

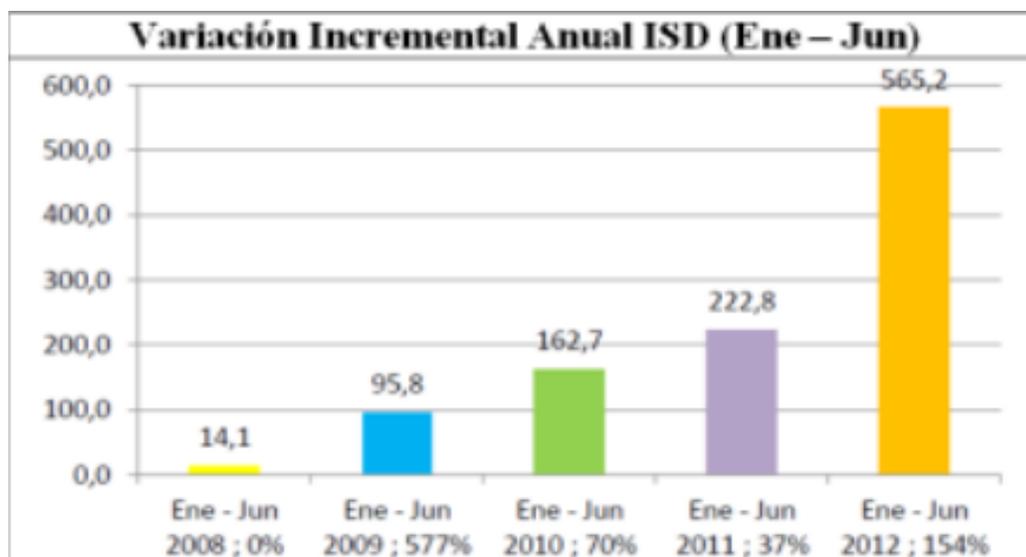


Figura 49: Principales Indicadores Población Urbana

Fuente: Servicio de Rentas Internas

En la información obtenida en los meses de Enero a Junio desde 2008 a 2012 se puede observar una variación a pesar de una importante alza debido a una brecha de 3 puntos porcentuales entre 2% y el 5% más no a causa de un incremento en la salida de efectivo, lo cual indica que el impuesto a la salida de divisas está cumpliendo con el objetivo principal el cual es la regulación de la salida de divisas del país sin que la misma afecte a las inversiones extranjeras directas sino que están incrementen aprovechar los beneficios que ofrece este impuesto a través de las exenciones.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

 **Amenaza N° 3:** el Gobierno está buscando maneras de solventar el exceso de Gasto Público mediante el Impuesto a la Salida de Divisas provocando una desconfianza en la obtención de inversiones extranjeras, por lo que para Workecuador Internet Services Cía. Ltda., traer mercadería del exterior involucraría el pago del Impuesto de Capitales, valor que es gravado en el precio del producto y es pagado por el consumidor final.

2.1.1.1.6. Población Económicamente Activa (PEA)

La Población Económicamente Activa (PEA) está conformada por las personas en edad de trabajar, que están trabajando o buscan activamente un trabajo, es decir, la población que se encuentra empleada o subempleada así como los desempleados.

III. Principales Indicadores población urbana

CLASIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN	2009	2010	2010	2010	2010	2011	2011	2011	2011	2012	2012	2012	2012
	Dic.	Mar.	Jun.	Sep.	Dic.	Mar.	Jun.	Sep.	Dic.	Mar.	Jun.	Sep.	Dic.
Población en Edad de Trabajar (PET)	82.9%	83.0%	83.6%	83.5%	84.0%	84.5%	84.6%	83.5%	83.7%	83.9%	83.9%	84.3%	84.9%
Población Económicamente Activa (PEA)	57.1%	59.1%	56.6%	57.2%	54.6%	55.5%	54.6%	55.2%	55.4%	57.2%	56.6%	55.1%	54.7%
Ocupados	92.1%	90.9%	92.3%	92.6%	93.9%	93.0%	93.6%	94.5%	94.9%	95.1%	94.8%	95.4%	95.0%
Ocupados No clasificados	2.8%	2.0%	1.6%	1.0%	1.2%	1.8%	1.3%	0.9%	0.8%	1.3%	2.0%	2.0%	3.1%
Ocupados Plenos	38.8%	37.6%	40.3%	41.9%	45.6%	41.2%	45.6%	47.9%	49.9%	49.9%	49.9%	51.1%	52.1%
Subocupados	50.5%	51.3%	50.4%	49.6%	47.1%	50.0%	46.7%	45.7%	44.2%	43.9%	43.0%	42.3%	39.8%
Visibles	10.3%	12.1%	10.6%	10.2%	9.5%	10.5%	8.5%	8.6%	7.6%	8.8%	7.3%	8.0%	6.1%
Otras formas	40.2%	39.3%	39.8%	39.4%	37.7%	39.5%	38.3%	37.1%	36.7%	35.1%	35.7%	34.3%	33.8%
Desocupados/Desempleados	7.9%	9.1%	7.7%	7.4%	6.1%	7.0%	6.4%	5.5%	5.1%	4.9%	5.2%	4.6%	5.0%
Cesantes	5.5%	6.7%	4.9%	5.8%	4.2%	5.2%	4.4%	4.7%	3.3%	4.0%	3.8%	3.5%	3.1%
Trabajadores Nuevos	2.5%	2.4%	2.8%	1.7%	1.9%	1.8%	1.9%	0.8%	1.8%	0.9%	1.4%	1.1%	1.9%
Desempleo Abierto	6.0%	7.4%	5.9%	6.1%	4.5%	5.7%	5.1%	4.8%	3.9%	4.2%	4.3%	4.1%	4.0%
Desempleo Oculto	1.9%	1.7%	1.8%	1.3%	1.6%	1.3%	1.2%	0.7%	1.2%	0.6%	0.8%	0.5%	1.0%
Población Económicamente Inactiva (PEI)	42.9%	40.9%	43.4%	42.8%	45.4%	44.5%	45.4%	44.8%	44.6%	42.8%	43.4%	44.9%	45.3%

Figura 50: Principales Indicadores Población Urbana
Fuente: Banco Central del Ecuador

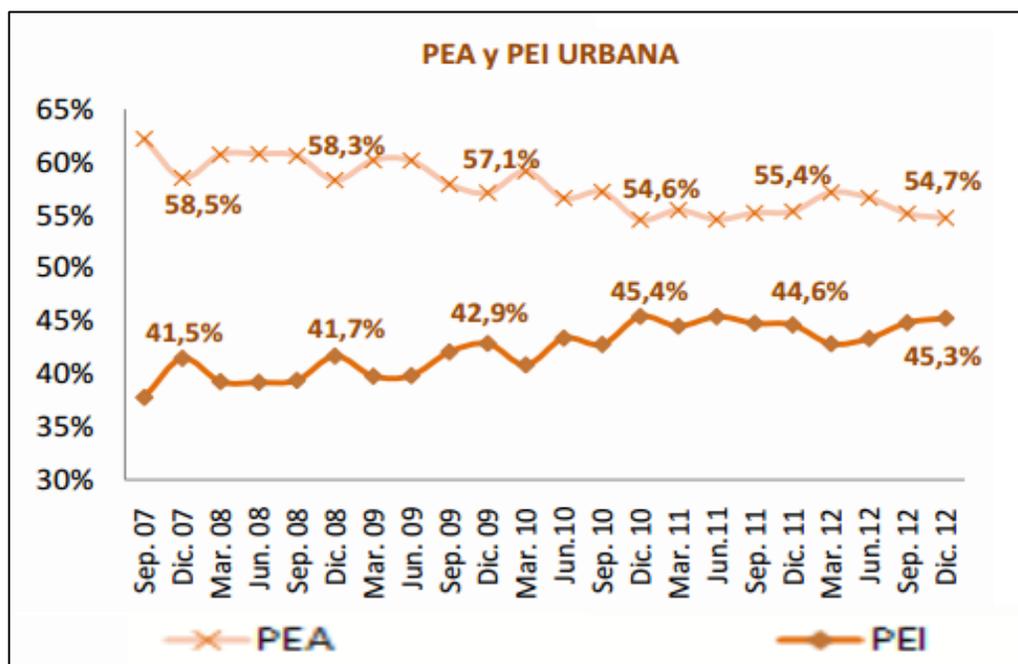


Figura 51: Población Económicamente Activa (PEA)
Fuente: Banco Central del Ecuador

La PET está constituida por la Población Económicamente Activa y la Población Económicamente Inactiva; así, en diciembre de 2012, la participación de la PEA y PEI urbana dentro de la PET fue del 54.7% y 45.3% respectivamente. Por su lado, en el área rural la PEA y PEI constituyeron el 54.6% y 45.4%, en su orden (Banco Central del Ecuador, 2012).

En la Figura 52 se observa que la mayor parte de la PEA se encuentra en la rama de Agricultura, ganadería, caza y silvicultura, sin embargo para el año 2012 el 20.8% de la Población económicamente activa pertenece a *Otros Servicios* rama en la que se encuentra el sector de telecomunicaciones, lo que indica que en los últimos años se ha incrementado la necesidad de profesionales en esta área cuya experiencia aporte con soluciones tecnológicas eficientes y eficaces a las empresas públicas o privadas.

RAMA DE ACTIVIDAD		
<i>Porcentajes, Dic. 2012</i>		
INDUSTRIAS	Dic. 2011	Dic. 2012
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	27.2	26.8
Pesca	1.1	1.0
Explotación de minas y canteras	0.5	0.5
Industria manufacturera (excluye refinación de petróleo)	10.6	10.7
Suministro de electricidad y agua	0.4	0.4
Construcción	6.0	6.2
Comercio al por mayor y menor	20.9	20.3
Transporte y almacenamiento	6.2	6.2
Intermediación financiera	1.1	0.9
Otros servicios	20.0	20.8
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	3.7	3.7
Hogares privados con servicio doméstico	2.3	2.4
Total Ocupados	100.0	100.0

Figura 52: Estructura de la ocupación de la PEA Urbana y Rural

Fuente: Banco Central del Ecuador

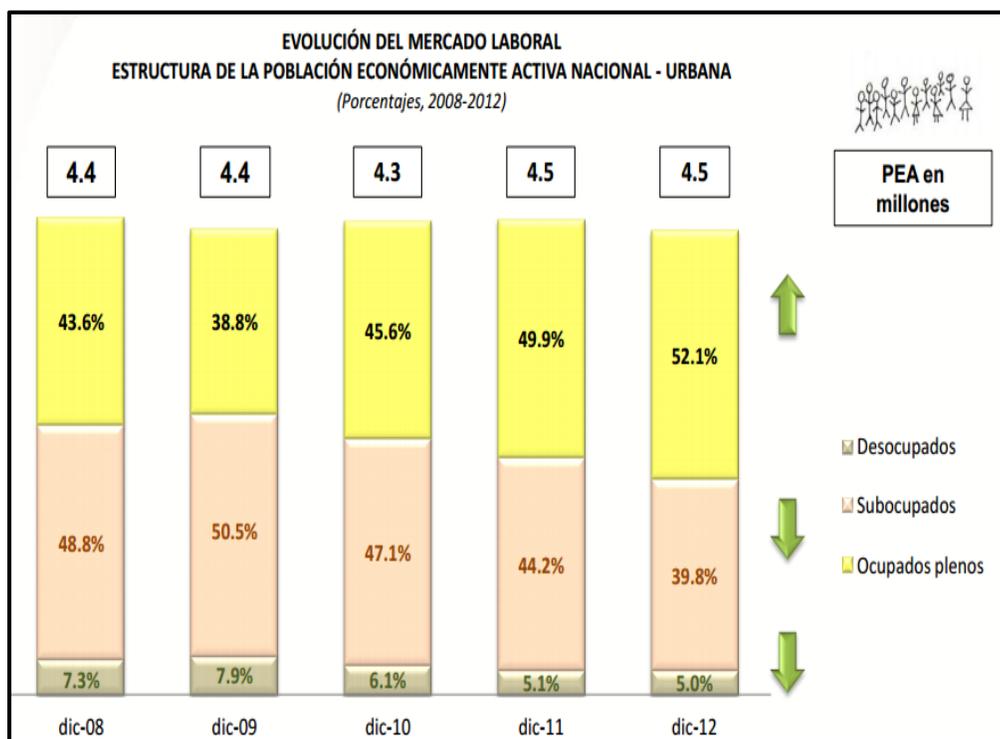


Figura 53: Distribución de la PEA

Fuente: Banco Central del Ecuador

Dentro de la estructura del mercado laboral y como parte de la PEA en el 2012 la tasa de *Ocupados Plenos* representó la mayor parte con una participación de 52.1%; la *Subocupación* tuvo un porcentaje del 39.8% seguido de la *Desocupación* con un 5.0%, entre los años 2010 al 2011 se percibe que una reducción de la desocupación y subocupación, sin embargo es positivo contar con una PEA de 4.5 millones de personas las mismas que se encuentran en una edad idónea para trabajar lo que indica que poseen un empleo estable en el cual perciben ingresos a causa de su actividad laboral les permitirá adquirir bienes y/o servicios acorde a sus necesidades.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

✚ **Oportunidad N°7:** Al existir un porcentaje significativo de personas que poseen ocupación plena indica que Workecuador Internet Services Cía. Ltda., puede ofrecer bienes y/o servicios de telecomunicación que se ajuste a las necesidades demandas por los proyectos emprendidos por la Población Económicamente Activa tanto en las empresas públicas como en las privadas.

✚ **Oportunidad N°8:** En la actualidad las empresas públicas y privadas requieren profesionales expertos en el área de comunicaciones para brindar soluciones tecnológicas que permitan mejorar la productividad de las organizaciones.

✚ **Amenaza N°4:** Considerar un alto número de Población Económicamente Activa Urbana podría conllevar a una insatisfacción por parte de los clientes al no poder satisfacer la demanda de todos.

2.1.1.1.7. Inversión Extranjera Directa (IED)

Es el capital invertido por los residentes extranjeros en el país, con la intención de tener una relación a largo plazo con las empresas nacionales. (ICESI, 2009).

La Inversión Extranjera Directa la puede realizar personas naturales o jurídicas, dicha inversión puede ser por compra de acciones o participaciones de empresas nacionales o por contratos que generen la colaboración, concesión o servicios entre el inversionista y la empresa, dichos aportes se pueden hacer en divisas convertibles en la moneda local, especies o la importación no reembolsable de bienes tangibles como maquinaria y equipos, o intangibles, como tecnología y patentes.

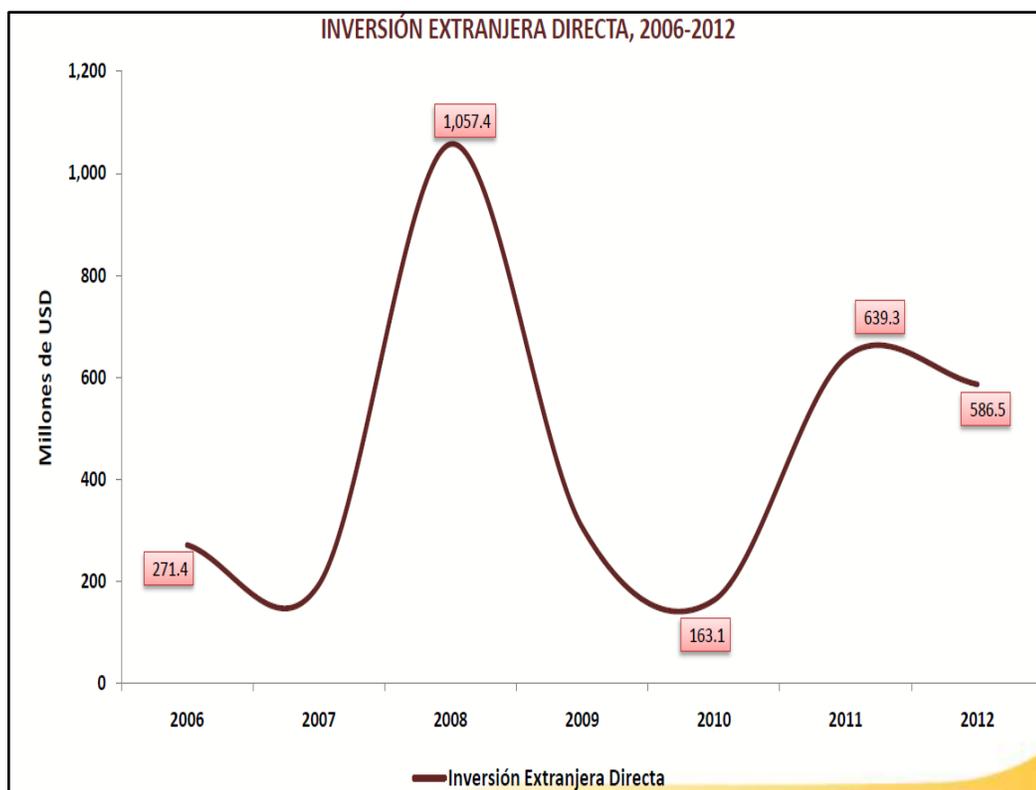


Figura 54: Inversión Extranjera Directa 2006-2012

Fuente: Banco Central del Ecuador

En la Figura 54 se puede observar que la inversión extranjera directa desde el 2006 ha tenido un comportamiento irregular, en el cual el flujo más alto de IED fue en el año 2008 de \$1.057 millones canalizándose la mayor parte de los recursos en la rama de Explotación de Minas y Canteras. La IED para el año 2012 fue de \$586.5 millones lo que refleja una disminución de 52.8 millones de dólares con relación a la inversión extranjera del año 2011 que fue de \$639.3 millones.

En la Figura 55 se evidencia que el mayor país del cual Ecuador recibió la inversión extranjera es de Estados Unidos con un flujo de \$51.2 millones seguido de las Islas Vírgenes y China.

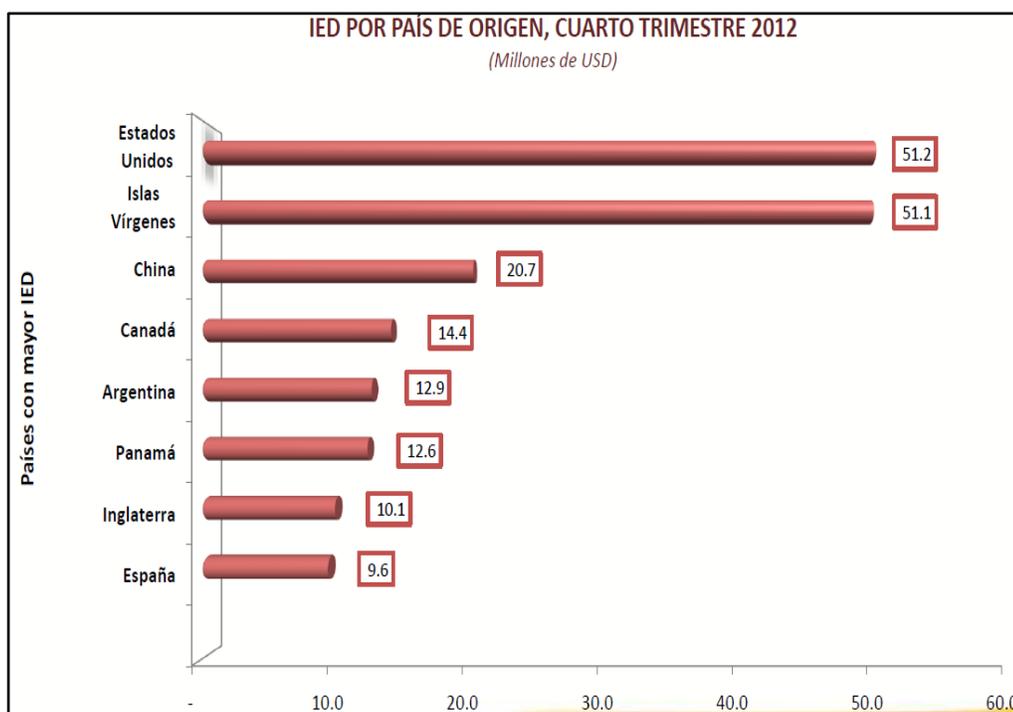


Figura 55: IED por país de origen para el 2012

Fuente: Banco Central del Ecuador

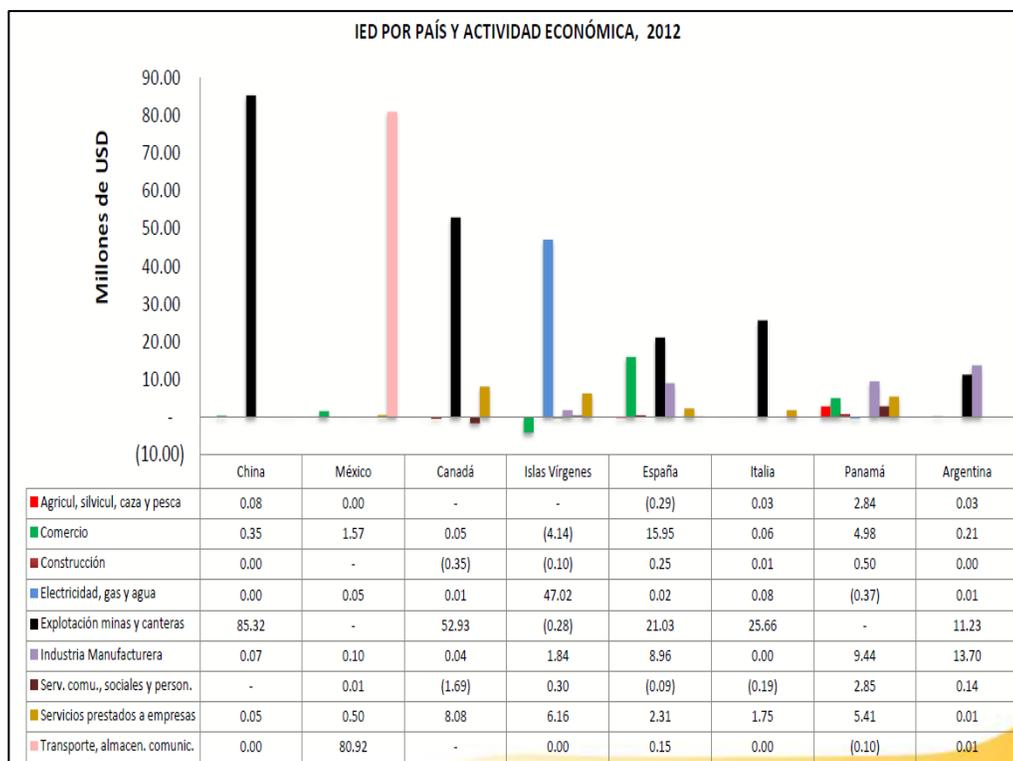


Figura 56: IED por país y actividad económica, 2012

Fuente: Banco Central del Ecuador

Dentro de los países que realizaron inversión extranjera directa al país la mayor parte proviene de China, Canadá, España e Italia la misma que era destinada a la rama de Explotación de Minas y Canteras; la IED de México se dirigió a la actividad de Transporte, almacenamiento y comunicaciones, mientras que la inversión de las Islas Vírgenes se direcciona a la rama de Electricidad, gas y agua y la de Panamá y Argentina a la Industria manufacturera.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

 **Oportunidad N°9:** Contar con inversión extranjera directa proveniente de Estados Unidos o México donde se encuentran las grandes empresas de tecnología permiten que Workecuador Internet Services Cía. Ltda., pueda ofrecer productos de alta calidad y que cumpla con los requisitos de los proyectos de sus clientes manteniendo siempre la vanguardia tanto en hardware como en software.

2.1.1.1.8. Balanza Comercial

La Balanza Comercial es el saldo de la misma es la diferencia entre exportaciones e importaciones, es la diferencia entre los bienes que un país vende al exterior y los que compra a otros países.

2.1.1.1.8.1. Exportaciones

Las exportaciones son los bienes o servicios que se producen en el país, los cuales son vendidos y posteriormente enviados a clientes de otros países.

En la Figura 57 se puede apreciar que las exportaciones más altas del país fueron de productos primarios, con un promedio de 78.5%, en el cual los cuatro productos básicos son el petróleo crudo, banano, camarón y flores naturales mientras

que los productos industrializados poseen un promedio de 21.5% de las exportaciones totales.

Lo que se observa en la Figura 57 es que en la etapa de pre-dolarización las exportaciones no eran significativas para el país como se evidencia a partir del año 2000 (etapa de dolarización), etapa en la cual las exportaciones principalmente de productos primarios empezó a tomar fuerza a partir del 2008 con una ligera baja en el 2009 cuya recuperación se dio en el siguiente año y se ha incrementado hasta la actualidad.

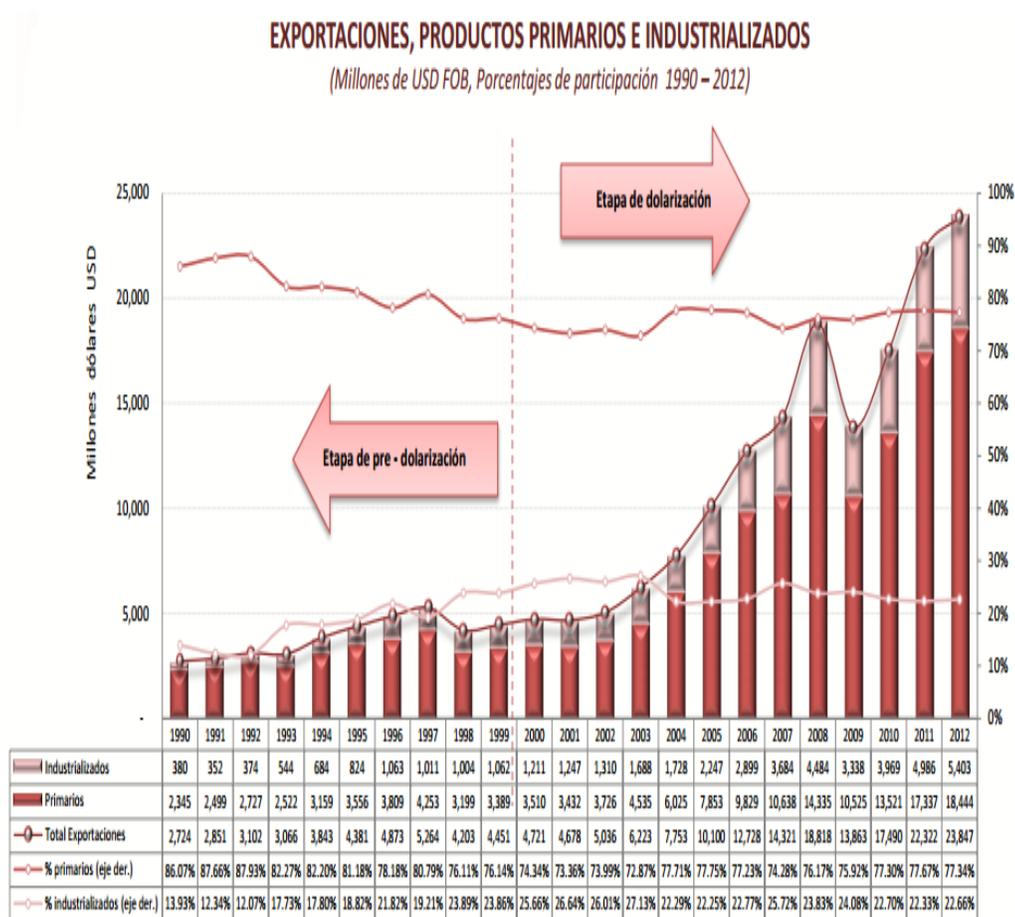


Figura 57: Exportaciones, productos primarios e industrializados
Fuente: Banco Central del Ecuador

2.1.1.1.8.2. Importaciones

Las importaciones son las compras que los ciudadanos, las empresas o el gobierno de un país hacen de bienes y servicios que se producen en otros países y que se traen desde esos otros países a él.

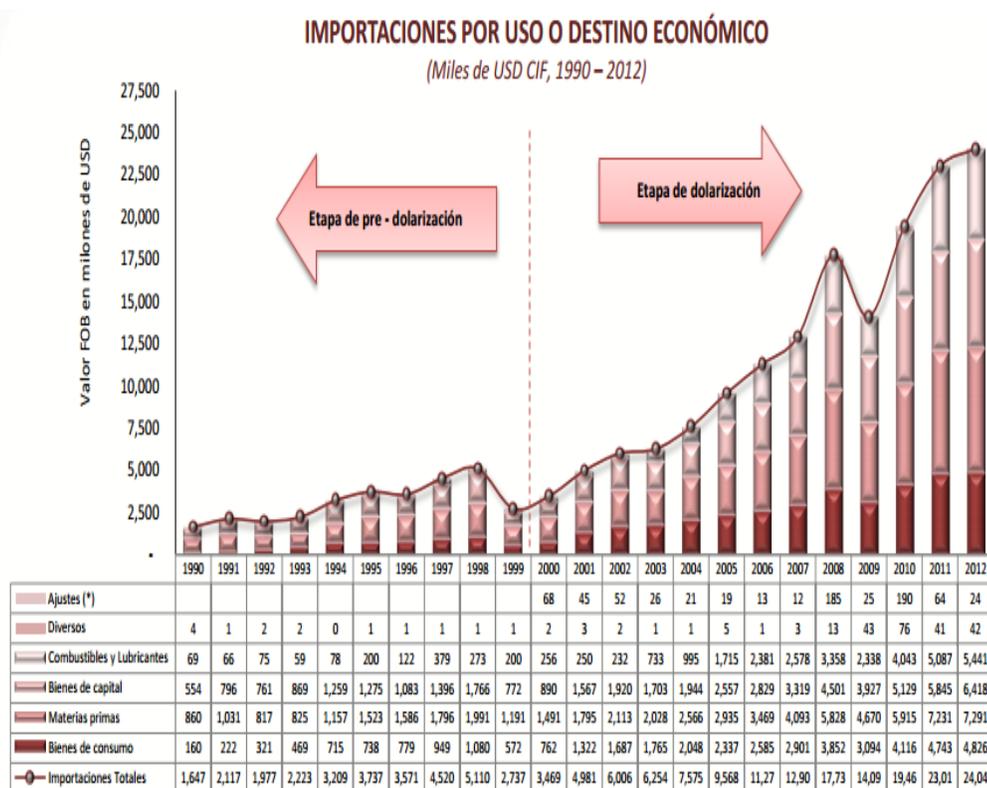


Figura 58: Importaciones por uso o destino económico

Fuente: Banco Central del Ecuador

En la Figura 58 se observa que entre 1990 – 2012 se ha experimentado una tendencia creciente, en donde el mayor incremento se refleja en las Materias Primas y los Bienes de Capital. Además se observa que los Combustibles y Lubricantes es el destino que tiene mayor volatilidad en las importaciones realizadas por el Ecuador.

En la etapa de dolarización se aprecia que los Bienes de Consumo han crecido lo que indica que los consumidores tienden a demandar más productos para

la satisfacción de sus necesidades, productos que son elaborados en otros países pero que mediante acuerdos comerciales pueden ser adquiridos por los ecuatorianos y ecuatorianas.

En el periodo de 1990-2012, los resultados de la balanza comercial no petrolera han sido deficitarios, mientras que los de la balanza comercial petrolera han sido superavitarios dicho comportamiento se explica debido a la variación en el precio del barril de petróleo exportado.

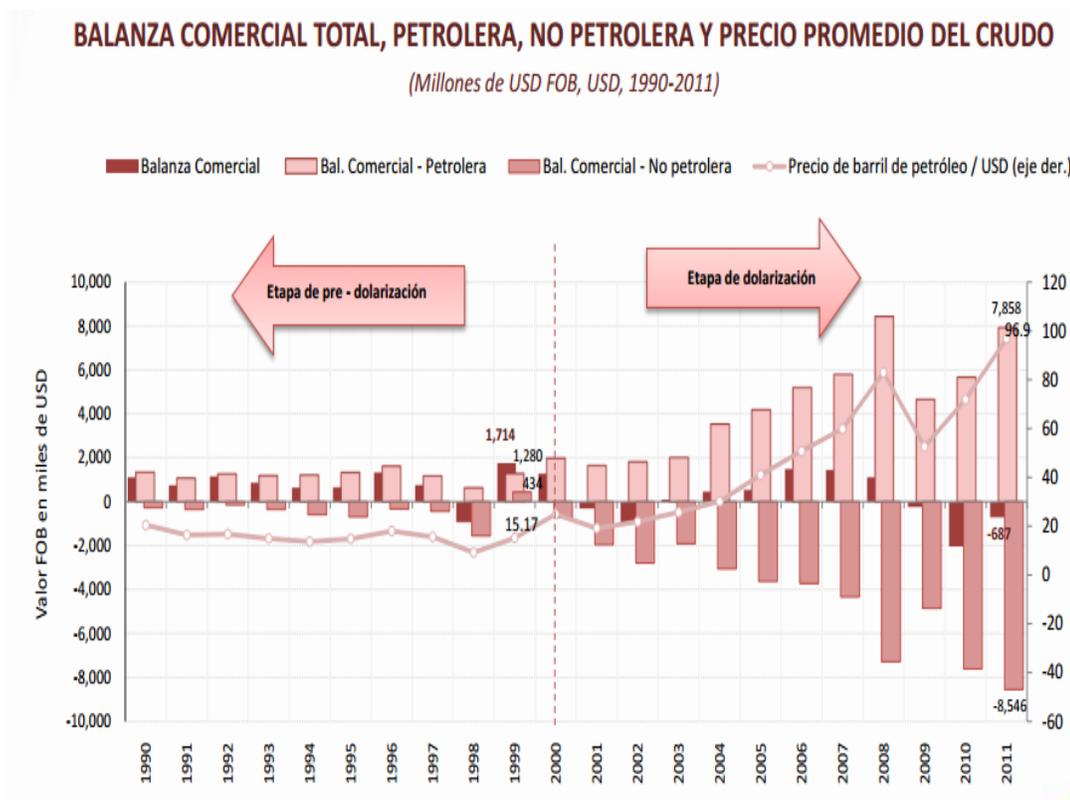


Figura 59: Balanza Comercial Total

Fuente: Banco Central del Ecuador

CONNOTACIÓN GERENCIAL

 **Oportunidad N°10:** Se observa que las importaciones se han incrementado debido a las nuevas necesidades que los consumidores demanda, por lo que las empresas se ven en la obligación de implementar medios para cubrir dichas

necesidades, por ello traen bienes y/o servicios del extranjero que cumpla con las exigencias de los consumidores permitiendo que compañías como Workecuador Internet Services Cía. Ltda., se encuentren en la vanguardia de la tecnología para atender la demanda de sus clientes públicos o privados en lo que respecta a soluciones tecnológicas.

✚ **Amenaza N°5:** Poseer una Balanza Comercial negativa proveniente de bienes y/o servicios no petroleros indica que empresas nacionales no se encuentran aun desarrollando proyectos innovadores en distintos sectores como el de telecomunicaciones que permitan satisfacer las necesidades de los consumidores, a costos moderados y precios accesibles por lo que se puede decir que actualmente empresas como Workecuador Internet Services Cía. Ltda., dependen de proveedores extranjeros más no de nacionales para atender la demanda actual.

2.1.1.1.9. Reserva Monetaria Internacional

Las Reservas Internacionales consisten en depósitos de moneda extranjera controlados por bancos centrales y otras autoridades monetarias. Estos activos están compuestos por diversas monedas de reserva en su mayoría por Dólares y Euros.

La función de dichas reservas como indicador económico es que refleja los recursos que un país posee para hacer compras en el extranjero, transacciones en las cuales solo se aceptan divisas fuertes como medio de pago.

En resumen, la reserva internacional es un indicador de la capacidad del país para financiar sus importaciones a la moneda local emitida o a las reservas depositadas por los bancos privados, por el gobierno o por instituciones financieras.

La Reserva Monetaria Internacional a partir de diciembre del 2000 fue de \$1.179,7 millones incrementándose para diciembre del 2012 en \$1.302,8 millones evidenciándose que en el 2008 se registró el nivel de Reserva más alto con un monto de \$6.511, 5 millones.

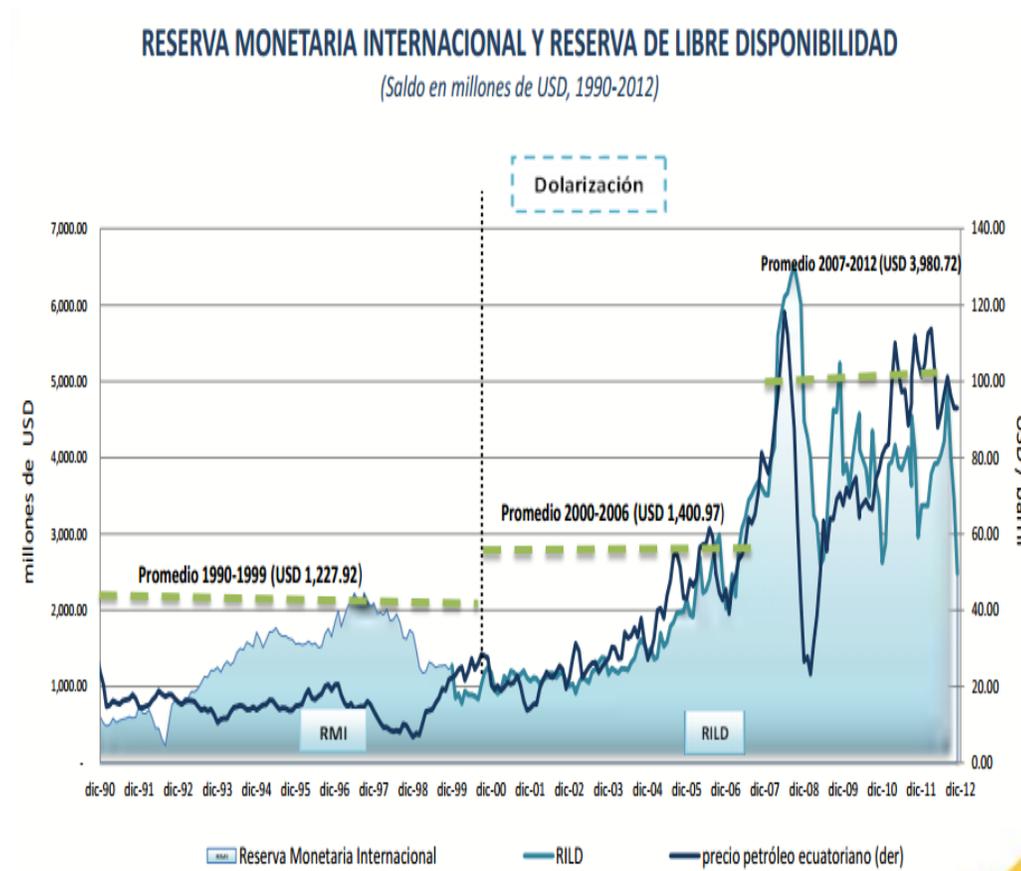


Figura 60: Reserva Monetaria Internacional

Fuente: Banco Central del Ecuador

Al 31 de diciembre de 2012 las Reservas Internacionales registraron un saldo de \$2.482,5 millones, lo que represento una disminución a comparación del año 2011 que se presentó una variación cuya razón principal fueron los movimientos en depósitos del sector público y del sistema financiero.



Figura 61: Reservas Internacionales

Fuente: Banco Central del Ecuador

CONNOTACIÓN GERENCIAL

+ **Amenaza N°6:** Contar con una Reserva Internacional baja generará una mala imagen internacional del país frente a los inversionistas extranjeros, debido a que no se contara con una reserva para saldar las deudas por lo que los inversionistas no querrán invertir su dinero en actividades económicas dentro del país generando una desconfianza en las empresas nacionales frente al pago de deudas por bienes y/o servicios adquiridos.

2.1.1.2. FACTOR POLÍTICO

En las dos últimas décadas han existido varios cambios de gobierno sin que los mismos puedan culminar sus periodos para el cual fueron elegidos, estas inconsistencias han provocado una permanente inestabilidad política en el país así

como la corrupción política inherente en la toma de decisiones en pro de los políticos más no de la nación. Por tal motivo los problemas económicos pasan a un plano secundario ante la amenaza de paros y movilizaciones incentivadas por aquellos grupos políticos que en muchas ocasiones no poseen participación en las acciones tomadas por el gobierno de turno buscando un protagonismo basado en constantes ataques a las decisiones implementadas por quienes gobiernan el país. Todas estas manifestaciones se ven reflejadas negativamente en el aparato productivo del país.

Para ello analizaremos el aspecto político en sus tres poderes principales los cuales son Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

2.1.1.2.1. Ejecutivo

El poder Ejecutivo es una de las tres funciones primordiales del Estado, dicha función es asignada regularmente al jefe de Estado o de Gobierno. El poder Ejecutivo concibe y ejecuta políticas generales de acuerdo con las cuales las leyes tienen que ser aplicadas y representan a la Nación en sus relaciones diplomáticas, sostiene a las Fuerzas Armadas y en ocasiones aconseja con respecto a la legislación. (Derecho Sageo, 2012)

El poder Ejecutivo es considerado como administrador y ejecutor de la voluntad popular a la cual representa y de la que debe ser su más firme garante, este poder suele ser unipersonal en donde el jefe de estado es la figura de mayor importancia en el poder ejecutivo, en un sistema presidencial se lo conoce como Jefe de Estado mientras que en un sistema parlamentario se lo conoce comúnmente como Primer Ministro.

El Jefe de Gobierno cuenta con la asistencia de un número de ministros, que por lo general tienen responsabilidades centradas en un determinado campo de actuación del ejecutivo (por ejemplo salud, educación, asuntos exteriores), y por un gran número de empleados del gobierno o funcionarios públicos. (Derecho Sageo, 2012)

En Ecuador la función Ejecutiva se encuentra organizada de acuerdo a la Constitución de la Republica como “Participación y organización del poder” entre los articulo 141 y 166, donde se establece que el Presidente de la Republica es a la vez jefe de Estado y será el encargado de la administración pública del país.

La función Ejecutiva estará integrada por la Presidencia y Vicepresidencia de la República, los Ministerios de Estado y los demás organismos e instituciones necesarios para cumplir, con la planificación, ejecución y evaluación de las políticas públicas nacionales y planes que se creen para ejecutarlas.

En la Figura 62 se describe que la función Ejecutiva será dirigida por el Presidente de la Republica, el mismo que es elegido democráticamente por los ciudadanos mediante voto ciudadano, el jefe de Estado y de Gobierno, es el responsable de la administración pública así como de la designación de los 9 secretarios nacionales, 7 Ministros Coordinadores, 20 Ministros de Estado y servidores públicos, adicionalmente ejerce la máxima autoridad sobre las Fuerzas Armadas del Ecuador y la Policía Nacional del Ecuador.



Figura 62: Función Ejecutiva

El desequilibrio político, social y económico del Ecuador ha sido una constante, desde épocas de la colonia, pero ha llegado a su estado crítico en la década de los noventa, teniendo nueve presidentes y tres golpes de estado en tan solo 14 años.

Sin embargo en los últimos seis años se ha evidenciado una estabilidad política cuyo liderazgo recae sobre el Economista Rafael Correa Delgado quien se ha convertido en una de las más importantes figuras políticas de la historia del Ecuador debido a que durante el ejercicio de su primer mandato logró abolir el viejo régimen instaurado en 1979, encabezando un nuevo proyecto (la revolución ciudadana) representado en la Constitución de 2008 apoyado en un lenguaje político polarizante

y excluyente. Goza de un amplísimo apoyo (más del 60%) y la oposición sigue luciendo dividida, débil, sin capacidad de renovación, sin alternativas, ni liderazgo. Ahora más que nunca se puede hablar del Ecuador de Rafael Correa.

Con el surgimiento de Correa puede establecerse un antes y un después en la historia de Ecuador, como en su día representaron para este país Juan José Flores, constructor de la independencia del país desde 1830, Gabriel García Moreno, el ícono del conservadurismo católico, Eloy Alfaro, del liberalismo laico, o José María Velasco Ibarra, del populismo carismático.

Ecuador, de la mano de Correa, ha cambiado de forma significativa, ya que en estos últimos años la política ecuatoriana ha sido excepcional si se la compara con la última década. Al menos tres elementos han cambiado en este periodo, primero hay estabilidad política, Correa lleva seis años en la presidencia y es el primer presidente desde 1997 que consigue mantenerse en el poder, que rompe con la histórica debilidad de los presidentes ecuatorianos, que no contaban con un apoyo en el Legislativo y que consiguen cumplir las promesas de campañas; a corto plazo y de manera efectiva, en segundo lugar la mayoría de los políticos que participaban en las instituciones ya no están en la escena política; ha habido un cambio de los nombres que gobernaban, que son la oposición y que representaban a los ciudadanos y tercero Correa ha conseguido mantener altos niveles de apoyo ciudadano y es uno de los presidentes mejor valorados por la opinión pública.

Entre las principales razones del éxito del Presidente del Ecuador Rafael Correa ha conseguido interpretar las necesidades de cambio de los ciudadanos ecuatorianos y, al mismo tiempo ponen en práctica lo que propuso en su campaña electoral, esto

fue factible gracias a la confianza otorgada por los ciudadanos y ciudadanas, confianza que ha conseguido gracias a su carisma y su capacidad de relacionarse con los sectores populares, sin embargo uno de los aspectos más negativos de Rafael Correa son los constantes ataques a la prensa, a los periodistas y a los opositores.

Rafael Correa ha construido una democracia constitucional en la que la separación de poderes o la democracia ciudadana han dejado paso a un fuerte personalismo y centralización de las decisiones en la figura presidencial con un claro debilitamiento de las instrucciones. La revolución ciudadana terminó descansando en un solo hombre quien posteriormente obtuvo la reelección para el cargo en las elecciones de 2009 y reelecto con el apoyo del 57% de los votantes para así ejercer el poder ejecutivo por tercera vez y gobernar por un período de cuatro años (2013-2017)

Hoy por hoy el gobierno de turno ha ejercido su mandato de una manera estable, sin embargo la oposición considera que ya es momento que el movimiento Alianza País termine su legado, al cual lo consideran como una dictadura similar al sistema Chavista que se vive en el país hermano de Venezuela, la mayoría de los partidos políticos no afines al partido de gobierno consideran que el Presidente de Estado no cuenta con el asesoramiento adecuado para la toma de decisiones para el bienestar de los ecuatorianos sino que consideran que las decisiones son en beneficio de cada uno de los integrantes del movimiento de gobierno, sin embargo el Presidente en la actualidad goza de una popularidad del 84% y un nivel de credibilidad del 75% ya que los ecuatorianos y las ecuatorianas consideran que el

Economista Correa está realizando una buena gestión en el Ecuador (Spanish People, 2013).

En este periodo 2013-2017 se aspira que los objetivos estratégicos propuestos por el gobierno junto con su equipo de trabajo se encuentren en función de satisfacer las necesidades de la ciudadanía y el trabajo que se desempeñe en estos cuatro años sea acorde a lo dispuesto en el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, el mismo que es el instrumento del Gobierno Nacional para articular las políticas públicas con la gestión y la inversión pública. El Plan cuenta con 12 Objetivos Nacionales cuyo cumplimiento permitirá consolidar el cambio que los ciudadanos y ciudadanas ecuatorianos anhelamos para el Buen Vivir.

Este Plan es elaborado por la SENPLADES en su condición de Secretaria Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa y presentado por el Presidente Rafael Correa para conocimiento y aprobación del Consejo Nacional de Planificación. El Plan Nacional del Buen Vivir tiene como eje principal el cambio de la matriz productiva, donde se ha considerado al sector de las telecomunicaciones como sector estratégico dentro del Objetivo Nacional N°11 que hace referencia a “Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica”, en este objetivo SENPLADES ha determinado metas para este periodo las mismas que serán controladas mediante indicadores que permitirán analizar el alcance de la gestión del gobierno y monitorear el cumplimiento de las metas propuestas en beneficio de los ciudadanos y ciudadanas ecuatorianos.

Las metas respecto a al sector tecnológico encontramos:

🚩 Alcanzar un índice de digitalización de 41.7

El índice de digitalización en los últimos años ha evolucionado permitiendo que los ciudadanos y ciudadanas ecuatorianos cuenten con acceso a información digital sea de empresas públicas y privadas las que podrán ofertar información digital la misma que sea verídica y de fácil acceso para todas aquellas personas que la utilizaran de forma correcta.

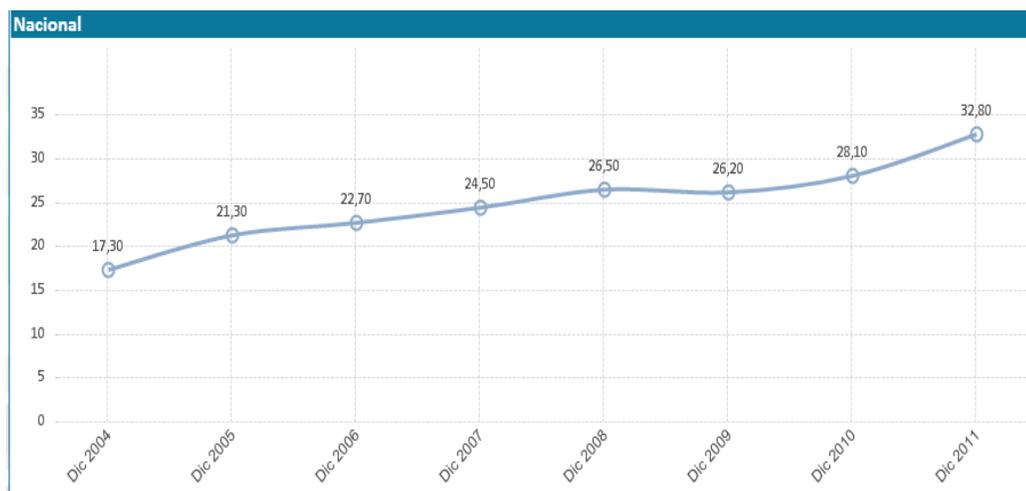


Figura 63: Índice De Digitalización
Fuente: Sistema Nacional de Información

🚩 Alcanzar un índice de gobierno electrónico de 0.55

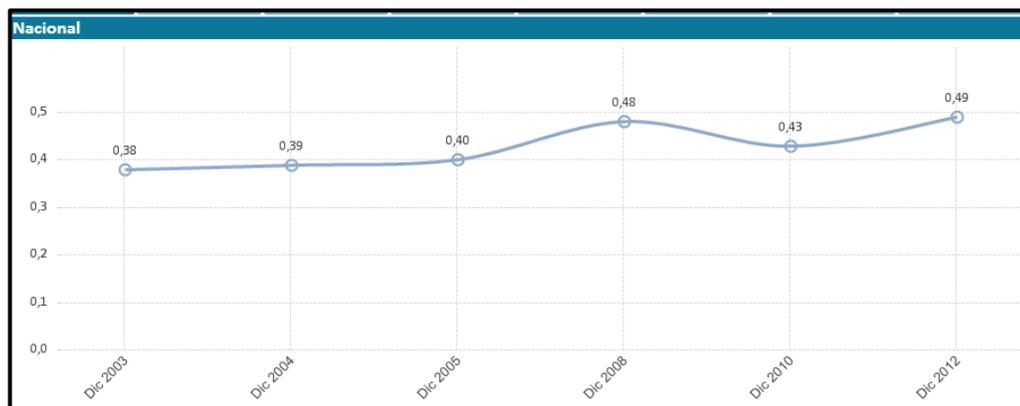


Figura 64: Índice De Gobierno Electrónico
Fuente: Sistema Nacional de Información

En la Figura 64 se observa la evolución del gobierno electrónico en el país, actualmente las entidades del gobierno que entregan productos o servicios del Estado a los ciudadanos y ciudadanas ecuatorianos cuentan con plataformas de vanguardia en las tecnologías de información para brindar servicios eficientes y eficaces a sus usuarios.

✚ Disminuir el analfabetismo digital al 17.9% entre los ciudadanos y ciudadanas ecuatorianos entre 15 y 49 años de edad, permitiendo el acceso a plataformas tecnológicas que les permita conocer el manejo de la tecnología para la obtención de información verídica proporcionada por distintas empresas.

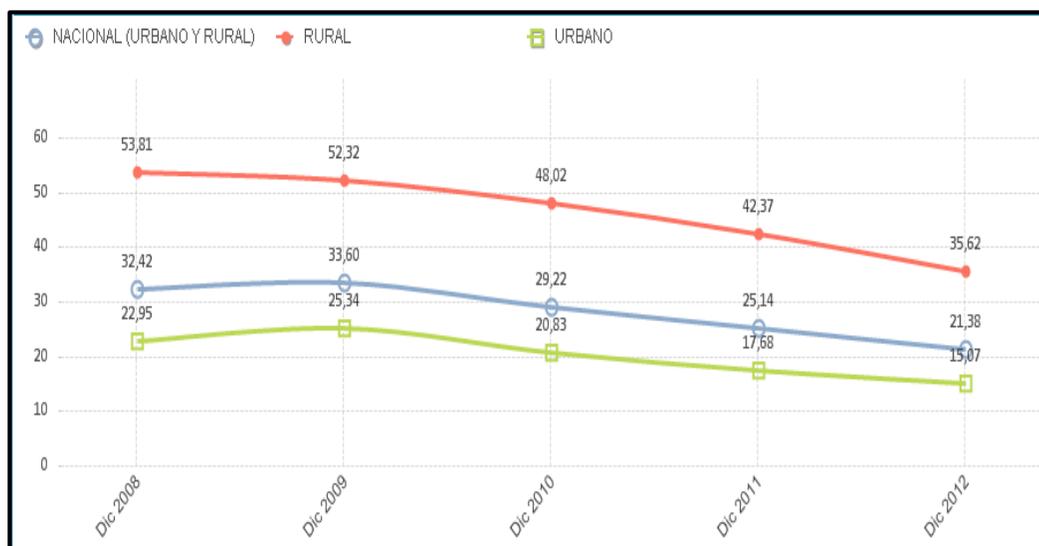


Figura 65: Analfabetismo Digital (15 A 49 Años)

Fuente: Sistema Nacional de Información

✚ Aumentar el porcentaje de personas que usan TICS al 50%, el propósito del gobierno nacional es fomentar el fácil acceso a las Tecnologías de la Información así como el correcto manejo de la información que en las distintas plataformas tanto nacionales como internacionales se maneja, con la finalidad que

los ecuatoriano y ecuatorianas podamos utilizar correctamente los datos que obtengamos de las TICS. Acceder a las TICS permite crear y fomentar una cultura tecnológica la que con el paso de los años y su constante evolución permitirá crear un capital intelectual nacional que pueda ser exportado en beneficio del país.

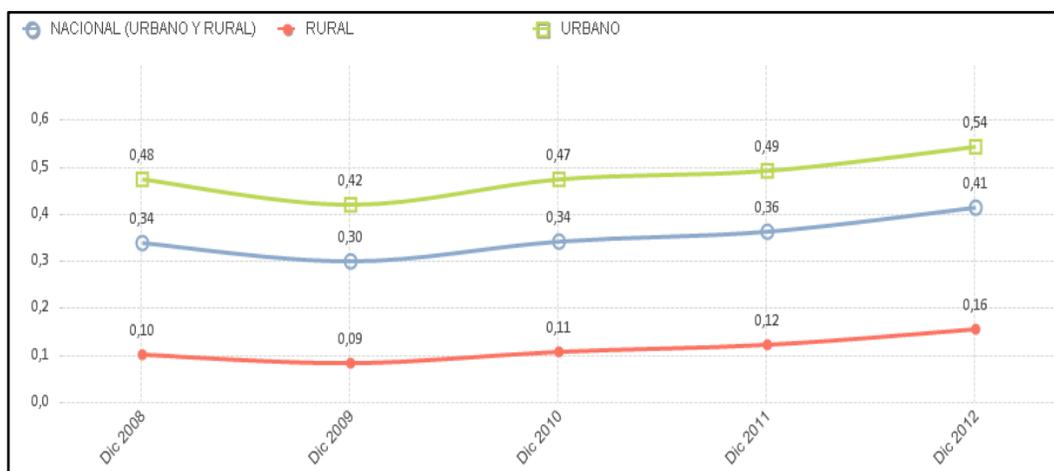


Figura 66: Porcentaje de Personas que Usan Tics

Fuente: Sistema Nacional de Información

En la Figura 66 se observa la evolución del gobierno electrónico en el país, actualmente las entidades del gobierno que entregan productos o servicios del Estado a los ciudadanos y ciudadanas ecuatorianos cuentan con plataformas de vanguardia en las tecnologías de información para brindar servicios eficientes y eficaces a sus usuarios.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

🚦 **Oportunidad N°11:** Estabilidad política en los últimos 7 años representado por un mismo mandatario representante de un mismo movimiento político.

🚦 **Oportunidad N°12:** Elaboración de políticas gubernamentales y objetivos estratégicos descritos en el Plan Nacional del Buen Vivir que apunten hacia

el fortalecimiento de las telecomunicaciones y desarrollo de proyectos tecnológicos que estén al alcance de todos los ecuatorianos y las ecuatorianas.

 **Amenaza N°7:** Poder absoluto del gobierno de turno el cual ha centralizado las decisiones sin tomar en cuenta la opinión de los distintos sectores productivos del país quienes suelen ser los más afectados con las decisiones tomadas.

2.1.1.2.2. Legislativo

En el Ecuador la Función Legislativa es ejercida por la Asamblea Nacional el cual es un parlamento unicameral que tiene personería jurídica y autonomía económica-financiera, administrativa, presupuestaria y de gestión, tiene su sede en la ciudad de Quito en el Palacio Legislativo, y está conformada por 137 asambleístas, repartidos en 13 comisiones.

La Asamblea Nacional actualmente se encuentra dirigida por tres mujeres, Gabriela Rivadeneira como Presidenta de dicho parlamento y Rosana Alvarado y Marcela Aguiñaga como Vicepresidentas, cuenta con 137 asambleístas distribuidos como se observa en la Figura 67, en donde se puede apreciar que no existe una equidad en la distribución del poder legislativo ya existe un partido el cual está concentrando la mayor fuerza política lo que está generando discrepancias en la toma de decisiones a favor de la sociedad ecuatoriana.

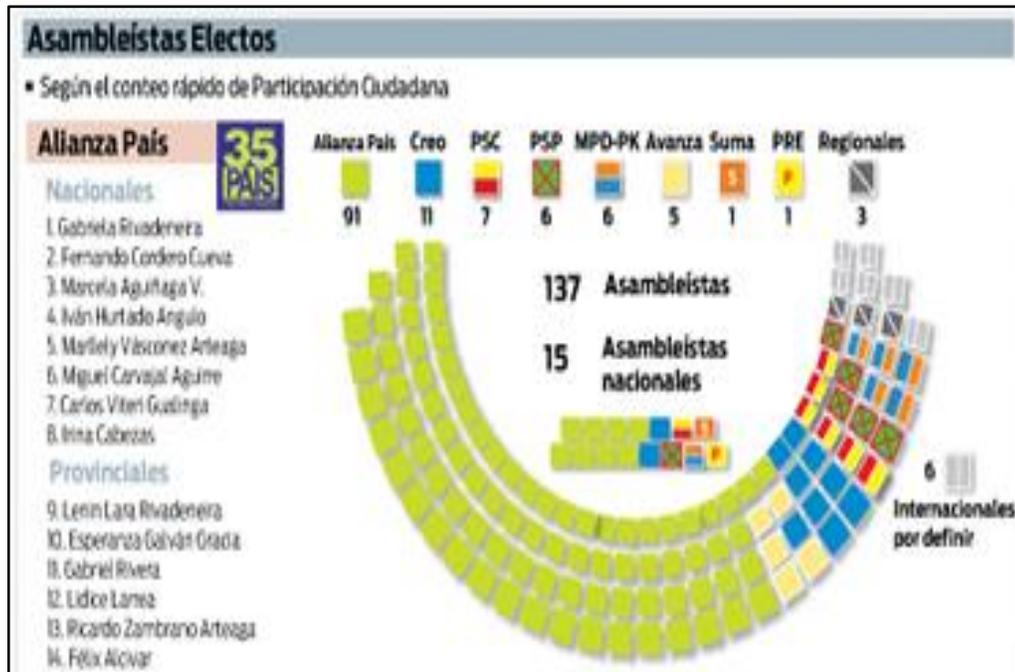


Figura 67: Poder Legislativo

Fuente: Diario HOY

CONNOTACIÓN GERENCIAL

✚ **Oportunidad N°13:** Contar con un poder legislativo estable permite que expedir, codificar, reformar y derogar las leyes sea de forma equilibrada en favor de los intereses del país y de las empresas públicas y privadas, por ello Workecuador Internet Services Cía. Ltda., deberá estar constantemente pendiente de las reformas o nuevas leyes que la Asamblea de a conocer mediante Registro Oficial.

✚ **Amenaza N°8:** Al existir una gran mayoría de asambleístas de Alianza País no existe un rápido acuerdo entre el partido de gobierno y la oposición en la aprobación de nuevas leyes o reformas a las ya existentes, generando conflictos internos y extendiendo los plazos establecidos dentro del pleno lo que genera un retraso en las aprobaciones y aplicaciones de la Ley.

2.1.1.2.3. Judicial

La Función Judicial del País está conformada por el Consejo de la Judicatura como su ente principal y por la Corte Nacional de Justicia. La representación jurídica la hace el Consejo de la Judicatura, cuya misión es la de “Proporcionar un servicio de administración de Justicia eficaz, eficiente, efectivo, íntegro, oportuno, intercultural y accesible, que contribuya a la paz social y a la seguridad jurídica, afianzando la vigencia del Estado constitucional de derechos y justicia.” (Consejo de la Judicatura, 2011), sin perjuicio de la representación institucional que tiene la Corte Nacional de Justicia.

La Corte Nacional de Justicia está integrada por 21 juezas y jueces elegidos, 20 conjucezas y conjuceces y 9 jueces temporales para un término de nueve años.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

 **Oportunidad N°14:** Para las empresas públicas y privadas, así como para todos los ciudadanos es importante contar con un sistema judicial dinámico, que brinda el servicio de justicia en los distintos casos legales que ocurren en el país. Contar con jueces preparados para ejercer el poder jurídico en las distintas Cortes permite confiar en la justicia y acudir a los representantes de la misma cuando se evidencie un atropello ante los derechos de la sociedad ecuatoriana.

2.1.1.3. FACTOR LEGAL

Las leyes y reglamentos son las normas jurídicas que las empresas deben sujetarse para poder realizar sus operaciones básicas, por lo general son realizados y dictados por los gobiernos, instituciones gubernamentales, cámaras y organizaciones las cuales toda empresa sin excepción debe acatar.

El Ecuador posee leyes y reglamentos algunos de las cuales se mencionará a continuación:

2.1.1.3.1. Servicio de Rentas Internas (SRI)

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por la Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sosteniblemente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

El Código Tributario es muy importante puesto que nos da las pautas para el pago de los impuestos que son las contribuciones obligatorias que tanto personas naturales como sociedades deben pagar, los impuestos son el precio de vivir en una sociedad civilizada, gracias a estos se logra financiar los servicios y obras que debe proporcionar el Estado a la sociedad, dando prioridad a los servicios de educación, salud, seguridad, justicia y en infraestructura. El aspecto tributario afecta a todas las personas naturales y empresas, es por eso que se debe conocer, ya que el desconocimiento de este aspecto puede causarle serios problemas legales al Ecuador. Actualmente el SRI ha identificado siete principales tributos los cuales son:

- ✚ Impuesto al Valor Agregado
- ✚ Impuesto a la Renta
- ✚ Impuesto a los Consumos Especiales
- ✚ Impuesto a la Salida de Divisas
- ✚ Impuesto a la Tierras Rurales
- ✚ Impuesto a las Herencias

El SRI para premiar la puntualidad y cumplimiento en el pago de los impuestos creó “La Lotería Tributaria” en donde podrán participar en los sorteos que se realicen entre las personas naturales que reúnan un número de comprobantes de venta elegidos por los contribuyentes.

El SRI es una entidad que determina y recauda tributos, capacita al contribuyente sobre el modo y lugar para cumplir sus obligaciones y aplica sanciones según los casos por el incumplimiento de los mismos, el Servicio de Rentas Internas

respeto los derechos de los contribuyentes por lo que ha fortalecido el departamento de Derechos del Contribuyente que tiene como objetivo salvaguardar los derechos y garantías de los contribuyentes, analizando, canalizando y atendiendo oportuna y eficientemente temas relacionados con la institución así como coordinar los mecanismos que permitan corregir deficiencias detectadas en los procesos, con la finalidad de brindar un servicio de primera y atender aquellas demandas de los contribuyentes para así generar una cultura tributaria respetuosa.

2.1.1.3.2. Superintendencia de Compañías

Es una entidad autónoma de control, supervisión y apoyo al sector empresarial y de mercado de valores, se creó con el objetivo de fortalecer la actividad societaria y propiciar el desarrollo empresarial. Cuando se habla de aspecto jurídico trata netamente sobre leyes que rigen a las empresas. Se considera como las principales leyes y reglamentos:

Ley de Mercado de Valores

La Ley de Mercado de Valores tiene como objeto promover un mercado de valores organizado, integrado y eficaz en donde la intermediación de valores sea

competitiva, ordenada, equitativa y continua mediante la publicación de información veraz, completa y oportuna de cada una de las transacciones que se realicen en el medio bursátil y extrabursátil ecuatoriano.

Ley de Compañías

La Ley de Compañías es un marco jurídico bajo el cual se rigen las empresas legalmente constituidas en el país. Esta ley se expidió el 5 de Noviembre de 1999 por el Congreso Nacional y consta de 457 artículos donde se norma y regula la actividad empresarial dentro del país. En los últimos años solo unos pocos artículos han sido reformados o mejorados, pero básicamente continua siendo la misma ley aplicada a todas las empresas.

Es importante mencionar que el ente que vigila que se cumpla con todas las disposiciones exigidas en la ley es la Superintendencia de Compañías, además es en la misma Superintendencia donde se registran todas las empresas que funcionan legalmente en el Ecuador.

2.1.1.3.3. Leyes y Reglamentos

En el país no se cumplen las leyes y reglamentos al pie de la letra, es decir no se aplican con la misma fuerza a toda la población, o como ocurre en muchos casos simplemente no se aplica por causa de la corrupción que se desarrolló en nuestro entorno. Existen Leyes y Reglamentos que la empresa se debe regir como son:

2.1.1.3.4. Ley de Seguridad Social

La Ley de Seguridad Social es considerada un Seguro General Obligatorio y forma parte del sistema nacional de seguridad social y, como tal, su organización y

funcionamiento se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, transparencia, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia.

Los afiliados al Seguro General Obligatorio son todas aquellas personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual con relación laboral o sin ella, dentro de ello encontramos:

-  Trabajador en relación de dependencia
-  Trabajador autónomo
-  El profesional en libre ejercicio
-  El administrador o patrono de un negocio
-  El dueño de una empresa unipersonal
-  El menor trabajador independiente
-  Los demás asegurados obligados al régimen especial del Seguro General Obligatorio como son los pescadores artesanales y los habitantes rurales que laboran en el campo por cuenta propia o de la comunidad.

Contar con un Seguro General Obligatorio permite que sus afiliados estén protegidos contra las contingencias que afecten su capacidad de trabajo y la obtención de un ingreso acorde con su actividad habitual como en caso de enfermedad, maternidad, riesgos de trabajo, vejez, muerte, invalidez y cesantía.

La Constitución establece que la Seguridad Social es un derecho irrenunciable, imprescriptible de todos los habitantes del Ecuador y un deber del Estado, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS es la responsable de la Seguridad Social del país mediante la captación de las aportaciones y contribuciones de los afiliados para ofrecer servicios de calidad para los mismos.

Los aportes y contribuciones del Estado para el Seguro General Obligatorio deberán constar anualmente en el presupuesto General del Estado y transferidos oportuna y obligatoriamente a través el Banco Central del Ecuador.

2.1.1.3.5. Código de Trabajo

El Código de Trabajo es una normativa que regula la actividad laboral, se encuentra estructurado con ocho títulos y comprende 637 artículos en donde se señalan los principios y normativas relacionados con la regulación de las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo, señalan los principios y normativas relacionados con las disposiciones fundamentales, con la capacidad para contratar, las modalidades de trabajo, las jornadas de trabajo; las indemnizaciones; los conflictos colectivos y la prescripción.

2.1.1.3.6. Ley Especial de Telecomunicaciones

Es indispensable proveer a los servicios de telecomunicaciones un marco legal acorde con la importancia, complejidad, magnitud, tecnología y especialidad de dichos servicios con lo que se podrá desarrollar esta actividad con criterios de gestión empresarial y beneficio social.

La presente Ley Especial de Telecomunicaciones tiene por objeto normar en el territorio nacional la instalación, operación, utilización y desarrollo de toda transmisión, emisión o recepción de signos, señales, imágenes, sonidos e información de cualquier naturaleza por hilo, radioelectricidad, medios ópticos u otros sistemas electromagnéticos.

Los términos técnicos de telecomunicaciones no definidos en la presente Ley, serán utilizados con los significados establecidos por la Unión Internacional de Telecomunicaciones. (Corporación Nacional de Telecomunicaciones, 2011)

Por lo tanto, es necesario asegurar una regulación adecuada y expansión de los sistemas radioeléctricos y servicios de telecomunicaciones a la comunidad y mejorar permanentemente la prestación de los servicios existentes, de acuerdo a las necesidades del desarrollo social y económico del país, permitiendo así cumplir con los objetivos estratégicos nacionales y fomentar una cultura tecnológica en los ecuatorianos.

2.1.1.3.7. Ley de Propiedad Intelectual

La Propiedad Intelectual es toda creación del intelecto humano, la propiedad intelectual protege los intereses de los creadores al ofrecer privilegios en la relación con sus creaciones. La propiedad intelectual tiene relación con las creaciones en la mente, invenciones, las obras literarias, artísticas, los símbolos, los nombres, las imágenes y los dibujos y modelos utilizados en el comercio. Los derechos relacionados con el derecho de autor son los derechos de los artistas intérpretes y ejecutantes sobre sus interpretaciones y ejecuciones. Además existe una corriente que proviene del movimiento de software libre que se lo considera parte de la propiedad intelectual pero que reúne un concepto de jurídico no comparable como lo son las patentes, derecho de autor, marcas entre otros.

Con el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 el IEPI trabaja en el desarrollo de grandes productoras cinematográficas, musicales, industriales, editoriales y de producción de software, para ello la ley permitirá identificar a la

Propiedad Intelectual no como un fin sino como una herramienta y medio para el desarrollo justo y solidario del país en busca del Buen Vivir y a la vez será un instrumento importante para cambiar la matriz productiva en la que se está empeñando el Gobierno.

El IEPI está llegando a las comunidades para explicarles los procesos tecnológicos para que tomen conciencia y así evitar que extranjeros lleguen al lugar y se apropien de sus creaciones o en su defecto exija el consentimiento.

Sin embargo, actualmente la piratería se atribuye a la debilidad de las normativas y legislaciones y al costo de los productos, ya que al existir copias ilegales de CD de música, películas o software que se venden hasta en un dólar, el software original debe recuperar las inversiones, lo cual incrementa su costo, esto también incluye el proceso de las descargas ilegales de internet a través de depósitos digitales de archivos no autorizados.

La legislación ecuatoriana establece tres vías para ejercer los derechos de Propiedad Intelectual los cuales son:

- ✚ El derecho Civil que busca determinar los daños y perjuicios
- ✚ El derecho Penal que sanciona el conocimiento de un delito
- ✚ El derecho administrativo que otorga al IEPI la posibilidad de conocer las infracciones a derechos de propiedad intelectual en cualquier ámbito.

Estos derechos se hacen presente cuando el dueño de una marca detecta que otra persona la está usando, puede iniciar una acción de tutela administrativa en la entidad que implica tomar medidas cautelares aprehender los productos o prohibir la

comercialización bajo responsabilidad civil y penal con el objetivo de salvaguardar la creatividad del dueño y fortalecer la propiedad intelectual nacional.

2.1.1.3.8. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

La Contratación Pública se refiere a todo procedimiento de adquisición de bienes, ejecución de obras públicas o prestación de servicios incluidos los de consultoría, se entiende que cuando el contrato implique fabricación, manufactura o producción d bienes muebles, el procedimiento será de adquisición de bienes (también se puede incluir los contratos de arrendamiento mercantil con opción de compra).

La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública manifiesta que, la aplicación de esta Ley y de los contratos que de ella derivan, tomaran en cuenta los principios de legalidad, trato justo, igualdad, calidad, vigencia tecnológica, oportunidad, concurrencia, transparencia, publicidad; y, participación nacional siendo este último un pilar básico de la democracia ya que implica una transformación profunda de las relaciones entre la administración pública y la ciudadanía, ya que permite que cada uno de los ciudadanos puedan participar en la proposición de propuestas de infraestructura, de servicios, entre otros, que el Estado puede concretarlos a través de la contratación pública.

2.1.1.3.9. Ley del Consumidor

La Ley del Consumidor fue expedida bajo la consideración de que los consumidores tienen derecho a obtener calidad, cantidad, regularidad y precios justos en los bienes y servicios que necesitan adquirir y que es deber del Estado ecuatoriano velar por el adecuado abastecimiento de los productos especialmente los de primera

necesidad compatibles con el mejoramiento en el nivel de vida de la población ecuatoriana.

Esta ley está dividida en 7 capítulos y 57 artículos y la razón fundamental de dicha ley es la que debido a que nos desenvolvemos dentro de una sociedad en la que todos somos consumidores es justo que las personas que obtenga una prestación de un bien o servicio sea equivalente al precio que se paga por el bien o servicio demandado.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

 **Oportunidad N°15:** La existencia de una base legal permite regular las actividades de las organizaciones y manejarlas con transparencia.

 **Oportunidad N°16:** La empresa cumple con la legislación Tributaria y de Seguridad Social vigente, lo que respalda la imagen de la empresa ante sus empleados, clientes y autoridades.

 **Oportunidad N°17:** El Estado reconoce, regula y garantiza la Propiedad Intelectual de las empresas para así impulsar la solución a problemas tecnológicos tanto para empresas públicas como privadas nacionales garantizando la calidad de los bienes o servicios prestados.

 **Oportunidad N°18:** Apertura por parte de la administración pública para que empresas nacionales puedan acceder a proyectos estatales y así incentivar la elaboración, adquisición de bienes y la prestación de servicios nacionales.

 **Amenaza N°9:** La creación y las continuas reformas de las leyes general inseguridad jurídica con riesgos altos en el amparo legal que afecta de manera directa a la economía y al desarrollo del país.

2.1.1.4. FACTOR SOCIAL-CULTURAL

Las empresas se desenvuelven en el seno de la sociedad, con todas las características y procesos de cambio. El entorno social, está conformado por las condiciones de vida como son los estilos y hábitos, que desarrollan las personas, se refiere a la forma de vida que los integrantes de una población mantienen, con relación a los niveles económicos, las mismas que son llamadas clases sociales.

2.1.1.4.1. Educación

En anteriores gobiernos ha sido costumbre que tanto el área de salud como la de educación sean descuidadas y que tengan un porcentaje mínimo en el Presupuesto General del Estado. 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 nivel bajo de escolaridad, elevadas tasas de repetición y deserción escolar, así como una mala calidad de la educación.

En los últimos años la tasa de analfabetismo ha tenido una tasa decreciente sin embargo en el último año la tasa de analfabetismo para la población de 15 años y más es del 7.9% es decir aproximadamente 1'223.889 habitantes todavía se encuentran en el analfabetismo, de este total el 5.76% corresponde al sexo masculino y el 7.70% al femenino.

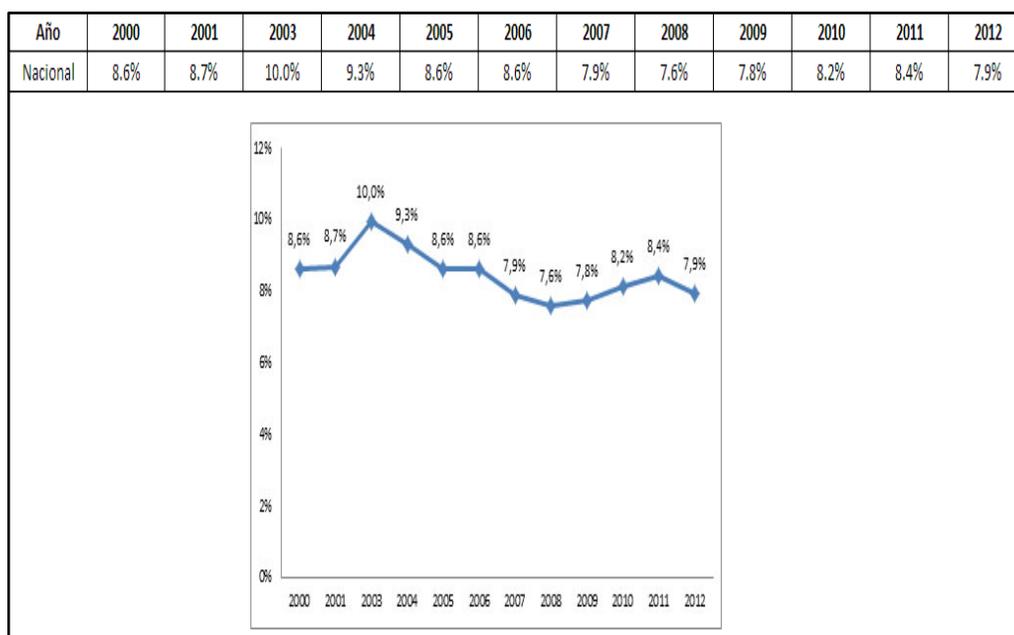


Figura 68: Tasa de Analfabetismo

Fuente: INEC, Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo – ENEMDU

Entre las estrategias que el Estado ha implementado dentro del Plan Nacional del Buen Vivir es la creación de escuelas preparadas para brindar una buena educación con tecnología de punta, crenado de esta manera, tanto el “Ecuador Virtual”, como las “Escuelas del Milenio”, las cuales deben contar con laboratorios de vanguardia con servicio de Internet, así también el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información MINTEL ha creado los infocentros en todo el país, estos infocentros son espacios comunitarios en los que se garantiza el acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICS), hasta lo que va del años 2013 se ha implementado 473 infocentros comunitarios a nivel nacional priorizando sectores rurales y urbanos marginales, el propósito de este proyecto es la capacitación tecnológica a comunidades rurales, así como atención

prioritaria con el fin de estimular a la población a utilizar las Tecnologías de la Información y de la Comunicación, con esto se pretende que los habitantes de sectores rurales y urbano marginales accederán a conectividad con el mundo por medio del servicio de telefonía e internet para así permitir el acceso a la Web y todas las bondades que la misma brinda en diversos temas de interés para los ciudadanos y ciudadanas.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

 **Oportunidad N°19:** Tener una tasa del 92.6% de alfabetismo significa que la mayoría de la población ecuatoriana posee una educación básica y sigue preparándose para superarse académicamente para lo cual recurre a las herramientas de vanguardia para cumplir con este propósito.

 **Oportunidad N°20:** La creación de centros educativos en el campo de la tecnología permite que las personas tengan acceso a herramientas informáticas lo cual favorece a la cultura tecnológica que se desea alcanzar en todos los ciudadanos y ciudadanas del país.

2.1.1.4.2. Empleo y Subempleo

A mediados del año 2000 el desempleo urbano en el Ecuador llegó hasta un 17% el mismo que fue consecuencia de la crisis económica de los años 1998 y 1999 causada por la quiebra de la mayor parte del sistema financiero y las malas políticas gubernamentales de aquella época. Como se observa en la Figura 69 en el año 2009 se registró el menor porcentaje de ocupación en donde la causa principal fue la crisis económica mundial, mientras que en último año 2012 existió el mayor porcentaje de

ocupación en el país con un 52.10% de la población en edad de trabajar (PET) siendo el 95.3% hombres y el 94.5% mujeres.

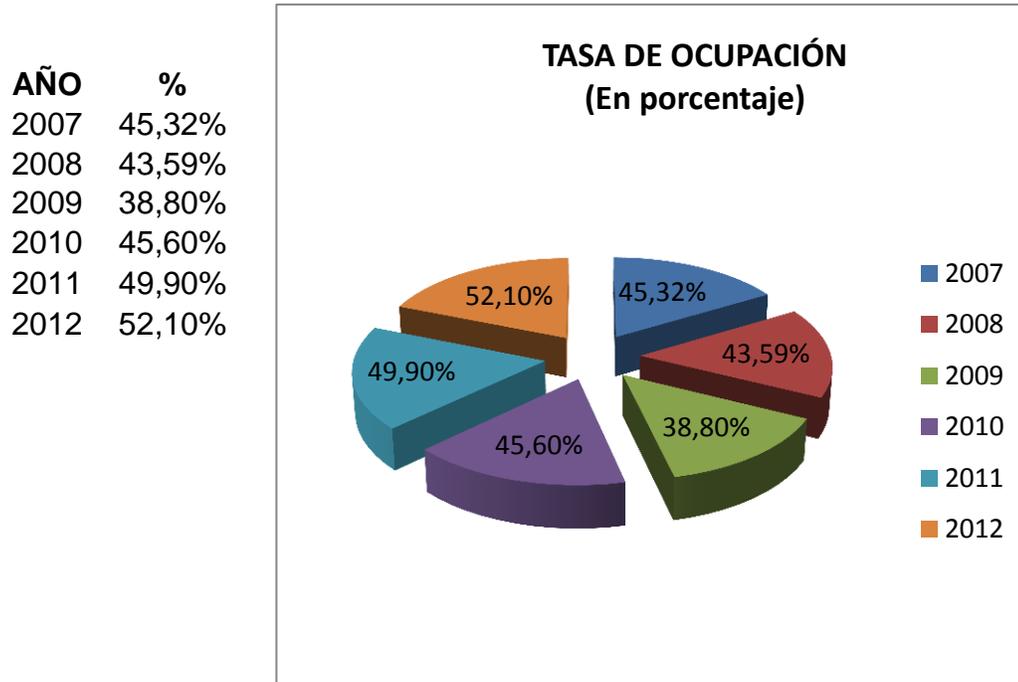


Figura 69: Tasa de Ocupación
Fuente: Banco Central del Ecuador

En la Figura 70 se observa que el Subempleo en el país ha tenido una tasa descendente siendo la tasa más alta en el 2007 con un 53.7% de la población económicamente activa sin embargo para el 2008 esta tasa disminuye aproximadamente cinco puntos porcentuales y para el año 2009 la tasa de subempleo registra un incremento en donde la causa principal fue la crisis económica mundial entre los años 2008 y 2009, en los años siguientes el subempleo en el país disminuyó hasta llegar a un 39.8% en el año 2012 lo que indica de la población en edad de trabajar (PET) la mayor parte se encuentra en una ocupación plena mientras que la subocupación disminuye.

AÑO	%
2007	53,70%
2008	48,80%
2009	50,50%
2010	47,10%
2011	44,20%
2012	39,80%

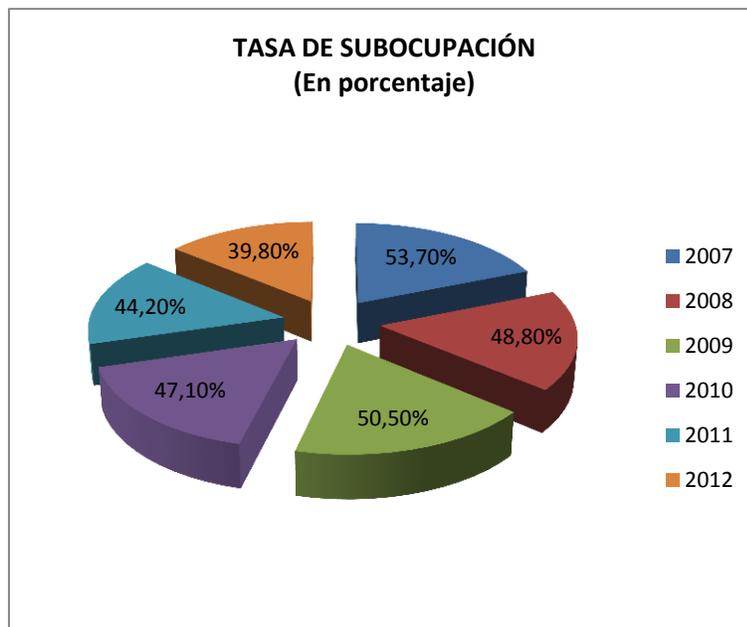


Figura 70: Tasa de Subocupación

Fuente: Banco Central del Ecuador

CONNOTACIÓN GERENCIAL

 **Oportunidad N°21:** A pesar de existir un incremento en las fuentes de trabajo en los últimos años no ha sido tan notorio sin embargo no se ha evidenciado el cierre de negocios y actividad económica lo que ha permitido que las personas tengan una estabilidad laboral así como un ingreso económico constante lo que le permite adquirir bienes y/o servicios de telecomunicaciones.

2.1.1.4.3. Desempleo

En el Ecuador el índice de desempleo se ha disminuido como se puede observar en la Figura 71 hasta el septiembre de 2013, en los años 2008 y 2009 son las tasas de desempleo más alta de 7.32% y 7.89% respectivamente este incremento se origina a raíz de la crisis económica que vivió el mundo en aquellos años, teniendo como consecuencia que dentro de la población en edad de trabajar (PET)

exista aun ciudadanos y ciudadanas que no cuentas con un salario fijo, el año 2012 se registra la menor tasa de desempleo (5%) y hasta septiembre del 2013 la tasa disminuyó llegado a un 4.57% lo que representa el porcentaje de ecuatoriano y ecuatorianas aptos para trabajar pero que no consiguen un puesto laboral con un salario estable, este panorama es alentador puesto a que al disminuir las tasas de desempleo e incrementar el índice de ocupación el poder adquisitivo de las empresas se mantiene y no se produce el cierre de pequeñas, medianas o grandes empresas y por ende el despido de cientos de personas como se evidenciaba en años anteriores.

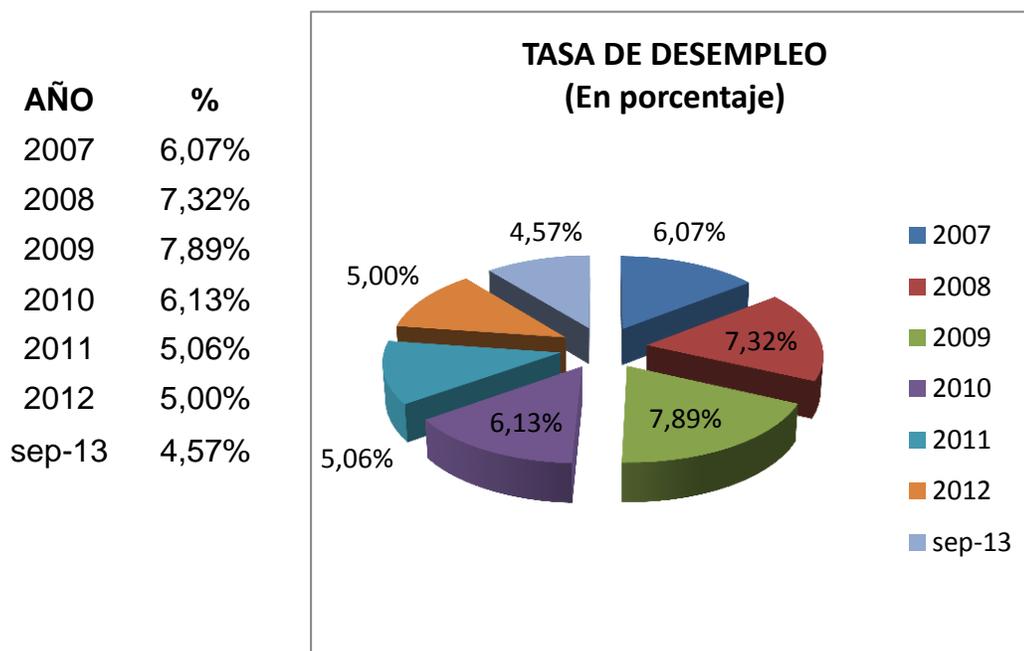


Figura 71: Tasa de Desempleo
Fuente: INEC – Ecuador en Cifras

CONNOTACIÓN GERENCIAL

 **Oportunidad N°22:** Tener una tasa de desempleo controlada permite que las empresas como Workecuador Internet Services Cía. Ltda., cuente

con personal laboral capacitado para ofertar sus bienes y servicios de telecomunicaciones, así como que sus clientes y proveedores cuenten con talento humano para cumplir satisfactoriamente las necesidades que se presenten en el día a día.

 **Amenaza N°10:** El desempleo existente afecta al desarrollo de la sociedad debido a que las personas no se encuentran con un ingreso fijo lo que evita que las personas puedan adquirir bienes y/o servicios de telecomunicaciones.

2.1.1.5. FACTOR TECNOLÓGICO

El Ecuador al ser todavía un país en vías de desarrollo no es generador de nuevas tecnologías pero, tanto con la Globalización como los Tratados Comerciales, que muchos países mantienen con el nuestro nos ha permitido contar con la tecnología avanzada, lo cual facilita a Workecuador Internet Services Cía. Ltda., el poder cumplir con los requerimientos establecidos por los clientes en los diferentes proyectos así como mantener un stock renovado de los productos de tecnología cada cierto tiempo, esto es, cada tres o cuatro meses que es el tiempo de renovación tecnológica y de acuerdo a los parámetros mundiales de alta calidad para los productos de telecomunicaciones.

Entre los principales factores tecnológicos tenemos:

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

2.1.1.5.1. Tecnologías de la 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 varios proyectos como son:

PLAN DE ACCESO UNIVERSAL

El MINTEL ha desarrollado un Programa de Acceso Universal a las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) el cual está conformado por cuatro proyectos interrelacionados de vital importancia para el desarrollo de las TIC en el Ecuador y su implementación permitirá promover el desarrollo económico, social, cultura, solidario e inclusivo de toda la comunidad ecuatoriana.

INFOCENTROS COMUNITARIOS

El proyecto de los Infocentros se implementa al observar la necesidad de crear espacios comunitarios de participación y desarrollo, que garantiza el acceso inclusivo a las Tecnologías de la Información y Comunicación de las poblaciones de parroquias rurales y urbanas marginales del Ecuador.

El objetivo principal de esta propuesta es introducir al ciudadano en el conocimiento de las TIC con el fin de reducir la brecha y analfabetismo digital, motivando a emplear la tecnología para su máximo aprovechamiento, mejorar su calidad de vida e impulsar el desarrollo productivo de la comunidad, propiciando el acceso a productos y servicios en línea tanto locales como internacionales.

En la Figura 72 se observa como en los últimos años se ha incrementado la creación de infocentros en el país contando en la actualidad con 373 infocentros a nivel nacional de los cuales 36.139 personas se encuentran capacitadas para brindar

los servicios de asistencia tecnológica en estos centros comunitarios a los cuales asisten 412.000 quienes poseen un interés de adquirir y mejorar sus conocimientos sobre las TIC y su adecuada implementación.

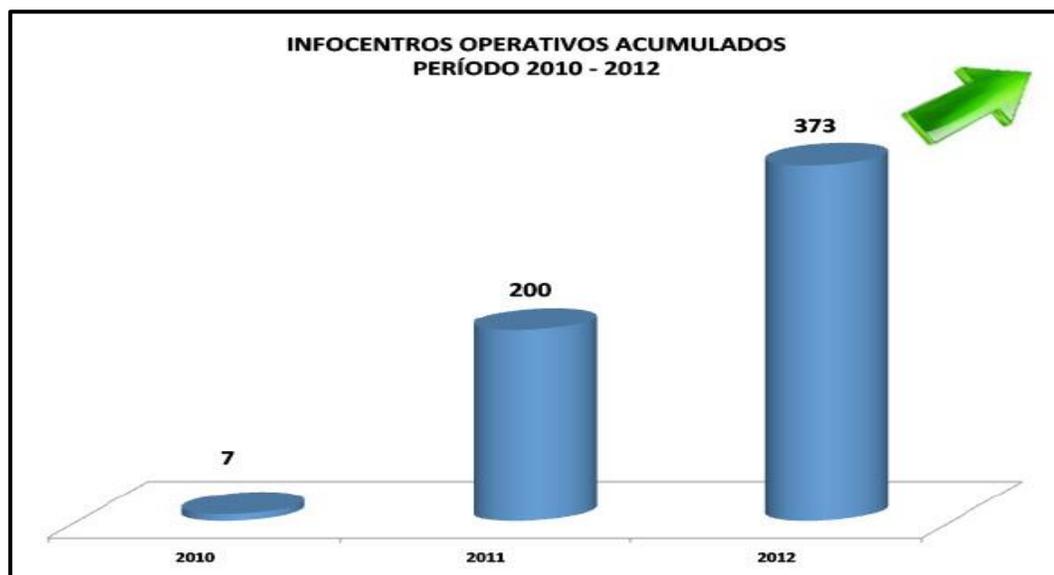


Figura 72: Infocentros Operativos Acumulados

Fuente: Ministerio de Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información

AULAS MÓVILES

Las Aulas Móviles también son un proyecto del MINTEL que fue puesto en marcha desde noviembre de 2011 contando actualmente con siete aulas móviles que brindan sus servicios a más de 2.508 lugares y se han beneficiado más de 357.477 ciudadanos y ciudadanas a nivel nacional, las Aulas Móviles permite acercar la tecnología a los ciudadanos de todos los rincones del país a través de una campaña conocida como “Internet para Tod@s”. Las Aulas Móviles son un medio de transporte equipado con la más alta tecnología para transportar tecnología y conocimiento a todo el país para así poder promover el uso de las herramientas tecnológicas, construyendo confianza y seguridad en el uso de las TIC.

GOBIERNO EN LÍNEA

Dentro de los proyectos del Ministerio de Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información también encontramos el Plan Nacional de Gobierno Digital el cual permite aumentar la eficiencia, eficacia y la transparencia del sector público a través de la implementación y provisión de servicios de Gobierno Digital con plena participación ciudadana. El objetivo principal de este plan es mejorar la calidad de los servicios ciudadanos el cual reducirá los costos de los trámites al Gobierno y a los ciudadanos y optimizara el acceso así como la transparencia de la información pública brindada a los usuarios de los distintos servicios públicos a nivel nacional.

PLAN NACIONAL DE CONECTIVIDAD

El Plan Nacional de Conectividad el cual está dotado de equipamiento (hardware) para poder acceder a conectividad, telefónica fija e Internet de banda ancha este servicio se lo otorga a escuelas y colegios fiscales así como a organismos de desarrollo social en todo el país.

DESARROLLO DE BANDA ANCHA

El Plan Nacional de Banda Ancha busca generar condiciones de uso del espectro radioeléctrico para adaptar nuevas formas en la industria que proporciona servicios inalámbricos, garantizando el uso eficiente del espectro y la sana competencia para satisfacer la demanda de servicios.

Los objetivos del este plan permitirá mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos mediante el uso e introducción de las nuevas tecnologías de información y comunicación, también permite brindar servicios de Internet Banda

Ancha a precios accesibles e impulsar el despliegue de redes y servicios a nivel nacional.

Este Plan Nacional de Banda Ancha permitirá a todos los ecuatorianos y ecuatorianas independientemente de su condición socio-económica y ubicación geográfica el acceso a los servicios de banda ancha con calidad y calidez.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

 **Oportunidad N°23:** Para las personas que actualmente ven la necesidad de estar al día con la tecnología e implementar sus herramientas en su vida cotidiana es importante acceder a las TIC por eso para Workecuador Internet Services Cía. Ltda., y la participación en el Sistema Nacional de Contratación Pública es una gran posibilidad de ampliar su cartera y aumentar sus ventas.

2.1.1.5.2. Cobertura de Internet

En la Figura 73 , se aprecia que las personas que más acceden al internet son las personas entre 18 y 29 años de edad representado por un 2.79%, seguido de las personas de entre 0 y 17 años con un 2.62%, la población nacional que utiliza en menor porcentaje el internet son quienes tienen 65 años o más debido a que no consideran tan importante el uso de esta herramienta tecnológica mientras que las personas que están en el rango de 0-29 años consideran significativo estar en la vanguardia de la tecnología y en las herramientas que la Web les puede ofrecer día a día.

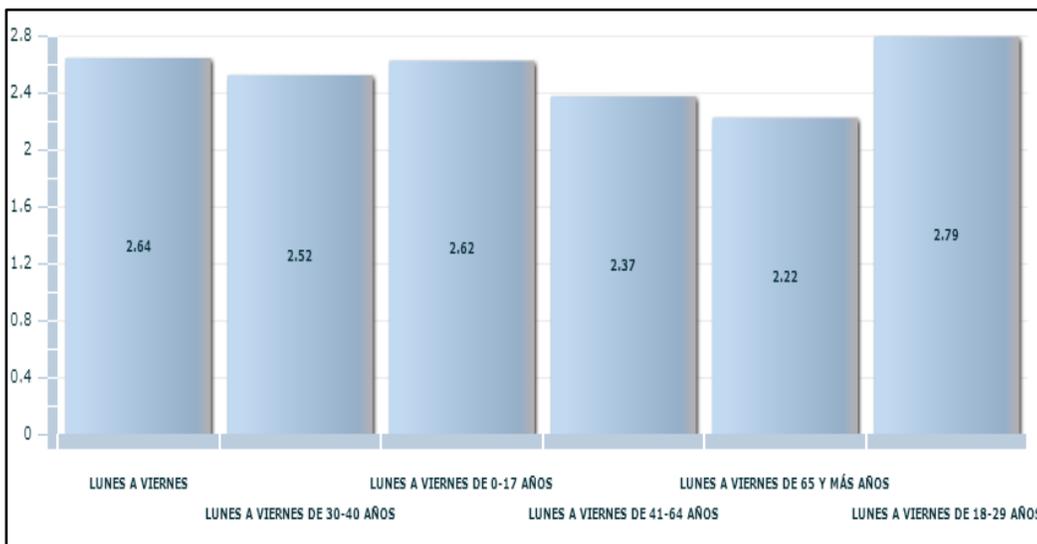


Figura 73: Uso de Internet

Fuente: INEC, Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo ENEMDU

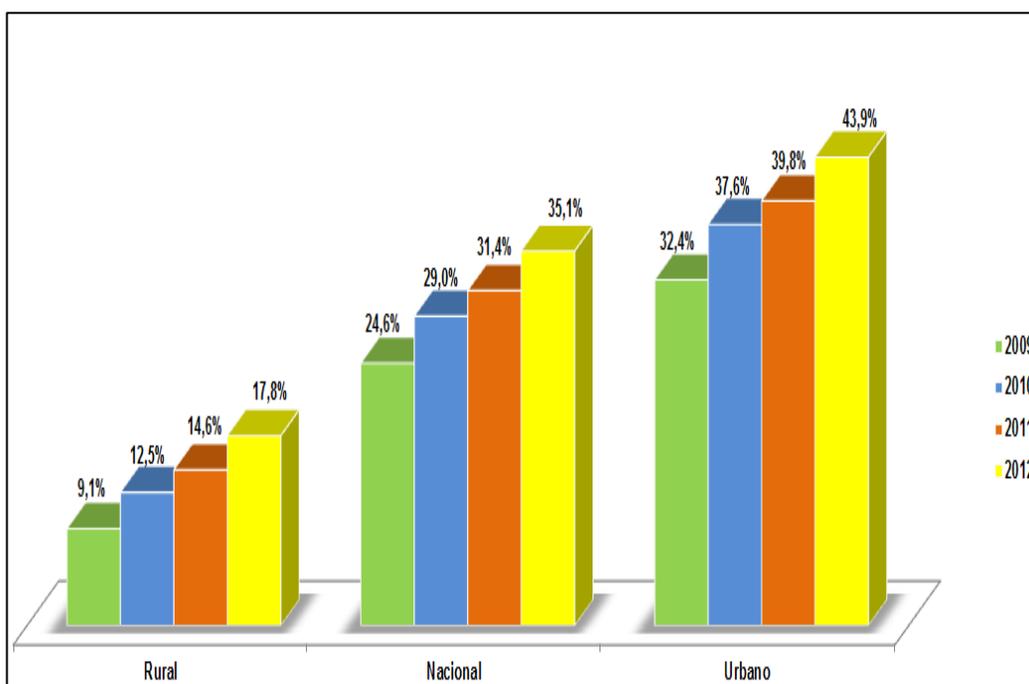


Figura74: Porcentaje de Personas que han usado Internet.

Fuente: INEC, Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo – ENEMDU

Como se puede observar el uso de internet ha ido creciendo progresivamente siendo el año 2012 donde su desarrollo ha sido considerable sin embargo aún existe

una brecha tecnológica nacional ya que existen aún ciudadanos y ciudadanas que no tienen acceso al servicio de internet, sin embargo quienes tienen mayor acceso a este servicio es el área urbana y poco a poco está incrementando el uso del Internet en el área rural que es la meta principal del MINTEL y el Gobierno Nacional.

Dentro de las empresas que brindan el servicio de Internet encontramos a CNT quien abarca la mayor cantidad de usuarios de Internet con un 36.54% seguido de CONECEL con un 20.34%. Se puede observar que existen varias empresas nacionales que brindan el servicio de Internet lo que permite satisfacer la demanda de este servicio ofreciendo la posibilidad de que más personas tengan acceso a esta herramienta.

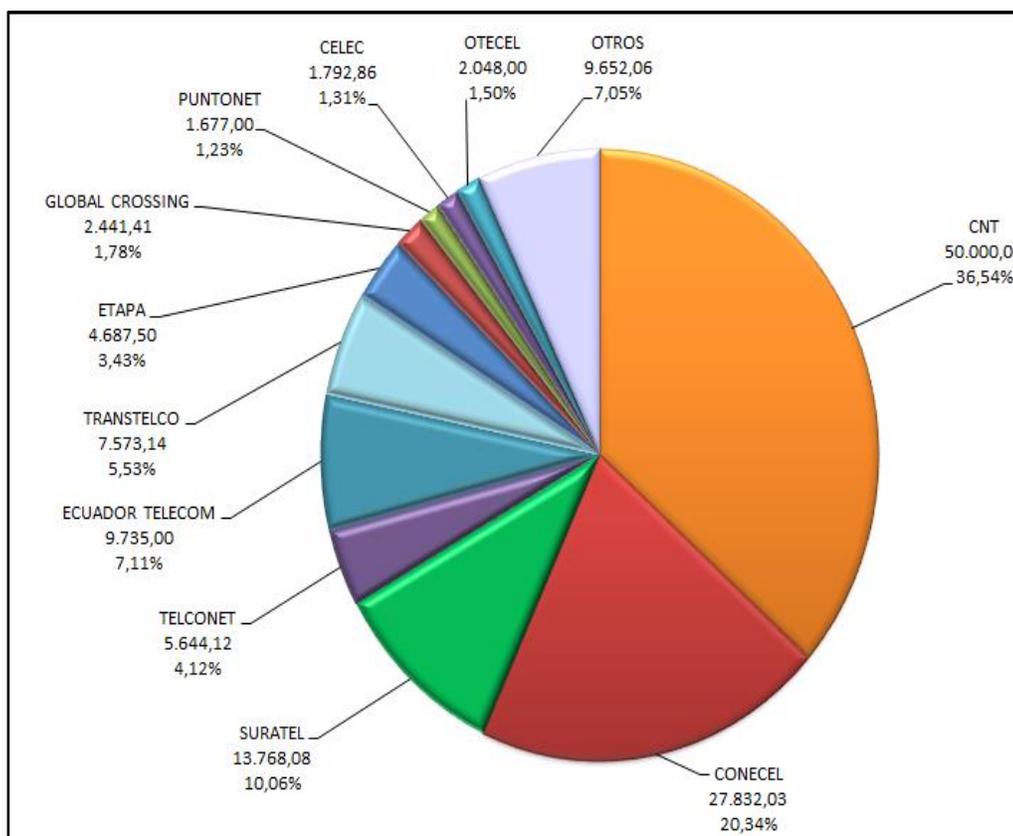


Figura 75: Empresas con mayor Conexión

Fuente: INEC, Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo – ENEMDU

CONNOTACIÓN GERENCIAL

 **Oportunidad N°24:** Para Workecuador Internet Services Cía. Ltda., es importante que exista una amplia cobertura de Internet Banda Ancha a nivel nacional ya que sus productos y servicios de telecomunicaciones requieren de un servicio de Internet de amplia cobertura y así satisfacer las necesidades de las empresas pública y privadas.

2.1.1.5.3. Equipos y componentes de última tecnología

Actualmente se requiere una rápida comunicación como una consecuencia de vivir en un mundo Globalizado en donde el sector de la tecnología se desarrolla con rapidez y esta constantemente cambiando y renovando sus productos para así poder satisfacer las necesidades de comunicación, información entre otros entre los usuarios a nivel mundial por lo que las grandes potencial de la tecnología como China, Corea del Sur y Japón están en constante investigación y desarrollo de nuevos productos, entre los cuales tenemos la familia de los procesadores de Intel: CORE I3, CORE I5 y CORE I7 en donde su principal característica está en que tiene 4 núcleos pero que trabajan independientemente el uno respecto al otro. También existen nuevas aplicaciones en software empresarial lo que permite que las empresas públicas y privadas puedan desarrollar sus procesos internos de manera más eficiente y efectiva lo que representa una disminución en costos operacionales y les permitirá mejorar el flujo de la comunicación que se maneja ya sean empresas pequeñas, medias o grandes.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

 **Oportunidad N°25:** La compañía Workecuador Internet Services Cía. Ltda., cuenta con proveedores de bienes tecnológicos de vanguardia lo que le permite satisfacer a sus clientes tanto con hardware como software actualizados ofertando de igual manera la posibilidad de mantenerlos actualizados dependiendo las necesidades del proyecto de las empresas.

2.1.1.6. FACTOR AMBIENTAL

El Factor Ambiental es de gran importancia en la empresa ya que se debe considerar el tratamiento de los desechos electrónicos para los productos que la empresa oferta y de igual manera sugerir a sus clientes el tratamiento de los desechos.

Se debe considerar que al pasar el tiempo de vida útil de los distintos bienes tecnológicos o si los mismos tuvieron algún daño severo e irreparable estos se vuelven en un desecho electrónico.

Actualmente el país cuenta con una empresa que se encarga del reciclaje de los desechos electrónicos, esta empresa es INTERCIA quien en conjunto con CLARO inauguraron la planta de reciclaje de desechos electrónicos en la provincia del Guayas, la planta de tratamiento de basura electrónica fue calificada como Punto Verde por el Ministerio de Medio Ambiente y es la encargada de la separación, clasificación y valorización de los elementos electrónicos que han cumplido su ciclo de vida útil como son el plomo, cadmio, mercurio, berilio y litio que son perjudiciales tanto para el medio ambiente y para la salud del ser humano, por lo

tanto es importante identificar a los principales aparatos que con el tiempo se convierten en residuos, y estos son:

- ✚ Tarjetas electrónicas utilizadas para control industrial
- ✚ Herramientas eléctricas
- ✚ Computadores de escritorio
- ✚ Computadores portátiles
- ✚ Monitores
- ✚ Impresoras
- ✚ Scanner
- ✚ Video cámaras
- ✚ Equipos de audio
- ✚ Televisores
- ✚ Teléfonos fijos
- ✚ Teléfonos móviles
- ✚ Partes y piezas (Hardware)

Esta empresa está dedicada a la recolección de equipos electrónicos que ya no se utilizan en el mercado como laptops, celulares, equipos de oficina, equipos de comunicación, fotocopias, entre otros, estos equipos se desensamblará de manera primaria los mismos que serán exportador a GEEP en Canadá para su tratamiento y disposición final. Este servicio permitirá que las empresas se deshagan de aquellos equipos sin uso y poseer responsabilidad empresarial con el medio ambiente.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

 **Oportunidad N°26:** Para Workecuador Internet Services Cía. Ltda., es una oportunidad para poder extender su línea de negocio al crear una alianza estratégica con empresas (Intercia, única empresa nacional) para que se encargue directamente del proceso de destrucción de los desechos electrónicos de la empresa y de sus consumidores con el fin de promover la responsabilidad social empresarial de la compañía con el medio ambiente y con el ser humano.

2.1.2. MICRO AMBIENTE

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

Para ello analizaremos las cinco fuerzas de Porter ya que es una herramienta que proporciona un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad de un sector específico, con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de una empresa o unidades de negocio que opere en el sector.

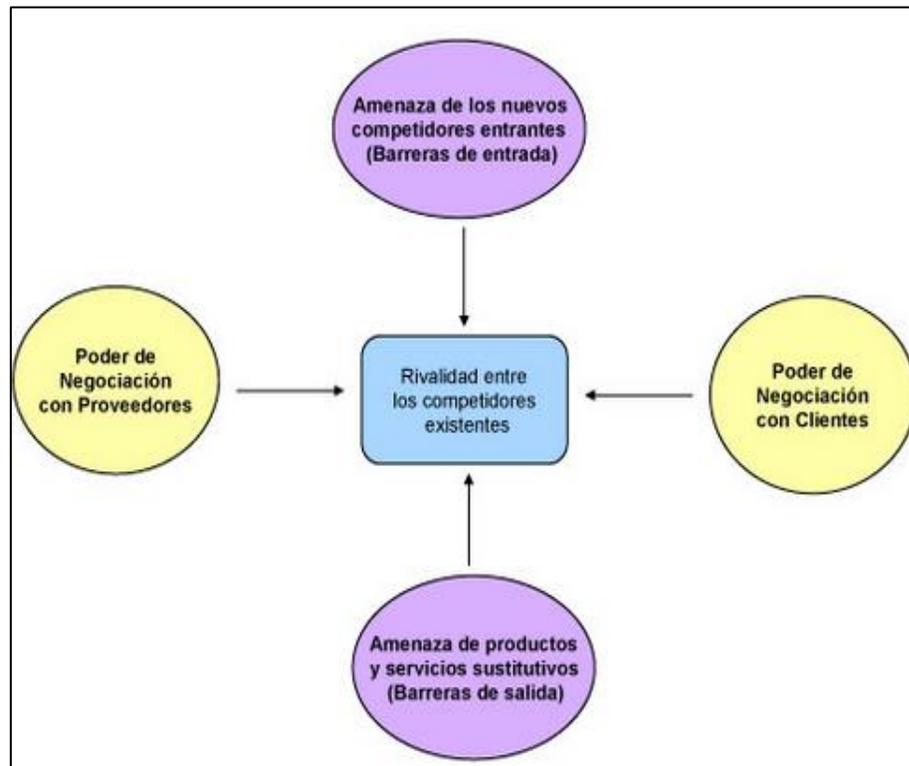


Figura 76: Cinco Fuerzas De Porter

Fuente: <http://laculturadelmarketing.com>

2.1.2.1. Poder de negociación con los clientes

El Poder de negociación es la capacidad de negociar con los clientes de la empresa, cuanto menor número de clientes existan mayor será su poder de negociación para presionar la demanda y bajar precios. (Gomez, 2013)

Para Workecuador Internet Services Cía. Ltda., mantener estándares de calidad y excelencia para con sus clientes actuales y potenciales es una prioridad por lo que consideran que estar a la vanguardia de la tecnología es una ventaja que puede ser percibida por sus usuarios en cada uno de los proyectos realizados por la compañía.

La empresa tiene como clientes a consumidores finales, empresas públicas y privadas dentro de las cuales tenemos:

Cuadro 17: Listado de clientes Privados y Públicos

ENTIDADES PRIVADAS		
NOMBRE	LOGOTIPO	PRODUCTO-SERVICIO
CINECABLE		Cableado estructurado categoría 6A y 7A en todas las oficinas y Data Center
FLORANA FARMS		Solución de videoconferencia con equipos LIFEZISE
GREEN NETWORK		Solución de conectividad entre los servidores de la Institución con el nuevo storage
INTERMAX		Instalación y configuración del nodo central de operaciones.
HUAWEI		Trabajos civiles de construcción del Proyecto CDMA Trabajos de redes eléctricas
MAGA		Instalación de un sistema de integración de servidores redundantes con sus respectivos storage de respaldos
SALVASELVA NET		Proveedor de equipos de redes y telecomunicaciones Panduit así como routeadores y Switchs
TECH PC LIVE		Provisión e instalación de infraestructura de telecomunicaciones

CONTINÚA



ENTIDADES PÚBLICAS		
NOMBRE	LOGOTIPO	PRODUCTO-SERVICIO
ASAMBLEA NACIONAL		Cableado Estructurado y Backbone de fibra óptica
BIESS		Solución de videoconferencia con equipos LIFEZISE
CNEL		Solución de videoconferencia con equipos LIFEZISE
CELEC BAÑOS		Solución de videoconferencia con equipos LIFEZISE
CELEC TERMOESMERALDAS		Solución de videoconferencia con equipos LIFEZISE
CELEC ELECTROGUAYAS		Solución de videoconferencia con equipos LIFEZISE
EMELNORTE		Cableado de fibra óptica
HIDROAGOYAN		Soluciones de comunicaciones que incluyen radios Motorola y equipos de redes Cisco y cableado estructurado

CONTINÚA



ISSFA		Soluciones de video conferencia marca LifeSize
INPC		Puntos de red, de voz, y datos categoría 6
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO		Infraestructura de monitores y sistema de video conferencia
MINISTERIO DE TURISMO		Adquisición de equipos de red
MINISTERIO DE CULTURA		Solución de videoconferencia con equipos LIFEZISE
PETROECUADOR		Solución de videoconferencia con equipos LIFEZISE
SUPERTEL		Solución de videoconferencia con equipos LIFEZISE
SENAMI		Solución de videoconferencia con equipos LIFEZISE

Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

La empresa Workecuador Internet Services Cía. Ltda., ha mantenido un buen trato con sus clientes lo que sumado a una política de cobro de 30 y 45 días dependiente si el cliente es público o privado, que le ha permitido alcanzar una alta fidelización de los mismos obteniendo una promoción boca a boca lo que permite un posicionamiento en la mente de sus consumidores, el incremento de su cartera de clientes, la satisfacción y agilidad de respuesta en los servicios ofrecidos.

Cuadro 18: Crédito para los clientes de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

EMPRESA	PRODUCTO	CRÉDITO
CELEC-HIDROAGOYAN	VIDEO CONFERENCIA, LICENCIAS	30 - 45 DÍAS
SUPERTEL	VIDEO CONFERENCIA, AUTOMATIZACION	30 - 45 DÍAS
MINISTERIO DE CULTURA	VIDEO CONFERENCIA	30 - 45 DÍAS
MINISTERIO DE EDUCACION	VIDEO CONFERENCIA Y SISTEMA AUDIO	30 - 45 DÍAS
MINISTERIO DE AGRICULTURA	VIDEO CONFERENCIA	30 - 45 DÍAS
CORPESA	VIDEO CONFERENCIA	30 - 45 DÍAS

Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

 **Fortaleza N°01:** Para Workecuador Internet Services Cía. Ltda., es importante mantener la fidelización de sus clientes mediante una política de cobro flexible sin afectar a la calidad y eficiencia en la entrega de los bienes y servicios ofertados.

 **Oportunidad N° 27:** Se debe implementar estrategias de Post Venta tanto para el usuario final como para las empresas, sobre todo privadas, ya que estas no dependen de desembolso de dinero de una instancia superior, como pasa con las empresas públicas para realizar sus adquisiciones.

✚ **Debilidad N° 01:** A pesar de poseer una política de cobro flexible esta no aplica a las empresas públicas ya que la empresa se rige a los parámetros de contratación pública corriendo un alto riesgo de no pago debido a la burocracia de la administración de los contratos generando un desequilibrio financiero para la compañía.

✚ **Oportunidad N° 28:** Realizar campañas publicitarias así como participar en ferias empresariales para promocionar los productos y servicios de telecomunicación que dispone Workecuador Internet Services Cía. Ltda., para poder ampliar la cartera de clientes tanto públicos como privados.

✚ **Fortaleza N°02:** Workecuador Internet Services Cía. Ltda., considera que para mantener la fidelidad de los clientes debe mantener a su personal técnico capacitado para resolver a tiempo los problemas tecnológicos presentados por los usuarios.

✚ **Fortaleza N°03:** Los precios ofertados por Workecuador Internet Services Cía. Ltda., deben mantenerse moderados y accesibles para los clientes.

✚ **Fortaleza N°04:** Workecuador Internet Services Cía. Ltda., brinda a sus clientes productos de alta calidad con garantía afianzando la confianza de los consumidores respecto a los productos y servicios de la compañía.

2.1.2.2. Poder de negociación con los proveedores

Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado debido a que ello suministran a la empresa de los bienes que se ofrecen a los clientes por ello mientras más proveedores existan menor será la capacidad de negociación ya que existirán diferentes ofertas

por lo que tenderán a ceder un poco el precio de sus insumos lo cual favorecerá a la compañía.

La empresa Workecuador Internet Services Cía. Ltda., posee un excelente trato con sus proveedores ya que ellos le han otorgado créditos de 30,45 y hasta 60 días, así como préstamos en equipos sin garante y con valores de alquiler no muy altos, también los proveedores de la compañía otorgan descuentos en la adquisición de los distintos productos tecnológicos ofertados en el brochure de la empresa permitiendo que la misma posea precios competitivos gracias a una buena negociación con los proveedores lo que ha generado rentabilidad en los proyectos realizados y confianza en la calidad de los productos entregados por la compañía.

Dentro de los proveedores más importantes para la empresa tenemos:

Cuadro 19: Crédito otorgado a Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

EMPRESA	PRODUCTO	CREDITO
WEST TELCO	LIFESIZE	30 - 45 DÍAS
COMMLOGIK	LIFESIZE	30 DÍAS
CINECABLE TV	INTERNET	30 DÍAS
ECISEC	MOTOROLA	30 DÍAS
TECNOMEGA	TV, LAPTOP, VARIOS	30 - 45 DÍAS
MEGAMICRO	TV, LAPTOP, VARIOS	30 - 45 DÍAS

Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

Para Workecuador Internet Services Cía. Ltda., es importante contar con una gran variedad de proveedores para poder ofrecer todo tipo de soluciones tecnológicas para así satisfacer las necesidades presentadas por los clientes con bienes y servicios de calidad, a precios asequibles y con garantía tanto del hardware como del software lo que permitirá crear un vínculo de confianza entre los usuarios y la compañía.

La empresa tiene como proveedores a empresas como:

Cuadro 20: Proveedores de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

NOMBRE	LOGOTIPO	UBICACIÓN		DESCRIPCIÓN	PRODUCTO
		CIUDAD	DIRECCIÓN		
TELECOMUNICACIONES					
ECISEC		QUITO- ECUADOR	AV.AMAZONAS E3-131 Y PSJE.GUAYAS, EDF.RUMIÑAHUI P.9	Partner Autorizado para la comercialización de radios Motorola Análogos y Digitales Mototurbo en el territorio ecuatoriano.	
CARTIMEX		GUAYAQUIL - ECUADOR	Sector Industrial Los Álamos Calle Blanca Muñoz y Av. Elías Muñoz	Distribuidor autorizado de la marcas de la compañía: LOGITECH, BENO, XTRATECH, HP, SAMSUNG, LG, INTEL, PANASONIC, D-LINK	
INTCOMEX		QUITO- ECUADOR	Calle Yáñez Pinzón 295 y la Niña Sector Multicentro	Equipos de marca HP - Impresoras, maquinas, CISCO - Telefonía IP, Centrales Pequeñas, Router y Switchs en líneas altas medias y bajas. EPSON - Proyectors KLIP XTREME - Pantalla de proyección TRIPP.LITE - UP`S, KVM s de consola. Televisiones en marcas SAMSUNG, SONY Y LG	
MEGAMICRO		QUITO- ECUADOR	De Los Jazmines N55-15 y De Los Pinos	HP - Computadores de Hogar, Computadores de Oficina, Monitores, Portables Hogar, Portables Oficina, Servidores, Opciones servidores, Handhelds, Impresoras Inyección de tinta, Impresoras láser B/N y color, Suministros, Multifunciones, Plotters, Scanner, Cámaras Digitales. APC - Regletas, Reguladores, UPS`s, Racks para servidores.	
PARAGONE		QUITO- ECUADOR	Av. República #500 y La Pradera Edificio PUCARA Piso 10, Oficina 10-05	BENQ- Proyectors y monitores Paragon International es una empresa especializada en la provisión de upgrades de memoria homologada, compatible 100% con equipos de computación de las principales marcas como IBM, COMPAQ, SUN, HEWLETT PACKARD, CISCO, DELL, APPLE, TOSHIBA	

CONTINÚA



VIDEO CONFERENCIA EN HD "HIGH DEFINITION"

LIFESI ZE		TEXAS - ESTADOS UNIDOS	1601 S Mopac Expy, Austin, TX 78746, Estados Unidos	LifeSize Bussiness Partner Expert Autorizados a comercializar, instalar, soportar técnicamente y cumplir con la garantía de los productos LifeSize en todo el territorio de Ecuador	
DATAP ATH		INGLATERRA	Bemrose House, Bemrose Wayzgoose Drive Derby DE21 6XQ England	Video Wall - (pared de video para videoconferencia, seguridad, publicidad)	
RUGGED COMPUTER					
GETAC		TAIWAN	Nangang Dist., Taipei City 11568, Taiwan, R.O.C.	Canal de venta autorizado de Ruggedtech Ltda quien es distribuidor para Latinoamérica de la marca GETAC	
REDES IP					
TECHDA TA		ESTADOS UNIDOS	Tech Data Latin America and Caribbean Division (Also known as Tech Data FOB Latin America) 2200 NW 112th Avenue	Venta de los productos Cisco Systems Inc., en todo el territorio de Ecuador	
ANDEAN TRADE		QUITO- ECUADOR	Vasco de Contreras N34-180 y Lallement PBX: (593-2) 244-3868 Casilla: 17-22-20254	Venta, instalación, soporte técnico y garantía de los productos Cisco Systems Inc., en todo el territorio de Ecuador	
ENLACE DIGITAL		QUITO- ECUADOR	Francisco Izazaga N45-07 y Pío Valdivieso	Distribuidor autorizado para el Ecuador de la marca D-Link en Routers y Switchs.	
INTCOM EX		QUITO- ECUADOR	Calle Yáñez Pinzón 295 y la Niña Sector Multicentro	CISCO - Routers y Switchs en líneas altas medias y bajas.	

CONTINÚA



WIRELESS BROADBAND & MICROONDAS

ANTENAS DE RADIO MICROONDA

ANDREW		ESTADOS UNIDOS	http://www.commscope.com	Ofrece antenas, cables, amplificadores, repetidores, transceptores, así como el software y la capacitación para la industria de banda ancha y celular.	
PROXIM		ESTADOS UNIDOS	1561 Buckeye Drive Milpitas, CA 95035 USA	Son proveedores de servicios de Internet, el uso mundial de clase portadora multipunto de Proxim y soluciones de backhaul para implementar la conectividad de banda ancha de forma rápida y rentable	
REDLINE		CANADA	Redline Communications 302 Town Centre Blvd., 4th Floor Markham, Ontario L3R 0E8 Canada	Brinda productos inalámbricos de banda ancha ofrecer una alta velocidad, conectividad en tiempo real para las comunicaciones de máquina a máquina.	
ENLACE DIGITAL		QUITO-ECUADOR	Francisco Izazaga N45-07 y Pío Valdivieso	Distribuidor autorizado para el Ecuador de la marca UBIQUITI	
GRUPOCOM		QUITO-ECUADOR	http://www.grupocom.com.ec	Distribuidor Mayorista de Soluciones completas en redes, almacenamiento, seguridad IP, analíticas y periféricos	
FIBRA ÓPTICA Y CABLEADO ESTRUCTURADO					
HENTEL		CUENCA-ECUADOR	CUENCA: Gran Colombia E21-152 y Unidad Nacional	DEXTON -Canaletas lisas y Canaletas Ranuradas.	
MARTEL		QUITO-ECUADOR	Juan González N35-76 y Juan Pablo Sanz, Edificio Karolina Plaza, Oficina 16	BELDEN diseña, fabrica y comercializa cables electrónicos de alta velocidad, productos para conectividad, artículos especializados y relacionados con la electrónica.	

CONTINÚA



CASA DEL CABLE		QUITO - ECUADOR	Juan Severino E6-59 y Avenida Eloy Alfaro, Edificio Osiris Plaza	Líder en Soluciones de alta calidad en telecomunicaciones: cableado estructurado, fibra ópticas, calidad de energía, sistemas de seguridad y control, CATV.	
ANDEAN TRADE		QUITO-CUADOR	Vasco de Contreras N34-180 y Lallement PBX: (593-2) 244-3868 Casilla: 17-22-20254	Consiste en el tendido de cables en el interior de un edificio con el propósito de implantar una red de área local.	
ENLACE DIGITAL		QUITO-ECUADOR	Francisco Izazaga N45-07 y Pío Valdivieso	Soluciones avanzadas de cobre y fibra de Nexans cubren todos los aspectos de la infraestructura LAN, desde racks, bastidores, paneles de parcheo y hasta conectividad.	
TELEFONÍA IP					
TECHDATA		ESTADOS UNIDOS	Tech Data Latin America and Caribbean Division 2200 NW 112th Avenue Miami, Fl. 33172	Venta de los productos Cisco Systems Inc., en todo el territorio de Ecuador	
ANDEAN TRADE		QUITO-CUADOR	Vasco de Contreras N34-180 y Lallement PBX: (593-2) 244-3868 Casilla: 17-22-20254	Ofrecer nuestros servicios y soluciones mediante una práctica de seguridad administrada, soportada en servicios de valor agregado, entregada con calidad y con tecnología de vanguardia	
CARTIMEX		JAYAQUIL - ECUADOR	Sector Industrial Los Álamos Calle Blanca Muñoz y Av. Elías Muñoz	Distribuidor autorizado de la marcas de la compañía: YEALINK - Telefonía IP	

CONTINÚA



DATA CENTER**ANDOLAS**QUITO -
ECUADORLeónidas Batallas
E9-36 y Av. 6 de
Diciembre

Soluciones de Minis Centros de
Cómputo para brindar una solución
integral para ambientes pequeños o
sitios remotos cuando las empresas
climatizar y proteger sus servidores y
equipos de telecomunicaciones

**ENLACE
DIGITAL**QUITO-
ECUADORFrancisco Izazaga
N45-07 y Pío
Valdivieso

Proveer un máximo ancho de banda y
aplicaciones emergentes que permiten
reducir desperdicios y mal uso de cable

**SERVIDORES Y ALMACENAMIENTO****NEXSYS**QUITO-
ECUADORJuan Ramírez N 35-20
y German Alemán

Oferta de soluciones que
brindan soporte y
administración para respaldar
procesos de negocio.

**INTERNET Y DATOS****CNT**QUITO -
ECUADORAv. Amazonas frente al
C.C. CCI

La mejor banda ancha con
descarga ilimitada al mejor
precio con conexión permanente
- ANDINADATOS

**TRANSNEXA**QUITO -
ECUADORAvenida Orellana E9-195
y Av. 6 de Diciembre,
Edificio Alisal de
Orellana

Presta servicios de transporte y
conectividad internacional sobre
los que sus clientes

**CONTINÚA**

CLARO		QUITO - ECUADOR	Av. Amazonas 6017 y Río Coca Edificio ETECO	Ecuadortelem S.A. es una compañía ecuatoriana constituida para brindar conectividad y servicios innovadores de telecomunicaciones, de calidad a los diferentes segmentos de la sociedad ecuatoriana.	
OTECCEL		QUITO - ECUADOR	AV.DE LA REPUBLICA Y LA PRADERA, ESQ	Brindan el servicio de conectividad y servicios innovadores de telecomunicaciones, de calidad a los diferentes segmentos de la sociedad ecuatoriana.	

SEGURIDADES ELECTRÓNICAS

CASA DEL CABLE		QUITO - ECUADOR	Juan Severino E6-59 y Avenida Eloy Alfaro, Edificio Osiris Plaza	BOSCH.- Sistema contra incendio, seguridad circuito cerrado, detección de intrusos.	
-----------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------	------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

SISTEMAS DE SEGURIDAD

SISTEMAS DE SEGURIDAD S.A.		QUITO - ECUADOR	Rumipamba E2-189 y Av. República esq. Edificio Renacer, 3er Piso	Brindan productos como: cámara de seguridad, Sistemas contra incendios, Sistema de grabación IP Nuuu, Control de Accesos, Control de Asistencia y accesorios	
TECNOSEGURIDA D.S.A		QUITO - ECUADOR	Rumipamba 901 y AV. Republica Edificio Alex Of. 103	Ofertan Biométricos, soportes para cámaras, tarjetas magnéticas, botones de pulso.	

Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

✚ **Oportunidad N° 29:** Mantener alianzas estratégicas con Distribuidores Autorizados permite ofrecer productos de marcas reconocidas las cuales cuentan con una garantía directa en el caso de ejecutar la misma lo que es una ventaja aprovechada por los clientes de la compañía.

✚ **Debilidad N°02:** En algunas ocasiones los potenciales clientes de la compañía contactan directamente a los mayoristas para que les brinden los productos y servicios mediante sus Dealers para ser atendidos a causa de la falta de información respecto a promociones e innovaciones de los productos y servicios de la compañía.

✚ **Fortaleza N° 05:** Workecuador Internet Services Cía. Ltda., cumple con sus obligaciones económicas adquiridas con las mayoristas puntualmente y dentro de los plazos otorgados a la empresa.

✚ **Fortaleza N° 06:** Buenas negociaciones con los proveedores para obtener buenos precios o descuentos en la adquisición de mercadería sobre todo cuando existe un alto volumen de compra.

✚ **Fortaleza N° 07:** La asistencia a eventos de lanzamiento de nuevos productos y charlas de las marcas representadas por los mayoristas permite afianzar las alianzas estratégicas con los mayoristas así como con los fabricantes.

✚ **Oportunidad N° 30:** Conocer que los productos que se comercializan cuentan con el respaldo de certificados de calidad, a nivel nacional e internacional, es un respaldo ya que la gente busca productos a un buen precio así como contar con certificaciones ISO.

2.1.2.3. Amenaza de nuevos entrantes

Cuando en un sector de la industria hay muchas ganancias y beneficios por explorar no tardará la llegada de nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado con sus propios productos, aumentando así la competencia lo que bajara la rentabilidad de las empresas ya existentes.

Es usual observar que en los sectores atractivos las empresas traten de sacar provecho de las oportunidades del mercado y maximizar sus ganancias pero se debe tomar en cuenta que existen barreras de entrada que son elementos de protección para las empresas que pertenecen a la misma industria como puede ser requerimiento de un alto capital, altos costos, falta de información, saturación de mercado entre otras.

Para nuevos competidores es complicado ingresar al sector de telecomunicaciones, a pesar de ser un sector estratégico para el Estado ecuatoriano ingresar a este sector es difícil debido a la cantidad de empresas existentes que brindan una variedad de productos y servicios de telecomunicaciones.

Primeramente las empresas nuevas requieren de un capital alto para la adquisición de bienes tecnológicos sobre todo si las compañías más reconocidas se encuentran en el extranjero ya que la importación de estos productos son costoso y la empresa deberá ser sustentable para poder traerlos y comercializarlos en el país, posteriormente otro de los factores a considerar es la o las marcas que comercializará, ya que deben ser conocidas y comerciales para crear confianza con los clientes quienes requieren de soluciones tecnológicas de calidad y con garantía, para lo que las empresas nuevas deberán contar con una serie de productos y

servicios que se ajusten a las distintas necesidades y requerimientos de los consumidores los mismos que para llegar al consumidor final deberán contar con un canal de distribución bien definido con la finalidad de no generar retrasos en la entrega de los bienes y ganarse así la satisfacción y fidelización de los clientes.

Por esa razón para Workecuador Internet Services Cía. Ltda., es importante mantenerse en la vanguardia de la tecnología siendo Partner de marcas reconocidas en el sector de telecomunicaciones así como contar con alianzas estratégicas con sus proveedores quienes los abastecen de los productos tecnológicos de marcas conocidas mediante un sistema de distribución eficiente lo que le permite ser competitivo en el mercado y posicionarse en la mente de sus clientes actuales lo que le permitirá tener un marketing de boca a boca y ganarse la confianza de sus clientes potenciales para así ampliar su cartera de clientes y obtener mayores ganancias permitiéndoles ser una empresa rentable en el mercado de telecomunicaciones.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

 **Fortaleza N° 08:** Workecuador Internet Services Cía. Ltda., posee siete años en el sector de telecomunicaciones y cuenta con bienes y servicios de calidad gracias a que es Partner de una marca internacional y alianzas estratégicas con mayorista lo que le ha permitido tener un porcentaje del mercado de la telecomunicaciones estable.

 **Fortaleza N° 09:** Contar con un canal de distribución que permita traer los productos internacionales al país a tiempo respecto a los plazo de entrega de los proyectos permite que la empresa mantenga la confianza de sus clientes y cumpla con los parámetros establecidos en los proyectos.

2.1.2.4. Productos Sustitutos

Un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto principal, constituye una amenaza en el mercado porque puede alterar la oferta y la demanda y más cuando estos productos se presentan a bajos precios, buen rendimiento y buena calidad. Los productos sustitutos obligan a las empresas a estar alerta y bien informados sobre las novedades en el mercado ya que puede alterar la preferencia de los consumidores. Workecuador Internet Services Cía. Ltda., no posee tantos productos sustitutos debido a que en el sector de telecomunicaciones los productos tecnológicos surgieron como sustitutos a ciertas actividades que se realizaban de manera manual y se crean para optimizar el tiempo de respuesta de algunas actividades requeridas por las empresas sean públicos o privados.

Las videoconferencias con el producto más vendido por la empresa y este sistema se crea como un sustituto de las reuniones presenciales y surge debido a que muchas de las empresas gastan mucho dinero en reuniones y muchos de los directivos se encuentran en distintas partes por lo que lograr una reunión presencial representa un alto desembolso para lo que contar con sistemas de telepresencia o videoconferencia permite que mediante un software y hardware conectar a todos los implicados en las reuniones desde cualquier punto del mundo sin gastar en viajes u hoteles.

Sin embargo los productos de telecomunicaciones tienen productos sustitutos como los Accesos Remotos que son redes de computadoras desde una computadora a un recursos físico ubicado en otra a través de una red local o externa, se puede acceder a un servidor de forma remota para configurarlo, controlar el estado de sus

servicios, transferir archivos, entre otros. Para este tipo de productos existen múltiples productos que permiten controlar una computadora remotamente y algunos son gratuitos y libres.

Actualmente en los usuarios está ganando terreno el servicio de internet móvil lo que desplaza al internet fijo para las computadoras permitiendo que los Smartphone y Tablets tienen acceso a Internet desde cualquier lugar sin embargo la cobertura y ancho de banda es inferior al internet fijo, pero poco a poco están ganado espacio en la industria de telecomunicaciones.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

 **Fortaleza N° 10:** Workecuador Internet Services Cía. Ltda., no posee productos sustitutos que sean competencia para los bienes y servicios que ofrece la compañía ya que la misma se encuentra bien posicionada y cumple con las necesidades de sus clientes manteniendo una fidelidad por parte de ellos.

2.1.2.5. Rivalidad entre los Competidores

En la mayoría de los sectores existe competencia para lo cual es importante que las empresas las conozcan y tomen las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado frente a los rivales existentes, para poder derrotar a la competencia es importante controlar el macro y micro ambiente y sobre todo hay que diferenciarse del resto y posicionarse sólidamente para poder sobrevivir en la industria.

Para Workecuador Internet Services Cía. Ltda., es importante tener identificada a su competencia para poder mantenerse en la industria sin perder su

posición en el mercado, para ello la compañía ha identificado a sus competidores actuales quienes son:

Cuadro 21: Competidores Actuales de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

EMPRESA	LOGOTIPO	PRODUCTO
PROTECO		VIDEOCONFERENCIA (POLYCOM)
TOTALTEK		FIBRA ÓPTICA VIDEOCONFERENCIA
PUNTONET		MOTOROLA
TELCONET		INTERNET
PROTECOMPU		DATA CENTER

Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

La empresa considera que es fundamental identificar a la competencia para poder mejorar sus productos y servicios, manteniendo siempre la delantera en la industria y ganar más clientes que se encuentren satisfechos con los servicios prestados por la compañía. También es importante mantener al cuerpo de técnicos actualizados en las distintas tendencias tecnológicas con la finalidad de poder resolver todo tipo de problema tecnológico con un tiempo de respuesta pronta y una alta satisfacción de los usuarios para así incrementar los clientes y mantener un posicionamiento sostenido en la mente de los clientes.

Workecuador Internet Services Cía. Ltda., tiene presente la importancia de mantenerse un paso frente a la competencia, actualizando sus convenios tanto nacionales como internacionales, las certificaciones ISO y el personal calificado para brindar soluciones inmediatas a los usuarios, lo que le permitirá cumplir al cien por ciento con los compromisos adquiridos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

 **Oportunidad N° 31:** Contar con una alta variedad de mayoristas en el mercado como Distribuidores Autorizados que brindan precios preferenciales a la empresa lo que permite poseer y ofrecer un brochure amplio y variado para elección de los clientes según sus necesidades.

 **Fortaleza N° 11:** Workecuador Internet Services Cía. Ltda., posee alianzas estratégicas tanto nacionales como internacionales lo que le permite mantener altos estándares de calidad frente a las necesidades de los clientes sean consumidores finales, empresas públicas o privada.

 **Fortaleza N° 12:** La empresa conoce a su competencia, tiene conocimiento de sus brochure, estándares, proveedores y clientes lo que le permite establecer estrategias para perder espacio en la industria de las telecomunicaciones.

 **Debilidad N° 03:** La existencia de competencia en el sector en el que se desarrolla Workecuador Internet Services Cía. Ltda., genera que los clientes tengan más posibilidades de elegir especialmente por los precios lo que conlleva a que la compañía revea sus precios para hacerlos competitivos frente a los de la competencia.

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 y fortalezas de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

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

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

2.2.1. Capacidad Administrativa

Se considera que la capacidad administrativa es también la estructura organizacional de la empresa, podemos decir que Workecuador Internet Services Cía. Ltda., posee una estructura bien definida como se puede observar en la Figura 77 en donde la compañía tiene claramente identificadas las áreas de trabajo con sus respectivos niveles de mando y cada una con su personal de trabajo para cumplir con las actividades establecidas por la alta Gerencia.

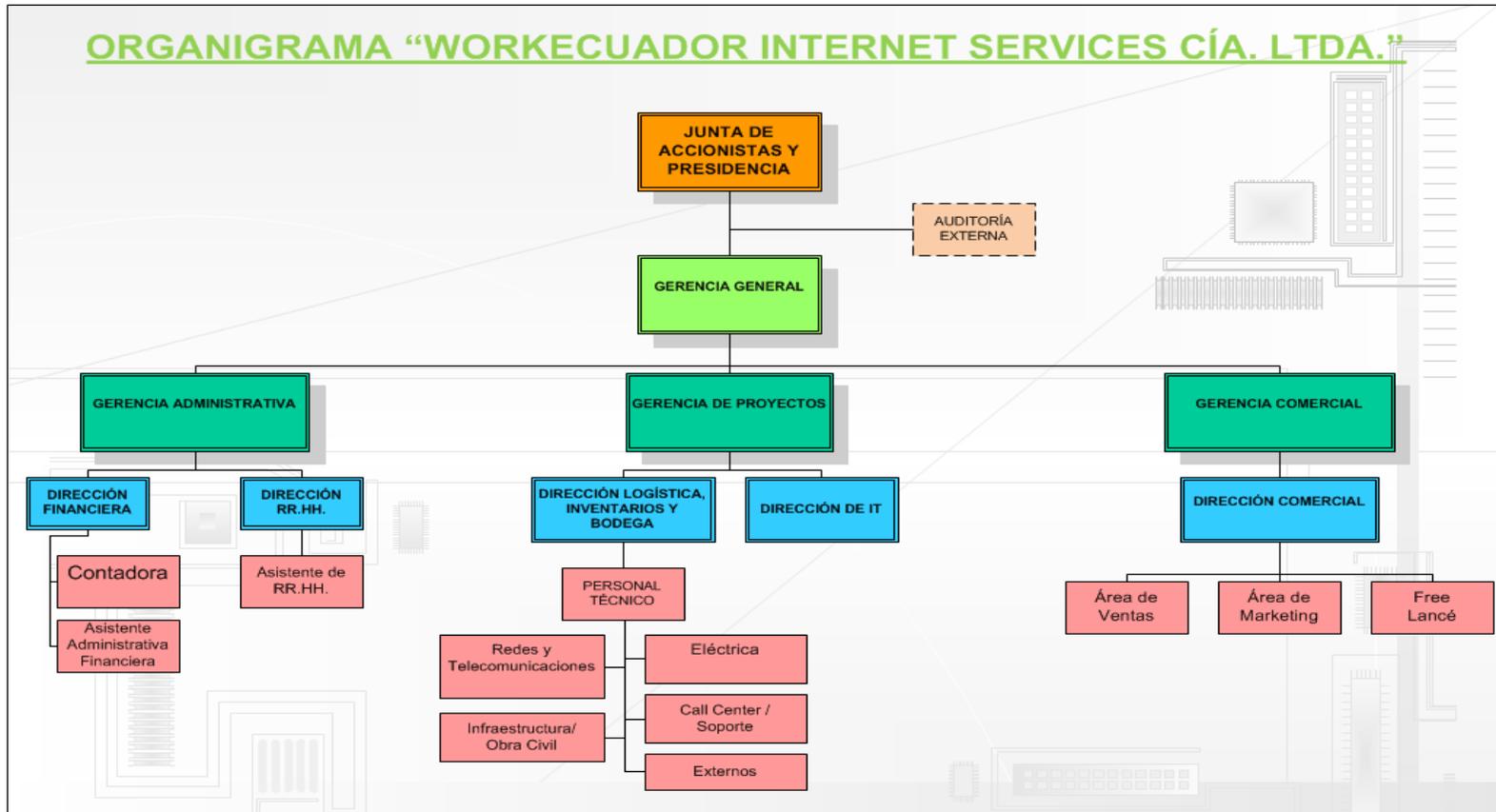


Figura 77: Organigrama de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

A pesar de que Workecuador Internet Services Cía. Ltda., posee una estructura organizacional visiblemente identificada por todos y cada uno de quienes trabajan en la empresa no existe una adecuada coordinación de las diferentes actividades y estas se las realiza en base al día a día y conforme se vayan presentando las situaciones en la empresa en lugar de contar con una planificación previa liderada por el Gerente General y los Gerentes Departamentales. La compañía posee una cultura organizacional en la cual ha establecido la Misión y Visión sin embargo la Filosofía Corporativa no ha sido definida completamente y a su vez difundida para que sea conocida por todos los que perteneces a la empresa, lo que ha provocado un débil trabajo en equipo, identificación con la organización y compromiso con los objetivos de Workecuador Internet Services Cía. Ltda., induciendo a que la empresa no crezca y se afiance en el mercado como se anhela.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

 **Debilidad N° 04:** La falta de un manual de procedimientos internos repercute en el desenvolvimiento de las actividades de la empresa.

 **Debilidad N° 05:** Workecuador Internet Services Cía. Ltda., no cuenta con una planificación periódica de actividades que le permita conocer el proceso a cargo de las distintas áreas lo que genera un retraso en los objetivos de la empresa y la pérdida de proyectos.

 **Debilidad N° 06:** La empresa no posee reuniones periódicas en la que se presenten informes de los avances de las actividades a cargo lo que refleja que no existe una buena comunicación organizacional.

 **Debilidad N° 07:** La ausencia de una filosofía empresarial actualizada y clara que vaya acorde con las aspiraciones de la empresa afecta al crecimiento de la empresa ya que no existe un compromiso firme para con la compañía.

 **Fortaleza N° 13:** Al ser una empresa familiar existe mayor flexibilidad y rapidez para la toma de decisiones.

2.2.2. Capacidad de Recursos Humanos

La empresa cuenta con diez personas que trabajan bajo contrato fijo que cumplen con diferentes roles, también cuentan con técnicos que trabajan bajo comisión de acuerdo a los distintos proyectos de la compañía, los cuales no constan en nómina de la empresa ya que son personal laboral técnico capacitado pero temporal.

En el área gerencial se cuenta con trabajadores altamente capacitados, los mismos que se encuentran en constante actualización con la finalidad de estar siempre en la vanguardia de la tecnología y brindar prontas soluciones a los problemas presentados por los usuarios. Tanto el Gerente General como los Gerentes Administrativo-Financiero, Comercial y de Proyectos son Ingenieros los mismos que se encuentran cursando títulos de cuarto nivel con la finalidad de estar actualizados y ser competitivos en un campo que requiere constante actualización de conocimientos.

En la Gerencia Comercial contamos con personal a cargo del área de ventas y marketing quien es la encargada de mantener actualizada la página Web de la empresa así como el brochure que la empresa ofrece a sus clientes, sin embargo no se cuenta con un una base de datos que indique cuantos clientes ha tenido la empresa

desde el inicio de sus funciones ya que todo se lleva de manera física lo que retrasa la búsqueda de datos debido a la falta de automatización de la información.

La Gerencia de Proyectos cuenta con dos técnicos quienes están tiempo completo en las instalaciones de la empresa quienes son los encargados de resolver tanto virtual como físicamente los inconvenientes presentados por los usuarios, sin embargo el Gerente de Proyectos es el encargado de atender la línea telefónica de Soporte Técnico y es él quien designa al personal técnico para la solución de los inconvenientes, de igual manera él quien contrata esporádicamente a los técnicos que requerirá dependiendo de la magnitud del proyecto que esté desarrollando la empresa, para lo que cuenta con un listado de los técnicos con los que la compañía puede contar en el momento que así lo determine.

En la Gerencia Administrativa-Financiera se cuenta con una persona que está a cargo de llevar la contabilidad de la empresa la misma que cuenta con una auxiliar contable con la finalidad de manejar correctamente esta información que es una alta responsabilidad ya que permite conocer el estado financiero con el que se ha desempeñado durante el año fiscal, de igual manera esta área cuenta con una asistente en Recursos Humanos quien es la encargada de monitorear el cumplimiento del horario de trabajo, elaborar los roles de pagos y llevar un control del pago de sueldos y anticipos que se les ha entregado a los trabajadores tanto fijos como temporales de la compañía. El personal que trabaja en la empresa son personas que tienen calidad humana y solidarios y comprometidos con sus tareas, al ser una empresa familiar existe una fuerte relación entre los altos mandos lo que permite que exista un fuerte apoyo en todas las circunstancias por las que pase la empresa, sin

embargo el área de Recursos Humanos no cuenta con un manual de procedimientos para la selección de personal que se ajuste a los perfiles que requiere la empresa para ser más competitiva en el mercado.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

✚ **Fortaleza N° 14:** El personal desempeña sus funciones con ética y profesionalismo así como también existe la colaboración en las diferentes actividades que se realiza en la empresa.

✚ **Debilidad N° 07:** La falta de comunicación verbal, escrita e informática entre las áreas de la empresa produce la duplicidad de trabajo y obstaculiza el trabajo en equipo.

✚ **Fortaleza N° 15:** Los altos mandos consideran que es importante la capacitación de sus empleados por lo que envían a sus técnicos a cursos de actualización de los distintos software que manejan así como de los bienes tecnológicos que ofrecen.

✚ **Fortaleza N° 16:** Al ser una empresa familiar existe compromiso para que la compañía crezca en el mercado y se solidifique en el tiempo.

2.2.3. Capacidad Financiera

La capacidad financiera es la capacidad de pago que tiene la empresa así como los recursos con los que cuenta esta para afrontar dichas obligaciones a corto plazo.

Desde el inicio de sus actividades en el año 2006 la empresa está obligada a llevar Contabilidad por lo que tienen una persona quien está a cargo de tener la contabilidad al día y en orden al igual cuenta con una asistente contable quien es la

encargada de tener toda la documentación que requiere el contador para presentar los Balances finales los cuales al finalizar el año fiscal deben ser presentados, por lo que la compañía está al día en la presentación de los Estados Financieros y en las respectivas declaraciones de pago de impuestos, tanto mensual como anual, sin embargo no se aplica ningún fundamento ni análisis financiero a sus Balances ni determina proyecciones financieras que le permita tener un panorama claro de su situación financiera. La compañía no cuenta con la elaboración de un presupuesto anual en el que se refleje la situación financiera con la que cuentan la empresa así como las cuentas están pendientes de saldar lo que indica que la empresa no planifica su situación financiera tomando decisiones financieras día a día lo que lleva a que desconozca el escenario real que están pasando.

La empresa también posee una política de cobro de 30 y 45 días, sin embargo el pago de los clientes especialmente públicos a destiempo, genera que inestabilidad en la liquidez de la empresa, por lo que se ha recurrido a la ayuda financiera teniendo endeudamientos financieros los mismos que se han cumplido y se siguen cumpliendo ya que con esta ayuda financiera a podido sostener los proyectos y contratos que mantiene la empresa y contratos permitiendo que la empresa siga manteniendo su rentabilidad con altos y bajos buscando alcanzar un crecimiento sostenible que le permita adquirir nuevos activos e invertir en nuevos proyectos pensando siempre en su recurso humano que es el eje principal para progresar y obtener nuevos retos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

 **Fortaleza N° 17:** La empresa ha contado con una rentabilidad que le ha permitido cumplir y estar al día con sus obligaciones tributarias y financieras

manteniendo un perfil de confiabilidad tanto con sus clientes como con sus proveedores.

✚ **Debilidad N° 08:** A pesar de contar con una situación financiera estable, la falta de planificación presupuestaria hace que no se pueda realizar una correcta inversión para mejorar la situación competitiva en el mercado y realizar alianzas estratégicas.

✚ **Debilidad N° 09:** La compañía no posee un Análisis Financiero que le permita realizar proyecciones financieras y conocer a través de los ratios financieros la situación real y futura de la empresa.

✚ **Debilidad N° 10:** A pesar de que la compañía posee una política de crédito conocida por sus clientes, la misma tiene inconvenientes de pago especialmente de las entidades públicas lo que provoca un desequilibrio en la empresa para poder cubrir sus gastos.

2.2.4. Capacidad de Comercialización

Workecuador Internet Services Cía. Ltda., realiza sus actividades en un local arrendado, el cual cuenta con parqueaderos para sus clientes y que encuentra en un sector comercial y accesible para sus clientes y usuarios. Adicionalmente dispone de un mobiliario necesario para que sus colaboradores puedan desempeñar sus tareas de manera eficiente y eficaz. La empresa posee una gestión de servicios ya que cuenta con ejecutivos de ventas y personal técnico capacitado para asesorar sobre todo los productos y servicios que la empresa ofrece, optimizando tiempo, estimulando las ventas y garantizando el servicio mediante estrategias de comercialización que permiten captar más clientes y ver la evolución del cliente en todas las etapas. Sin

embargo las promociones de la empresa no son fuertes debido a que aún se necesita ser conocidos en el mercado y que los clientes se enteren de la existencia de los productos, marcas y servicios mediante demos, movilización y varias reuniones para el enganche final del contrato o proyecto. No obstante el área de Marketing realiza publicidades, oferta precios competitivos, otorga descuentos, ha invertido en publicidad mediante Mailing, Stands de Exhibición en Ferias y asistencia a seminarios y capacitaciones internacionales lo que le ha permitido tener reconocimientos en revistas, periódicos y pagina Web fortaleciendo a la difusión de la empresa y ampliar su mercado. Se busca entablar y fortalecer las relaciones de negocios con aquellas empresas que le ofrezcan productos de calidad y garantía para poder brindar a los clientes servicios garantizados y de excelencia que permita satisfacer sus necesidades tecnológicas. Se ha descuidado al realizar el seguimiento a clientes una vez se les ha vendido los productos, de igual manera el momento de realizar proformas siempre se espera que el cliente o posibles clientes regrese o llame a la empresa si está con algún requerimiento, dejando de lado el servicio de Pos Venta que permitiría fortificar las relaciones con los clientes.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

 **Fortaleza N° 18:** La empresa cuenta con instalaciones aptas para la atención al cliente.

 **Fortaleza N° 19:** Participación activa en Stands de Exhibición en Ferias en las que puede promocionar sus productos y servicios hacia clientes potenciales.

 **Fortaleza N° 20:** Participación en los procesos de Subasta Inversa y Contratación Directa del programa de Contratación Pública regulada por el SERCOP.

 **Debilidad N° 11:** La empresa no cuenta con un servicio de Pos Venta que permita conocer el nivel de satisfacción de los clientes respecto a los productos y servicios brindados.

 **Debilidad N° 12:** La falta de planes de promoción y difusión del brochure de la compañía no le ha permitido crecer en el mercado y darse a conocer ante sus clientes potenciales.

2.2.5. Capacidad Tecnológica

Workecuador Internet Services Cía. Ltda., cuenta con equipos de computación que permite a su personal desarrollar de mejor manera sus actividades.

Para realizar su control del inventario cuenta con personal que realiza el registro y actualización de la base de datos del stock vigente con la finalidad de conocer la mercadería con la que cuenta la empresa y saber cuándo deberá reabastecerse para cumplir con los plazos de los contratos.

También cuenta con un servicio de Internet Banda Ancha de INET que es su marca propia en servicio de internet y es considerada una 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 conclusión realizar todo tipo de negocios en beneficio de la compañía.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

✚ **Fortaleza N° 21:** Al proporcionar la empresa las herramientas necesarias y actuales, el personal podrá desempeñar de mejor manera sus actividades optimizando tiempo y recursos, como son equipos de computación, impresión y servicio de Internet.

✚ **Fortaleza N° 22:** Llevar una base de datos del stock vigente de la compañía permite conocer con cuanta mercancía se cuenta y en qué momento sería apropiado realizar un abastecimiento para poder cumplir a tiempo los pedidos de los clientes.

2.3. ANÁLISIS FODA

Actualmente las organizaciones tienen dos fuerzas externas las cuales se clasifican en factores macro, se los conoce así porque afectan a la organización y si existiese un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de ellos, estos factores no son controlables por los altos directivos de las organizaciones y pueden representar oportunidades o amenazas para las instituciones, dentro de estos factores se incluyen fuerzas demográficas, tecnológicas, económicas, políticas, legales y geográficas. El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades dentro de la organización a través de un estudio que permite identificar los recursos tanto en cantidad como en calidad que se utilizan en los procesos internos de las empresas. El estudio de los factores que existen dentro de las empresas permiten evaluar los recursos con los que cuenta la empresa para saber su situación actual y como se ha venido desarrollando y desarrollando hasta la actualidad, al igual permite identificar las fortalezas y

debilidades con las cuales podremos diseñar las estrategias que permitan potenciar las fortalezas y eliminar las debilidades.

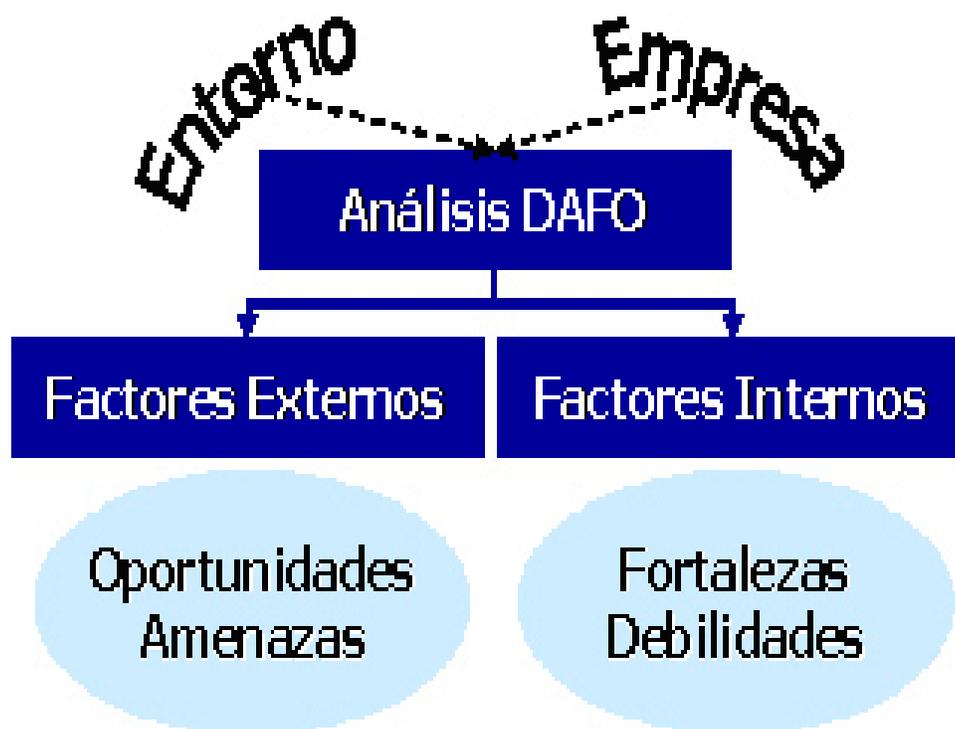


Figura 78: Análisis FODA

Fuente: <http://poyturu.wikispaces.com/An%C3%A1lisis+DAFO>

2.3.1. MATRIZ RESUMEN

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1	Tener una política de cobro flexible para los clientes	1	Crecimiento de la economía del país especialmente en la Industria de Correos y Comunicaciones
2	Capacitación constante de los técnicos.	2	Inflación directamente proporcional a la demanda de bienes y servicios de telecomunicaciones
3	Precios moderados y accesibles para los clientes	3	Estabilidad inflacionaria en los últimos 5 años.
4	Contar con un portafolio de productos con certificaciones de calidad y con garantía.	4	Fácil acceso a créditos para adquisición de bienes y/o servicios de telecomunicaciones
5	Cumplimiento de las obligaciones económicas con los mayoristas a tiempo	5	Acceso a créditos para PYMES
6	Buenas negociaciones con los proveedores para obtener buenos precios.	6	Tasas de interés accesibles para los clientes.
7	Experiencia en el sector de telecomunicaciones.	7	Alta demanda de empresas que posean experiencia en el área de telecomunicaciones.
8	Fuertes alianzas estratégicas tanto nacionales como internacionales.	8	Crecimiento del mercado y de las necesidades tecnológicas.
9	Contar con un canal distribuidor que agilice el envío de mercadería del extranjero	9	Incremento de importaciones de bienes tecnológicos.
10	No existen productos sustitutos	10	Estabilidad política en los últimos años
11	Conocer claramente a la competencia	11	Implementación de un PNBV con objetivos estratégicos enfocados al sector de Telecomunicaciones
12	Flexibilidad y rapidez para la toma de decisiones por parte de los altos mandos	12	Estabilidad y equidad legal que permite el fácil acceso a leyes, reglamentos y normas establecidas.
13	El personal técnico realiza sus funciones con ética y profesionalismo	13	Cumplimiento de las leyes establecidas por el poder Legislativo.
14	Compromiso con la compañía para que crezca y se fortalezca en el mercado	14	Protección de la Propiedad Intelectual por parte del Estado ecuatoriano.
15	Tener rentabilidad que le permite cumplir con sus obligaciones económicas	15	Acceso transparente al sistema de Contratación Pública,
16	Instalaciones aptas para la atención al cliente	16	Disminución del analfabetismo mediante herramientas tecnológicas educativas vanguardistas.
17	Participación en Stands de Exhibición en Ferias para promocionar sus productos.	17	Mejoramiento de la cultura tecnológica a través del acceso a herramientas informáticas
18	Contar con herramientas necesarias y actualizadas para brindar un servicio de excelencia.	18	Estabilidad laboral en los últimos años
19	Poseer una base de datos de la mercancía con la que cuenta la compañía	19	Demanda creciente del uso e implementación de TIC's
		20	Amplia cobertura de Internet Banda Ancha a nivel nacional
		21	Proveedores de bienes tecnológicos de vanguardia
		22	Alianza estratégica con empresas que se encarguen del proceso de destrucción de los desechos electrónicos
		23	Creación del Servicio de Pos Venta
		24	Elaboración y participación de campañas publicitarias y ferias empresariales
		25	Consolidar las alianzas estratégicas con Distribuidores Autorizados
		26	Poseer certificaciones de calidad - ISO de los bienes tecnológicos.
		27	Amplia cartera de proveedores
DEBILIDADES		AMENAZAS	
1	Retrasos en los pagos por parte de las empresas públicas.	1	Dificultad para el pago de sueldos y salarios a causa de una contracción en el sector de Comunicaciones
2	Falta de actualización en la pag. Web de la empresa.	2	Incremento en el precio de los productos de tecnología a causa del pago de Impuesto a la Salida de Divisas
3	Precios competitivos en el mercado.	3	Insatisfacción del mercado por poca oferta de productos y servicios de tecnología.
4	Falta de un manual de procedimientos internos.	4	Poco incentivo a los proyectos innovadores nacionales en el sector de telecomunicaciones
5	No existen cronogramas que reflejen una planificación de actividades dentro de un periodo	5	Contar con una Reseva Monetaria baja generará una mala imagen de pago ante los inversionistas extranjeros.
6	Ausencia de reuniones periódicas para rendición de cuentas.	6	Control absoluto respecto a la toma de decisiones por parte del Gobierno
7	Descuido en la actualización de la filosofía corporativa como parte fundamental de la empresa.	7	Desacuerdos entre el partido de gobierno y la oposición para una pronta toma de decisiones en favor de la ciudadanía
8	No existe una comunicación fluida entre los colaboradores de la empresa.	8	Constante modificaciones legales generan inseguridad jurídica.
9	No se elabora un presupuesto financiero anual que permita conocer el entorno general de la compañía.	9	Existencia de tasa de desempleo que impide contar con un salario fijo para adquirir productos y servicios tecnológicos.
10	No se tiene un análisis financiero que refleje la situación de la empresa.		
11	No se brinda un servicio Pos Venta a los clientes.		
12	Baja publicidad y promoción del brochure de los productos y servicios de Workecuador Internet Services Cia. Ltda.		

Figura 79: Matriz Resumen

2.3.2. MATRIZ FODO-FADA

2.3.2.1. MATRIZ FO

ALTO = 5 MEDIO = 3 BAJO = 1	OPORTUNIDADES												
	1. Crecimiento de la economía del país especialmente en la Industria de Correos y Comunicaciones	2. Inflación directamente proporcional a la demanda de bienes y servicios de telecomunicaciones	3. Estabilidad inflacionaria en los últimos 5 años.	4. Fácil acceso a créditos para adquisición de bienes y/o servicios de telecomunicaciones	5. Acceso a créditos para PYMES	6. Tasas de interés accesibles para los clientes.	7. Alta demanda de empresas que posean experiencia en el área de telecomunicaciones.	8. Crecimiento del mercado y de las necesidades tecnológicas.	9. Incremento de importaciones de bienes tecnológicos.	10. Estabilidad política en los últimos años	11. Implementación de un PNBV con objetivos estratégicos enfocados al sector de Telecomunicaciones	12. Estabilidad y equidad legal que permite el fácil acceso a leyes, reglamentos y normas establecidas.	13. Cumplimiento de las leyes establecidas por el Poder Legislativo.
FORTALEZAS													
1. Tener una política de cobro flexible para los clientes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2. Capacitación constante de los técnicos.	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1
3. Precios moderados y accesibles para los clientes	3	5	3	1	1	3	1	1	1	5	1	1	1
4. Contar con un portafolio de productos con certificaciones de calidad y con garantía.	1	1	1	3	1	1	5	1	5	1	1	1	1
5. Cumplimiento de las obligaciones económicas con los mayoristas a tiempo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1
6. Buenas negociaciones con los proveedores para obtener buenos precios.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7. Experiencia en el sector de telecomunicaciones.	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	5	1	1
8. Fuertes alianzas estratégicas tanto nacionales como internacionales.	1	3	3	1	1	1	1	5	5	5	1	1	1
9. Contar con un canal distribuidor que agilice el envío de mercadería del extranjero	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1
10. No existen productos sustitutos	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1
11. Conocer claramente a la competencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12. Flexibilidad y rapidez para la toma de decisiones por parte de los altos mandos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1
13. El personal técnico realiza sus funciones con ética y profesionalismo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14. Compromiso con la compañía para que crezca y se fortalezca en el mercado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1
15. Tener rentabilidad que le permite cumplir con sus obligaciones económicas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16. Instalaciones aptas para la atención al cliente	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1
17. Participación en Stands de Exhibición en Ferias para promocionar sus productos.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18. Contar con herramientas necesarias y actualizadas para brindar un servicio de excelencia.	1	1	1	5	1	1	5	1	5	1	1	1	1
19. Poseer una base de datos de la mercancía con la que cuenta la compañía	1	1	1	1	1	1	3	1	5	1	1	1	1

Figura 80: Matriz FO: Fortalezas y Oportunidades

ALTO = 5 MEDIO = 3 BAJO = 1	OPORTUNIDADES													
	14. Protección de la Propiedad Intelectual por parte del Estado ecuatoriano.	15. Acceso transparente al sistema de Contratación Pública.	16. Disminución del analfabetismo mediante herramientas tecnológicas educativas vanguardistas.	17. Mejoramiento de la cultura tecnológica a través del acceso a herramientas informáticas	18. Estabilidad laboral en los últimos años	19. Demanda creciente del uso e implementación de TIC's	20. Amplia cobertura de Internet Banda Ancha a nivel nacional	21. Proveedores de bienes tecnológicos de vanguardia	22. Alianza estratégica con empresas que se encarguen del proceso de destrucción de los desechos electrónicos	23. Creación del Servicio de Pos Venta	24. Elaboración y participación de campañas publicitarias y ferias empresariales	25. Consolidar las alianzas estratégicas con Distribuidores Autorizados	26. Poseer certificaciones de calidad - ISO de los bienes tecnológicos.	27. Amplia cartera de proveedores
FORTALEZAS														
1. Tener una política de cobro flexible para los clientes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2. Capacitación constante de los técnicos.	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	3	1
3. Precios moderados y accesibles para los clientes	1	5	1	1	1	5	3	1	1	1	1	5	1	1
4. Contar con un portafolio de productos con certificaciones de calidad y con garantía.	5	5	1	1	1	5	5	5	1	1	5	1	5	5
5. Cumplimiento de las obligaciones económicas con los mayoristas a tiempo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6. Buenas negociaciones con los proveedores para obtener buenos precios.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1
7. Experiencia en el sector de telecomunicaciones.	1	5	1	1	5	5	5	5	1	1	5	3	1	3
8. Fuertes alianzas estratégicas tanto nacionales como internacionales.	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	5	5	5	5
9. Contar con un canal distribuidor que agilice el envío de mercadería del extranjero	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5
10. No existen productos sustitutos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11. Conocer claramente a la competencia	1	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	3	3	3
12. Flexibilidad y rapidez para la toma de decisiones por parte de los altos mandos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13. El personal técnico realiza sus funciones con ética y profesionalismo	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14. Compromiso con la compañía para que crezca y se fortalezca en el mercado	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1
15. Tener rentabilidad que le permite cumplir con sus obligaciones económicas	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1
16. Instalaciones aptas para la atención al cliente	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
17. Participación en Stands de Exhibición en Ferias para promocionar sus productos.	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	5	1	1	1
18. Contar con herramientas necesarias y actualizadas para brindar un servicio de excelencia.	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19. Poseer una base de datos de la mercancía con la que cuenta la compañía	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Figura 81: Matriz FO: Fortalezas y Oportunidades

2.3.2.2. MATRIZ FA

ALTO = 5 MEDIO = 3 BAJO = 1	AMENAZAS								
	1. Dificultad para el pago de sueldos y salarios a causa de una contracción en el sector de Comunicaciones.	2. Incremento en el precio de los productos de tecnología a causa del pago de Impuesto a la Salida de Divisas.	3. Insatisfacción del mercado por poca oferta de productos y servicios de tecnología.	4. Poco incentivo a los proyectos innovadores nacionales en el sector de telecomunicaciones.	5. Contar con una Reserva Monetaria baja genera una mala imagen de pago ante los inversionistas extranjeros.	6. Control absoluto respecto a la toma de decisiones por parte del Gobierno.	7. Desacuerdos entre el partido de gobierno y la oposición para una pronta toma de decisiones en favor de la ciudadanía.	8. Constante modificaciones legales generan inseguridad jurídica.	9. Existencia de tasa de desempleo que impide contar con un salario fijo para adquirir productos y servicios tecnológicos.
FORTALEZAS									
1. Tener una política de cobro flexible para los clientes	1	1	1	1	1	1	1	1	5
2. Capacitación constante de los técnicos.	5	1	1	1	1	1	1	1	1
3. Precios moderados y accesibles para los clientes	1	5	1	1	1	1	1	1	5
4. Contar con un portafolio de productos con certificaciones de calidad y con garantía.	1	1	5	1	1	1	1	1	1
5. Cumplimiento de las obligaciones económicas con los mayoristas a tiempo	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6. Buenas negociaciones con los proveedores para obtener buenos precios.	1	5	1	1	5	1	1	1	1
7. Experiencia en el sector de telecomunicaciones.	1	1	5	1	1	1	1	1	1
8. Fuertes alianzas estratégicas tanto nacionales como internacionales.	1	1	5	1	5	1	5	5	1
9. Contar con un canal distribuidor que agilice el envío de mercadería del extranjero	1	1	1	1	5	1	5	5	1
10. No existen productos sustitutos	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11. Conocer claramente a la competencia	1	1	3	3	1	1	1	1	1
12. Flexibilidad y rapidez para la toma de decisiones por parte de los altos mandos	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13. El personal técnico realiza sus funciones con ética y profesionalismo	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14. Compromiso con la compañía para que crezca y se fortalezca en el mercado	1	1	5	1	1	1	1	1	1
15. Tener rentabilidad que le permite cumplir con sus obligaciones económicas	1	1	3	1	5	1	1	1	1
16. Instalaciones aptas para la atención al cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	1
17. Participación en Stands de Exhibición en Ferias para promocionar sus productos.	1	1	1	1	1	1	1	3	1
18. Contar con herramientas necesarias y actualizadas para brindar un servicio de excelencia.	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19. Poseer una base de datos de la mercancía con la que cuenta la compañía	1	1	1	1	1	1	1	1	5

Figura 82: Matriz FA: Fortalezas y Amenazas

2.3.2.4. MATRIZ DA

DEBILIDADES	AMENAZAS								
	1. Dificultad para el pago de sueldos y salarios a causa de una contracción en el sector de Comunicaciones	2. Incremento en el precio de los productos de tecnología a causa del pago de impuesto a la Salida de Dólares	3. Insatisfacción del mercado por poca oferta de productos y servicios de tecnología.	4. Poco incentivo a los proyectos innovadores nacionales en el sector de telecomunicaciones	5. Contar con una Reserva Monetaria baja genera una mala imagen de pago ante los inversionistas extranjeros	6. Control absoluto respecto a la toma de decisiones por parte del Gobierno	7. Desacuerdos entre el partido de gobierno y la oposición para una pronta toma de decisiones en favor de la ciudadanía	8. Constante modificaciones legales generan inseguridad jurídica.	9. Existencia de tasa de desempleo que impide contar con un salario fijo para adquirir productos y servicios
1. Retrasos en los pagos por parte de las empresas públicas.	1	1	1	1	1	5	1	1	1
2. Falta de actualización en la pág. Web de la empresa.	1	1	5	1	1	1	1	1	1
3. Precios competitivos en el mercado.	1	5	5	1	1	3	1	1	1
4. Falta de un manual de procedimientos internos.	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5. No existen cronogramas que reflejen una planificación de actividades dentro de un periodo	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6. Ausencia de reuniones periódicas para rendición de cuentas.	5	1	1	1	1	1	1	1	1
7. Descuido en la actualización de la filosofía corporativa como parte fundamental de la empresa.	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8. No existe una comunicación fluida entre los colaboradores de la empresa.	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9. No se elabora un presupuesto financiero anual que permita conocer el entorno general de la compañía.	1	1	1	1	1	1	1	1	5
10. No se tiene un análisis financiero que refleje la situación de la empresa.	5	1	1	1	5	1	1	1	5
11. No se brinda un servicio Pos Venta a los clientes.	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12. Baja publicidad y promoción del brochure de los productos y servicios de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.	1	1	5	1	1	5	1	1	1

Figura 84: Matriz DA: Debilidades y Amenazas

2.3.3. MATRIZ SINTESIS ESTRATEGICA.

FO		DO		FA		DA	
1	E1: (O4,F18) Acceder a créditos para financiamiento del capital de trabajo.	1	E2: (O4,D3) Impulsar la adquisición de equipos tecnológicos a través de ofertas.	1	E1: (A1,F2) Desarrollar Planes de Capacitación para el personal interno de la compañía.	1	E1: (A1,D6) Programar reuniones con el personal de la empresa.
2	E2: (O7,O8,O10,O11,O14,O199,O21,O25,O27,F4,F7,F8) Implementar programas de nuevo proveedores tanto nacionales como internacionales.	2	E3: (O5,D11) Elaborar proformas presupuestarias anuales.	2	E4: (A3,A5,F6,F7,F8,F9,F15) Diseñar un archivo físico y magnético de toda la información de la compañía.	2	E2: (A1,A5,D10) Elaborar Estados Financieros óptimos.
3	E3: (O7, O19, O20, F18) Desarrollar un manual de procesos para el departamento de Proyectos e I+D	3	E4: (O7,O14, O19,O21,D2,D12) Desarrollar Planes de comercialización detallados.	3	E5: (A8,F8,F9) Implementar el departamento de Asesoría Jurídica.	3	E3: (A2,D3) Implementar Planes de negociación con los Distribuidores Autorizados.
4	E4: (O9,O19,O21,O26,F4,F7,F8,F9,F14) Implementar un adecuado sistema logístico para los productos tecnológicos nacionales e internacionales.	4	E5: (O13,D1) Revisar el portal SERCOP y analizar las políticas y términos de los contratos.	4	E6: (A9,F1) Implementar políticas de crédito y cobranza.	4	E4: (A3,D2) Renovar el brochure de productos y servicios de la compañía con información verídica y actualizada.
5	E5: (O9, O14, O19, F18) Plantear un Plan de mantenimiento y actualización de los equipos de la compañía.	5	E6: (O24,D2) Rediseñar la Página Web de la compañía con información actualizada.	5	E7: (A9,F3) Efectuar planes de promoción y publicidad de los productos tecnológicos.	5	E5: (A3,D3) Detallar el valor a pagar por los clientes dependiendo del tipo de proyecto y su duración
6	E7: (O15,F18) Desarrollar un programa de monitoreo de las ofertas en el portal SERCOP			6	E8: (A9,F19) Elaborar un programa de automatización de la base de datos del inventario de mercadería de la compañía.	6	E7: (A6,D1) Establecer un proceso de seguimiento de los contratos de los proyectos.
7	E8:(O18,F7,F13) Establecer un proceso de Selección de personal que cumpla los perfiles del puesto.					7	E7: (A6,D12) Incluir el nombre y logotipo de los proveedores en el portafolio de productos, según políticas del IEPI.
8	E9: (O20,O24,F4,F7,F8,F11,F17) Desarrollar e implementar un plan de marketing.						
9	E10: (O22,F14) Realizar programas de convenios con empresas de reciclaje de desechos electrónicos.						
10	E11: (O23,F7, F14, F16, F18) Crear el departamento de Pos Venta.						

Figura 85: Matriz Síntesis Estratégica.

2.3.4. MATRIZ ESTRATÉGICA.

N°	CRUCES	ESTRATEGIAS
1	O4,F18	Acceder a créditos para financiamiento del capital de trabajo.
2	O7, O19, O20, F18	Desarrollar un manual de procesos para el departamento de Proyectos e I+D
3	O9,O19,O21,O26,F4,F7,F8,F9,F14	Implementar un adecuado sistema logístico para los productos tecnológicos nacionales e internacionales.
4	O9, O14, O19, F18	Plantear un Plan de mantenimiento y actualización de los equipos de la compañía.
5	O13,O15,A6,F18,D1	Desarrollar un programa de monitoreo de las ofertas de contratos nuevos y políticas de los contratos vigentes en el portal SERCOP
6	O18,F7,F13	Establecer un proceso de Selección de personal que cumpla los perfiles del puesto.
7	O22,F14	Realizar programas de convenios con empresas de reciclaje de desechos electrónicos.
8	O23,F7, F14, F16, F18	Implementar el departamento de Venta y Pos Venta.
9	A1,F2	Desarrollar Planes de Capacitación para el personal de la compañía.
10	A3,A5,F6,F7,F8,F9,F15	Diseñar un archivo físico y magnético de toda la información de la compañía.
11	A8,F8,F9	Implementar el departamento de Asesoría Jurídica.
12	A3,A9,F1,D3	Implementar políticas de crédito y cobranza.
13	O1,O2,O3,O4,O7,O9,O10,O14,O15,O19,O20,O21,O24,O25,O26 ,F3,F4,F6,F7,F8,F11,F14,F17,A2,A3,A9,D2,D3,D12	Desarrollar e implementar un Plan de marketing
14	O9,A9,F19	Elaborar un programa de automatización de la base de datos del inventario de mercadería de la compañía.
15	O5,D11	Elaborar presupuestos anuales.
16	O24,D2	Rediseñar la Página Web de la compañía con información actualizada.
17	A1,D6	Programar reuniones con el personal de la empresa.
18	A1,A5,D10	Elaborar Estados Financieros óptimos.
19	A6,D12	Incluir el nombre y logotipo de los proveedores en el portafolio de productos, según políticas del IEPI.

Figura 86: Matriz Estratégica.

2.3.5. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP.

La Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de portafolio de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970. La finalidad de esta matriz es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o Unidades estratégicas de Análisis, es decir en qué negocio debo invertir, desinvertir o incluso abandonar. El enfoque de esta matriz involucra tres pasos importantes los cuales son:

1. Dividir a la compañía en sus unidades estratégicas de negocios
2. Comparar las unidades estratégicas entre sí mediante una matriz que indique las perspectivas relativas de cada una.
3. Desarrollar objetivos estratégicos con respecto a cada una unidad estratégica de negocio.

Se trata de una matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales proponen una estrategia diferente para las unidades de negocio, cada uno de dichos cuadrantes está representado por un icono o figura.



Figura 87: Matriz de Boston Consulting Group

Fuente: http://www.slideshare.net/Angel_Chavez_Tolentino/ensayo-matriz-bcg

Esta matriz describe un circuito de cuatro posibilidades desde el punto de vista. Cuando se lanza un producto en el mercado se encuentra en una situación de poca o nula participación, a esta etapa se la conoce como **incógnita o niño problema**, en donde puede que el producto crezca y logre ubicarse satisfactoriamente en el mercado o puede que no tenga el éxito deseado por lo que no entrará en los cuadrantes y caerá. Si el producto es exitoso y va ganando participación en el mercado que continua creciendo, cambiara su ubicación y se convertirá en un producto **estrella**, el cual indicara que es un producto bien posicionado en el mercado y que se encuentra en crecimiento con una alta competencia para lo cual se deberá defender la posición alcanzada en el mercado.

Sin embargo con el tiempo el mercado tiende a buscar nuevos productos y abandonar los ya existentes, el periodo de éxito de un producto es muy corto y habrá un tiempo en el que empiece una etapa de disminución de la tasa de crecimiento del mercado en el que se encuentra ubicado, cuando este escenario se presenta al producto se lo ubicará en el cuadrante de **vaca lechera** debido a que mantiene un alto grado de participación en el mercado y la tasa de crecimiento disminuye sin embargo cuenta con una alta rentabilidad para la empresa. Cuando la tasa de crecimiento del mercado comienza a disminuir la empresa trata de abandonar el producto, ya que en el corto plazo las utilidades generadas por dicho producto no serán significativas para la empresa lo que ubicará al producto en el cuadrante en donde se lo identificara como un producto **perro** el cual terminará abandonando el mercado en el que se desenvuelve la compañía.

SERVICIO	GRUPO	SUBGRUPO 1	# CONTRATOS	MONTO FACTURADO
INFRAESTRUCTURA/AUDIO Y VIDEO	INFRAESTRUCTURA	INFRAESTRUCTURA DE AUDIO Y VIDEO	1	3.246,88
INFRAESTRUCTURA/AUDIO Y VIDEO	INFRAESTRUCTURA	INFRAESTRUCTURA DE AUDIO Y VIDEO	1	324,80
			2	3.571,68
INFRAESTRUCTURA/OBRA CIVIL	INFRAESTRUCTURA	OBRA CIVIL	6	140.136,64
INFRAESTRUCTURA/OBRA CIVIL	INFRAESTRUCTURA	OBRA CIVIL	3	72.569,20
INFRAESTRUCTURA/OBRA CIVIL	INFRAESTRUCTURA	OBRA CIVIL	1	25.480,00
INFRAESTRUCTURA/OBRA CIVIL	INFRAESTRUCTURA	OBRA CIVIL	10	39.065,47
INFRAESTRUCTURA/OBRA CIVIL	INFRAESTRUCTURA	OBRA CIVIL	1	850,00
INFRAESTRUCTURA/OBRA CIVIL	INFRAESTRUCTURA	OBRA CIVIL	1	7.662,20
			22	285.763,51
INFRAESTRUCTURA	INFRAESTRUCTURA	SERVIDORES Y ALMACENAMIENTO	1	2.240,00
SERVIDORES Y ALMACENAMIENTO	INFRAESTRUCTURA	SERVIDORES Y ALMACENAMIENTO	1	7.661,92
SERVIDORES Y ALMACENAMIENTO	INFRAESTRUCTURA	SERVIDORES Y ALMACENAMIENTO	1	571,20
SERVIDORES Y ALMACENAMIENTO	INFRAESTRUCTURA	SERVIDORES Y ALMACENAMIENTO	1	1.568,00
SERVIDORES Y ALMACENAMIENTO	INFRAESTRUCTURA	SERVIDORES Y ALMACENAMIENTO	1	3.500,00
			5	15.541,12
TOTAL INFRAESTRUCTURA			29	304.876,31
INTERNET	INTERNET		11	1.628,33
INTERNET	INTERNET		11	1.628,33
INTERNET	INTERNET		9	1.547,93
INTERNET	INTERNET		8	1.410,57
INTERNET	INTERNET		5	1.028,82
INTERNET	INTERNET		7	1.114,83
INTERNET	INTERNET		5	995,22
INTERNET	INTERNET		5	995,22
INTERNET	INTERNET		5	995,22
INTERNET	INTERNET		5	1.163,22
INTERNET	INTERNET		6	1.185,62
INTERNET	INTERNET		5	1.163,22
TOTAL INTERNET			82	14.856,53
FIBRA OPTICA	NETWORKING	FIBRA OPTICA Y CABLEADO ESTRUCTURADO	1	2.402,40
FIBRA OPTICA	NETWORKING	FIBRA OPTICA Y CABLEADO ESTRUCTURADO	1	12.096,00
FIBRA OPTICA	NETWORKING	FIBRA OPTICA Y CABLEADO ESTRUCTURADO	2	111.876,80
FIBRA OPTICA	NETWORKING	FIBRA OPTICA Y CABLEADO ESTRUCTURADO	2	4.642,40
FIBRA OPTICA	NETWORKING	FIBRA OPTICA Y CABLEADO ESTRUCTURADO	1	1.706,40
TOTAL NETWORKING			7	132.724,00
VIDEOCONFERENCIA	VIDEOCONFERENCIA	SALAS	1	35.987,48
VIDEOCONFERENCIA	VIDEOCONFERENCIA	SALAS	1	80.416,00
VIDEOCONFERENCIA	VIDEOCONFERENCIA	SALAS	1	70.939,13
VIDEOCONFERENCIA	VIDEOCONFERENCIA	SALAS	1	32.480,00
VIDEOCONFERENCIA	VIDEOCONFERENCIA	SALAS	1	37.968,00
VIDEOCONFERENCIA	VIDEOCONFERENCIA	SALAS	1	3.584,00
VIDEOCONFERENCIA	VIDEOCONFERENCIA	SALAS	1	784,00
VIDEOCONFERENCIA	VIDEOCONFERENCIA	SALAS	1	21.238,66
VIDEOCONFERENCIA	VIDEOCONFERENCIA	SALAS	1	9.102,28
VIDEOCONFERENCIA	VIDEOCONFERENCIA	SALAS	2	194.745,60
VIDEOCONFERENCIA	VIDEOCONFERENCIA	SALAS	4	77.563,94
TOTAL VIDEOCONFERENCIA			15	484.393,09

Figura 88: Desglose de las Ventas Del Año 2013

GRUPO	# CONTRATOS	MONTO FACTURADO
INFRAESTRUCTURA	29	304.876,31
INTERNET	11	14.856,53
NETWORKING	7	132.724,00
VIDEOCONFERENCIA	15	484.393,09

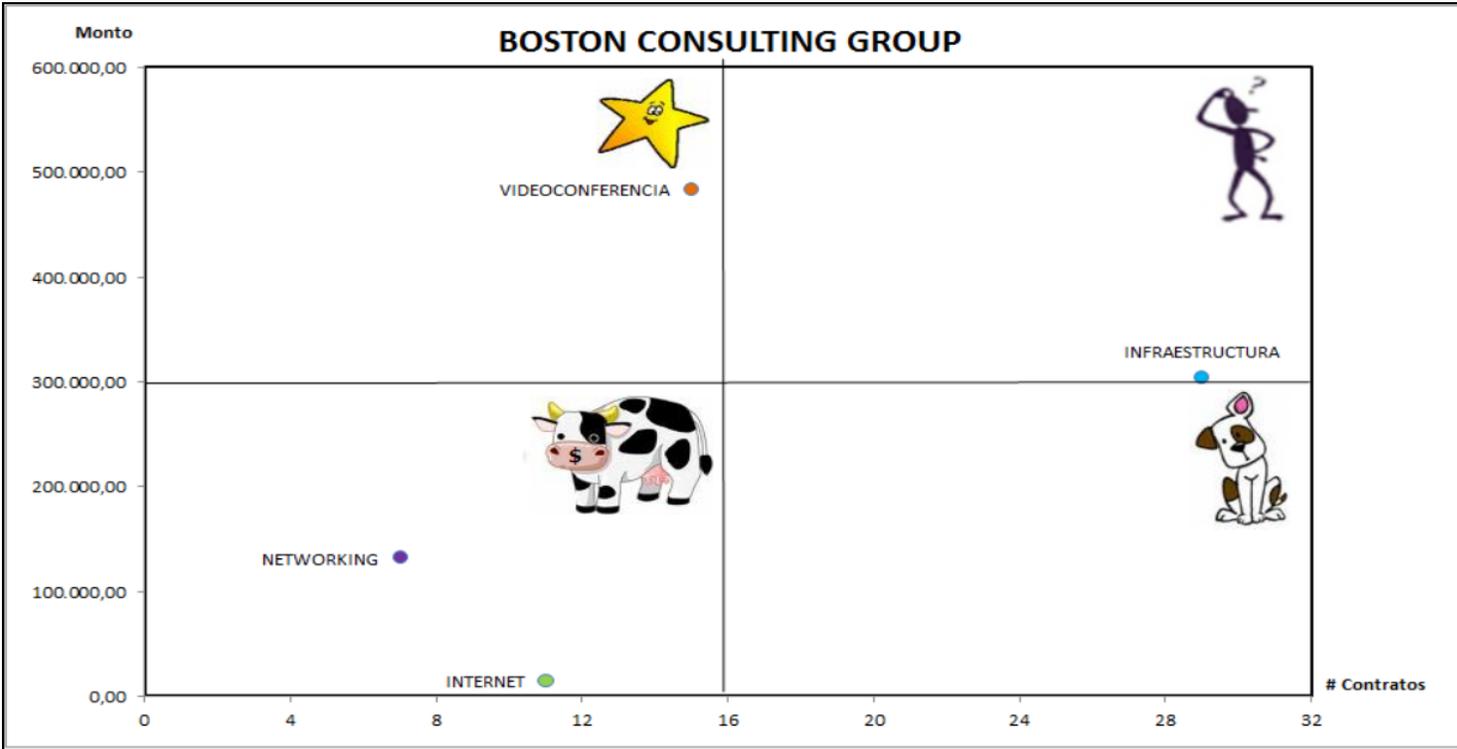


Figura 89: Matriz Boston Consulting Group de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

En la matriz de Boston Consulting Group de la figura 89 podemos observar que la empresa WORKECUADOR INTERNET SERVICES CÍA. LTDA., tiene cuatro unidades principales de negocio las cuales se clasifican en **Videoconferencia, Networking, Internet e Infraestructura**, las ventas generadas por dichas unidades estratégicas de negocio en el último año las han distribuido de la siguiente manera:

VIDEOCONFERENCIA

Esta unidad de negocio se ha convertido en el producto estrella de la compañía ya que ha incrementado sus ventas en el sector de las telecomunicaciones, aumentando anualmente el número de contratos vendidos por la compañía sea para empresas públicas como privadas.

La unidad de videoconferencia al ubicarse en el cuadrante de estrella de la matriz de BCG permite evidenciar que se trata de un negocio muy atractivo en el mercado por lo que la compañía ha construido una fuerte posición competitiva en el mercado de telecomunicaciones, por lo que la unidad de negocio de Videoconferencia es quien genera la mayor cantidad de efectivo el mismo que deberá ser reinvertido en esta unidad de negocio con la finalidad de mantener el éxito alcanzado por la empresa en el sector de telecomunicaciones.

NETWORKING E INTERNET

Las unidades de negocio de Networking e Internet Banda Ancha se han convertido en productos vacas lecheras para la compañía indicando que son los servicios que generan el mayor volumen de efectivo mostrando una fortaleza competitiva en un mercado en declinación.

Estas unidades estratégicas de negocio representan una fuente de flujo de efectivo que permitirá el desarrollo de otras unidades de negocio dentro de la compañía por lo que es importante que el gerente de la compañía utilice el superávit generado por las vacas lecheras para apoyar el desarrollo de la unidad de negocio de infraestructura que está ubicada en el cuadrante del niño problema y fomentar a su producto estrella que es el servicio de videoconferencia.

INFRAESTRUCTURA

La unidad de negocio de Infraestructura está ubicada en el cuadrante del niño problema lo que indica que es un servicio con una importante oportunidad para la empresa sin embargo aún no se ha podido lograr una presencia significativa en el mercado correspondiente para lo cual la compañía necesitará tomar decisiones que permitan promover a esta unidad de negocio a una posición de liderazgo para ello el gerente de la compañía necesitará invertir grandes cantidades de efectivo ya que para alcanzar una posición de liderazgo en un mercado con crecimiento rápido se requiere de grandes volúmenes de recursos frescos. La empresa deberá invertir en el cambio de posición de dicha unidad de negocio ya que es un servicio que está generando altos flujos de efectivos para las operaciones de la compañía sin embargo no deberá descuidar esta unidad de negocio ya que podría convertirse en un producto perro y a futuro se deberá tomar la decisión de cosecharlo si no alcanza una posición favorable para el crecimiento de la compañía.

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Un planteamiento del Direccionamiento Estratégico permitirá implementar las estrategias necesarias para cumplir con los objetivos y metas que Workecuador Internet Services Cía. Ltda., se ha propuesto, de tal manera que se pueda aprovechar tanto las oportunidades como fortalezas que la compañía posee considerando también sus amenazas y debilidades para de esa manera alcanzar la satisfacción del cliente y de los accionistas. Para ello se definirá la filosofía corporativa para Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

3.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.

Para definir claramente el negocio de Workecuador Internet Services Cía. Ltda., analizaremos tres enfoques, el actual, potencial y futuro para lo cual se procederá a responder a las siguientes interrogantes:

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

Enfoque Actual de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

Satisfacer las necesidades de los usuarios y clientes tanto con la comercialización de productos tecnológicos y servicio técnico integral para la solución de problemas de comunicación y de esta manera lograr satisfacer sus necesidades y obtener su fidelidad.

Enfoque Potencial de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

Brindar los productos y soluciones tecnológicas en el sector de Telecomunicaciones a nivel nacional tanto para empresas públicas como privadas permitiendo incrementar los niveles de ventas, clientes, usuarios y su confianza hacia una empresa pendiente de los adelantos tecnológicos y las necesidades de mejoramiento de las herramientas de comunicación.

Enfoque Futuro de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

Contar con nuevas alianzas con proveedores tanto nacionales como internacionales de productos tecnológicos para mejorar los sistemas de comunicación a nivel nacional sea de empresas públicas, privadas y público en general contando con productos de calidad, con garantía y cuyos precios sean accesibles para los clientes.

Con lo analizado anteriormente se puede describir claramente la Definición de Negocio de Workecuador Internet Services Cía. Ltda., la cual es:

Satisfacer las necesidades tecnológicas de Telecomunicación de los clientes actuales y potenciales a nivel nacional, a través de productos y servicios de calidad, con garantía y a la vanguardia de los adelantos tecnológicos con precios asequible y contando con un servicio técnico permanente para la solución integral de cualquier inconveniente que se presente para de esa manera mantener la confianza y fidelidad de todos los clientes.

3.2. FILOSOFÍA CORPORATIVA

La filosofía corporativa son los valores, principios en los que se fundamenta la actividad de la empresa tanto interna como externamente.

Workecuador Internet Services Cía. Ltda., no cuenta con una Filosofía Corporativa estructurada y actualizada, por lo que las actividades tanto de los directivos como de los colaboradores se desarrollan de manera implícita sin fomentar un compromiso con la compañía en beneficio del crecimiento y posicionamiento en el sector de Telecomunicaciones.

3.2.1. Principios

Los principios, son normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta de los integrantes de un grupo humano y se busca que todos los miembros de la organización internalicen y vivan en armonía. (Unidades Tecnológicas de Santander, 2013)

Los directivos y colaboradores de Workecuador Internet Services Cía. Ltda., implícitamente realizan sus actividades bajo ciertos principios, los cuales se detallan a continuación:

Cuadro 22: Matriz Axiológica de Principios

GRUPO DE INTERÉS	GERENTES	DIRECTORES	COLABORADORES	TÉCNICOS	PROVEEDORES	CLIENTES	COMPETENCIA
PRINCIPIOS							
ETICA	X	X	X	X	X	X	X
LEALTAD	X	X	X	X	X	X	X
SERVICIOS CON CALIDAD	X	X	X	X	X	X	X
PRIMERO EL CLIENTE	X	X	X	X	X	-	X
BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA	X	X	X	X	-	-	X
TRABAJO EN EQUIPO	X	X	X	X	X	X	X
RESPONSABILIDAD	X	X	X	X	X	X	X
PUNTUALIDAD	X	X	X	X	X	X	X
CUIDADO DEL AMBIENTE	X	X	X	X	-	-	-
HONESTIDAD	X	X	X	X	X	X	X
MEJORAMIENTO CONTINUÓ	X	X	X	X	X	X	X

Los principios que Workecuador Internet Services Cía. Ltda., considerara como elementos éticos que guiaran a la toma de decisiones de la compañía y permitirá definir el liderazgo de la misma serán:



Figura 90: Principios de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

- ✚ **ÉTICA** en las acciones y actividades que se realizan en Workecuador Internet Services Cía. Ltda., tanto interna como externamente.
- ✚ **LEALTAD** con la empresa, compañeros, clientes y proveedores, al igual que promover una competencia leal en el sector de Telecomunicaciones.
- ✚ **SERVICIOS CON CALIDAD** ofrecer servicios con calidad pensando siempre en la satisfacción del clientes al brindarle un productos y/o servicio de excelencia para lograr así su fidelidad con Workecuador Internet Services Cía. Ltda.,

✚ **TRABAJO EN EQUIPO** contar siempre con el apoyo de los gerentes, directores y colaboradores de la empresa para una adecuada toma de decisiones con el objetivo de posesionar la empresa en el sector de Telecomunicaciones.

✚ **RESPONSABILIDAD** ser responsable con lo ofrecido, es decir cumplir con lo que las personas como representantes de Workecuador Internet Services Cía. Ltda., han ofrecido.

✚ **PUNTUALIDAD** llegar a tiempo a cada uno de los compromisos contraídos dentro y fuera de Workecuador Internet Services Cía. Ltda., para siempre demostrar el respeto y consideración tanto a los clientes internos como externos de la compañía.

✚ **CUIDADO DEL AMBIENTE** ser conscientes de los cambios ambientales actuales y fomentar en cada persona la responsabilidad social empresarial con el fin de ser parte de la solución más no del problema.

✚ **HONESTIDAD** realizar todas las actividad de manera transparente sin perjudicar a ninguna persona natural o jurídica.

✚ **MEJORAMIENTO CONTINUO** innovar constantemente en favor de Workecuador Internet Services Cía. Ltda., para ser considerada una empresa de vanguardia.

3.2.2. Valores

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. (Jiménez J. C., 2012)

En el desarrollo normal de las actividades diarias, los gerentes, directores y colaboradores de Workecuador Internet Services Cía. Ltda., implementan valores tácitamente por lo que se han determinado los siguientes:

Cuadro 23: Matriz Axiológica de Valores

GRUPO DE INTERÉS \ PRINCIPIOS	GRUPO DE INTERÉS						
	GERENTES	DIRECTORES	COLABORADORES	TÉCNICOS	PROVEEDORES	CLIENTES	COMPETENCIA
COMUNICACIÓN	X	X	X	X	X	X	X
TRANSPARENCIA	X	X	X	X	X	X	X
COOPERACIÓN	X	X	X	X	X	X	X
CREATIVIDAD	X	X	X	X	X	X	X
COMPROMISO	X	X	X	X	X	X	X
DISCIPLINA	X	X	X	X	-	-	-
RESPECTO	X	X	X	X	X	X	X
TOLERANCIA	X	X	X	X	X	-	-
PACIENCIA	-	X	X	X	-	-	
EFFECTIVIDAD	X	X	X	X	X	X	X
LIDERAZGO	X	X	X	X	X	X	X

Los valores para que Workecuador Internet Services Cía. Ltda., considere como descriptores morales que muestren responsabilidad en el desarrollo de las actividades del negocio serán:



Figura 91: Valores de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

✚ **COMUNICACIÓN** entre cada uno de los miembros de Workecuador Internet Services Cía. Ltda., para estar siempre de acuerdo al momento de tomar decisiones.

✚ **TRASPARENCIA** manejar información de manera confidencial pero verídica para no perjudicar a ninguna persona y en especial a Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

✚ **COOPERACIÓN** en las actividades que se desarrolla en las distintas áreas de la empresa.

✚ **COMPROMISO** con las actividades que se realizan tanto en oficinas como en campo, manteniendo siempre el objetivo de hacer las cosas con eficiencia y eficacia.

✚ **RESPECTO** hacia cada uno de los gerentes, directores, colaboradores, técnicos, proveedores y clientes con los que trabaja y cuenta Workecuador Internet Services Cía. Ltda., ya que cada persona representa a la empresa y debe siempre dejar en alto su nombre.

✚ **EFFECTIVIDAD** para cumplir con lo ofrecido al cliente de acuerdo a sus necesidades y expectativas.

✚ **LIDERAZGO** en cada uno de los proyectos a desarrollar así como en la toma de decisiones, especialmente los gerentes y directores deben ser los líderes que encaminen a todos sus colaboradores hacia las metas y objetivos corporativos trazados en pro de la compañía.

3.3. MISIÓN

La Misión es el motivo, propósito o razón de ser de una empresa ya que define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que se desenvuelve, lo que pretende hacer y para quien lo va a realizar. Workecuador Internet Services Cía. Ltda., desde el inicio de sus actividades en el sector se ha mantenido con la misma Misión sin realizar actualizaciones o cambios a la misma y esta es:

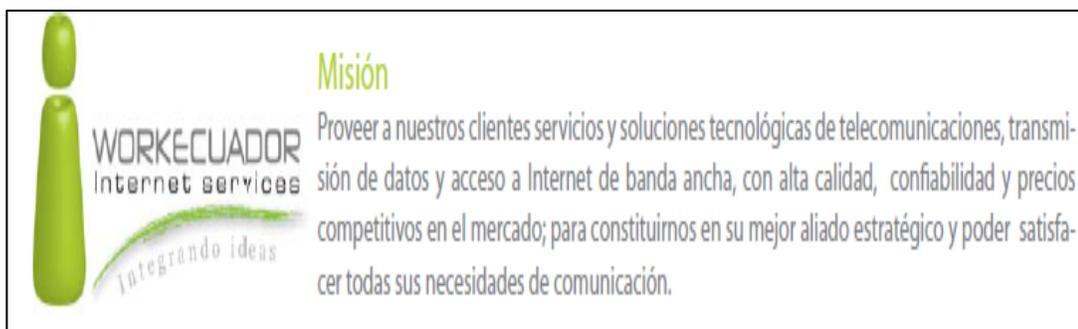


Figura 92: Misión De Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

Luego de haber realizado el análisis del desenvolvimiento de Workecuador Internet Services Cía. Ltda., se procederá a identificar algunos elementos los mismos que permitirán definir la MISIÓN de la empresa:

Cuadro 24: Elementos para Formulación de la Misión

RAZÓN DE SER DE LA EMPRESA	Satisfacer las necesidades de servicios de Telecomunicaciones y acceso a Internet de banda ancha.
NATURALEZA DEL NEGOCIO	Workecuador Internet Services Cía. Ltda., es una entidad privada que provee de soluciones tecnológicas completas para una comunicación ágil y confiable, así como servicio técnico en caso de requerirlo.
MERCADO AL QUE SIRVE	Entidades Públicas y Privadas, Usuario Final.
CARACTERÍSTICAS GENERALES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Bienes, Servicios y Soluciones de Telecomunicaciones, transmisión de datos y acceso a Internet Banda Ancha.
POSICION ACTUAL	Ninguna
PRINCIPIOS Y VALORES	Servicios con calidad Mejoramiento Continuo Responsabilidad Compromiso Eficacia.

Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

Por lo tanto la nueva MISIÓN para Workecuador Internet Services Cía. Ltda., para el período 2014 sería:

MISIÓN



Brindar bienes, servicios y soluciones tecnológicas de Telecomunicaciones, transmisión datos y acceso a Internet de Banda Ancha para Entidades Públicas, Privadas además de Usuarios en general con servicios de alta calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y accionistas.

Figura 93: Misión de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

3.4. VISIÓN

La Visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la compañía a largo plazo y en que deberá convertirse tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los usuarios entre otros.

Al igual que la Misión la compañía se ha mantenido con la misma Visión desde el inicio de sus actividades y esta es:

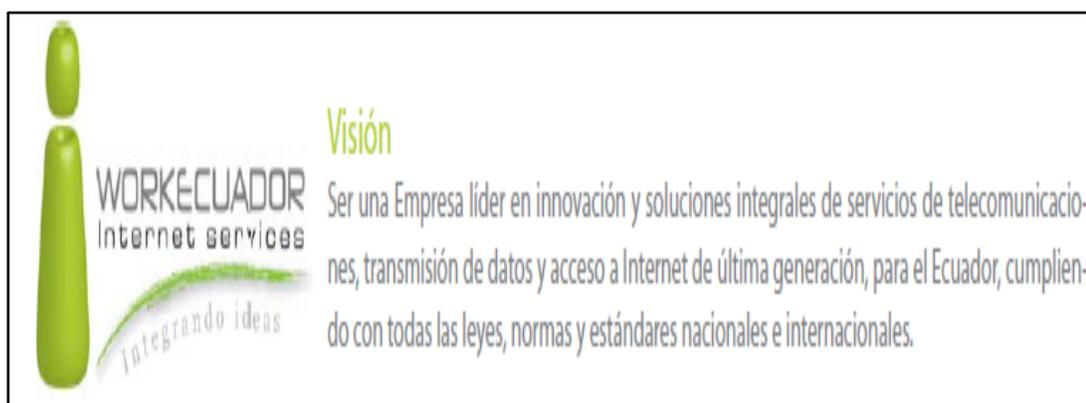


Figura 94: Visión de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

Luego de haber realizado el análisis del desenvolvimiento de Workecuador Internet Services Cía. Ltda., se procederá a identificar algunos elementos los mismos que permitirán definir la VISIÓN de la empresa:

Cuadro 25: Elementos para Formulación de la Visión

POSICIÓN EN EL MERCADO	Líder, el mejor, el más sólido proveedor de soluciones tecnológicas en el sector de Telecomunicaciones a nivel nacional.
TIEMPO DE LA VISIÓN	4 años
ÁMBITO DEL MERCADO	Nacional
MERCADO AL QUE SIRVE	Entidades Públicas y Privadas, Usuario Final.
PRODUCTOS O SERVICIOS QUE SE OFERTAN	Bienes y soluciones tecnológicas de Telecomunicaciones. Transmisión de datos Acceso a Internet de Banda Ancha
VALORES	Compromiso Trasparencia Respeto Liderazgo
PRINCIPIOS	Servicios con calidad Trabajo En Equipo Responsabilidad Puntualidad Mejoramiento Continuo

Fuente: Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

Por lo tanto la nueva VISIÓN para Workecuador Internet Services Cía. Ltda., para el período 2014-2018 sería:

VISIÓN 2014



Al 2018, Ser la empresa líder en innovación y soluciones de Telecomunicaciones de última generación, manteniendo un portafolio de marcas líderes con principios y valores éticos así como también con Responsabilidad Social Empresarial.

Figura 95: Visión de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

3.5. ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia corporativa por definición es la manera en que una compañía crea valor a través de la configuración y coordinación de diferentes negocios y actividades en el Mercado. Vale la pena resaltar tres aspectos de esta definición: primero la creación de valor se refiere a la generación de un desempeño financiero superior que provenga de diferentes actividades en el mercado, que creen ventajas corporativas; segundo: configuración, se refiere al enfoque de la corporación en múltiples mercados (diversificación, enfoque geográfico y barreras verticales), y tercero la coordinación, es el manejo de aquellas actividades y negocios que estén dentro de la jerarquía corporativa. (GESTIÓN ADN5, 2014)

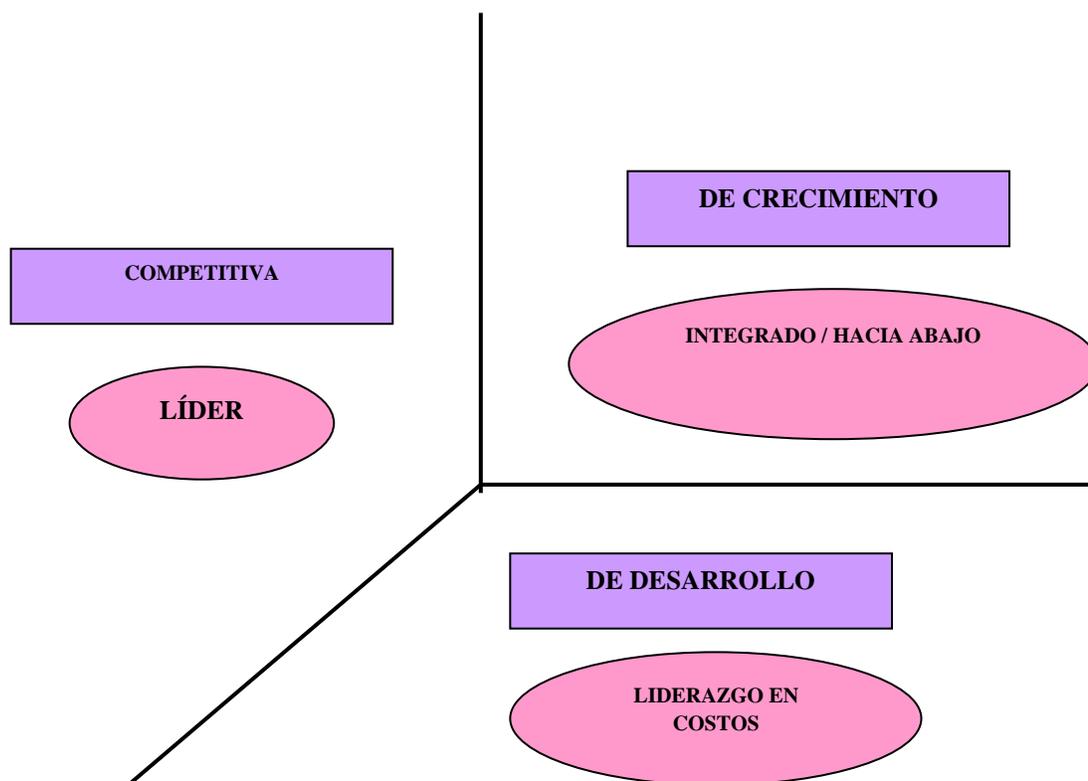


Figura 96: Estrategia Corporativa de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO:

Workecuador Internet Services Cía. Ltda., deberá adoptar acciones operativas, a fin de contrarrestar el ataque de posibles competidores en el sector de telecomunicaciones.

- ✚ Defender la posición alcanzada en el mercado de telecomunicaciones a través de la oferta de servicios de vanguardia acorde a las necesidades de los clientes.

- ✚ Incorporar nuevos e innovadores servicios en el portafolio de productos que brinda la compañía a sus clientes actuales y potenciales.

- ✚ Mantener una constante capacitación del personal técnico y administrativo de la empresa con la finalidad de satisfacer las necesidades que se presentan por parte de los clientes dentro del mercado de telecomunicaciones.

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTEGRADO / HACIA ABAJO:

Workecuador Internet Services Cía. Ltda., tiene como estrategia la orientación hacia el consumidor ya que comprende las necesidades de los clientes y usuarios de las tecnologías de comunicación que la empresa ofrece, se aprovecha de mejor manera la estrategia ya que la compañía cuenta con una variedad de productos y servicios q se ajustan a las distintas necesidades manifestadas por los clientes sean personas naturales o jurídicas lo que permite satisfacer plenamente las necesidades de los clientes a la hora de acceder a un servicio de vanguardia y calidad en el mercado de telecomunicaciones.

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS:

Para Workecuador Internet Services Cía. Ltda., predomina el liderazgo en costos debido a que el costo que ofrece es bajo con respecto a las compañías dentro del mismo sector, por lo que la empresa puede cobrar menos que la competencia y con ello atraer mayor porción del mercado incluso si no hay demasiada competencia en el sector, puede ganar más utilidades con el mismo precio.

3.6. MAPA ESTRATÉGICO

Un mapa estratégico es una herramienta para realizar un Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, el cuál debe servir como una guía en momentos críticos en la empresa. Dicho mapa servirá para observar las acciones que la organización tomará y lo que ésta piensa en ese momento con respecto a su futuro. Los mapas estratégicos como una representación visual de las estrategias de la organización o empresa, debe mostrar claramente el por qué una imagen tienen mucho más poder que muchas palabras juntas. (Polanco , 2010)

Según el libro de Robert S. Kaplan ³Como utilizar el cuadro de mando integral muestra como es el diseño de los mapas estratégicos que sirven para ilustrar la forma en cómo interactúan las perspectivas del Balance Scorecard. El libro muestra las siguientes perspectivas:

✚ Los resultados financieros que la compañía puede conseguir será únicamente si los clientes están satisfechos, es decir que la perspectiva financiera depende de cómo se estructure la perspectiva del cliente.

✚ La perspectiva del cliente es una propuesta de valor que brinda la compañía a sus clientes actuales y describe el método para generar ventas y consumidores fieles,

esta perspectiva está ligada con la perspectiva de los procesos internos necesarios para alcanzar la satisfacción de los clientes de la empresa.

✚ Los procesos internos son el engranaje que permite ejecutar la propuesta de valor para los clientes.

✚ La perspectiva de aprendizaje y crecimiento debe identificar claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos internos de la compañía para la creación de valor de llegará a los clientes, ya que si no se identifica claramente esta perspectiva no se podrá alcanzar la propuesta de valor al cliente ni los objetivos financieros.

Para la elaboración del mapa estratégico se partió de la Matriz Estratégica definida en el Análisis Situacional. A través de este mapa estratégico se puede representar de manera visual las estrategias de la compañía y la manera en como Workecuador Internet Services Cía. Ltda., deberá implementarlas para alcanzar así su Visión empresarial y fortalecer y mejorar su posición en el mercado.

A continuación en la Cuadro 26 se aprecia la Matriz Estratégica con la cual se elaborará el Mapa Estratégico de la compañía para así determinar los caminos para alcanzar la Visión corporativa:

Cuadro 26: Matriz Estratégica

N°	PERSPECTIVA	ESTRATEGIA
1	FINANCIERO	Elaborar presupuestos anuales.
2	FINANCIERO	Elaborar Estados Financieros óptimos.
3	CLIENTE	Implementar el departamento de Venta y Pos Venta.
4	CLIENTE	Implementar políticas de crédito y cobranza.
5	PROCESOS INTERNOS	Acceder a créditos para financiamiento del capital de trabajo.
6	PROCESOS INTERNOS	Desarrollar un manual de procesos para el departamento de Proyectos e I+D
7	PROCESOS INTERNOS	Implementar un adecuado sistema logístico para los productos tecnológicos nacionales e internacionales.
8	PROCESOS INTERNOS	Desarrollar un programa de monitoreo de las ofertas de contratos nuevos y políticas de los contratos vigentes en el portal SERCOP
9	PROCESOS INTERNOS	Realizar programas de convenios con empresas de reciclaje de desechos
10	PROCESOS INTERNOS	Diseñar un archivo físico y magnético de toda la información de la compañía.
11	PROCESOS INTERNOS	Implementar el departamento de Asesoría Jurídica.
12	PROCESOS INTERNOS	Desarrollar e implementar un Plan de marketing
13	PROCESOS INTERNOS	Programar reuniones con el personal de la empresa.
14	PROCESOS INTERNOS	Incluir el nombre y logotipo de los proveedores en el portafolio de productos, según políticas del IEPI.
15	FORMACION Y CRECIMIENTO	Plantear un Plan de mantenimiento y actualización de los equipos de la
16	FORMACION Y CRECIMIENTO	Establecer un proceso de Selección de personal que cumpla los perfiles del
17	FORMACION Y CRECIMIENTO	Desarrollar Planes de Capacitación para el personal de la compañía.
18	FORMACION Y CRECIMIENTO	Elaborar un programa de automatización de la base de datos del inventario de mercadería de la compañía.
19	FORMACION Y CRECIMIENTO	Rediseñar la Página Web de la compañía con información actualizada.

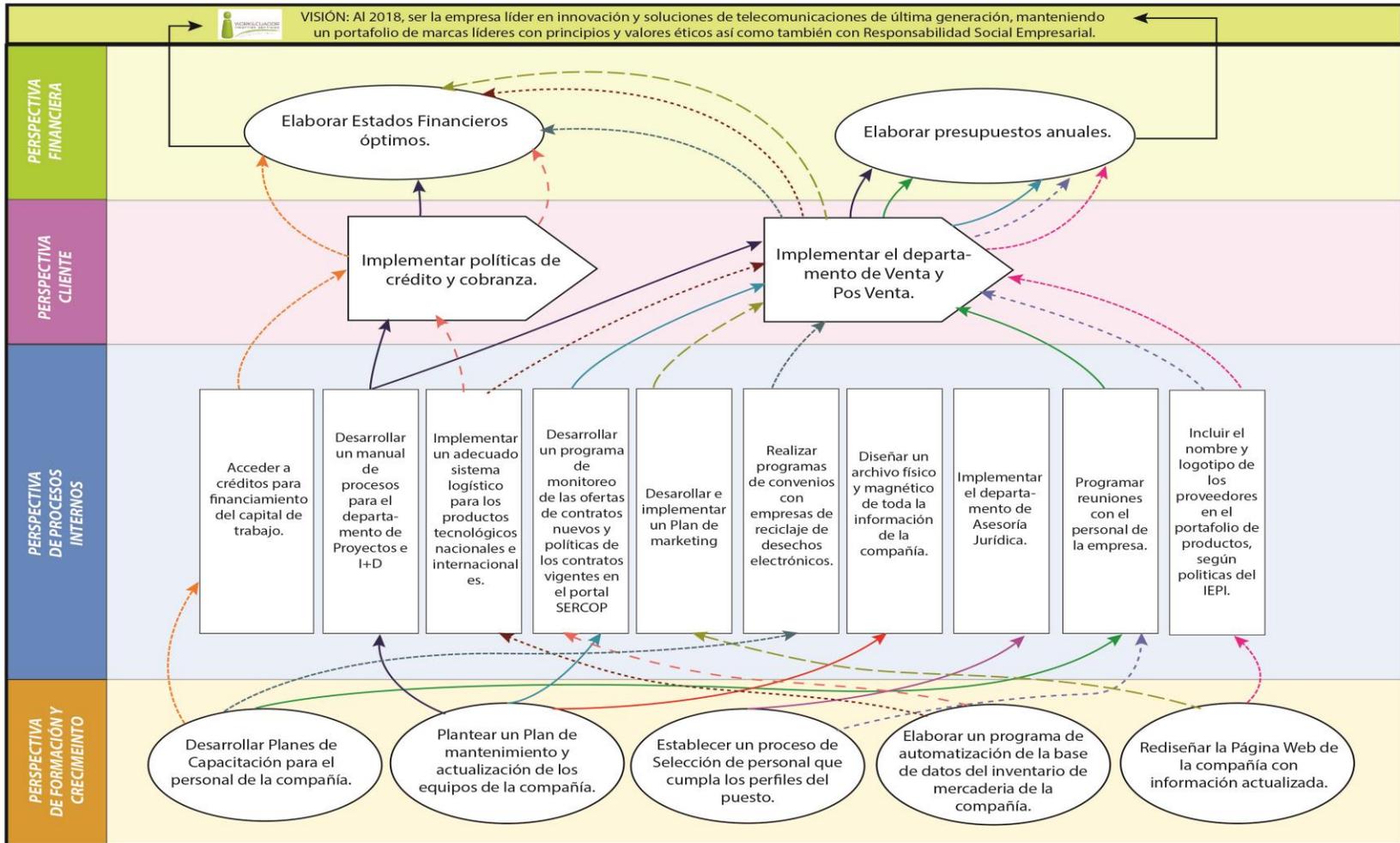


Figura 97: Mapa Estratégico de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

CAPÍTULO IV

BALANCED SCORECARD

4. BALANCED SCORECARD

4.1.DEFINICIÓN DEL BALANCED SCORECARD

El “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 la visión y estrategia. El cuadro de mando le ayudara a proveer una vista más comprensiva del negocio lo que a cambio ayuda a organizaciones actuar en su mejoramiento a largo plazo” (PRESENTATION LOAD, s.f.) El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión estratégico que permitirá capital los activos tanto tangibles como intangibles existentes en la empresa para tener la oportunidad de crear un valor a largo plazo que permita obtener una ventaja competitiva en el sector en el que la empresa se desenvuelve.

Workecuador Internet Services Cía. Ltda., al emplear el Balanced Scorecard podrá medir en tiempo real la viabilidad o no de sus estrategias para así poder alcanzar su Visión.

4.2.ELABORACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

El Cuadro de Mando Integral describe las estrategias que la compañía delimitará para alcanzar la Visión futura que tiene la empresa para elaborar el cuadro de mando integral los elementos principales son las Perspectivas, Objetivos Estratégicos, Indicadores, Metas Responsables y los Proyectos o Iniciativas Estratégicas.

Para la elaboración del BSC se debe considerar que los indicadores son herramientas que se emplean para determinar si se cumple o no con los objetivos estratégicos para lo cual es necesario definirlos claramente para así alcanzar el status que la compañía desea poseer en el futuro.

4.2.1. PROPUESTA DE VALOR POR PERSPECTIVAS

A través del lineamiento de la Propuesta de Valor por Perspectivas, Workecuador Internet Services Cía. Ltda., podrá determinar las estrategias concretas y necesarias para poder alcanzar su meta descrita en la Visión 2014. Para ello el Balanced Scorecard sugiere que sea analizado desde cuatro perspectivas que le ayuden a identificar de mejor manera sus objetivos y determinar sus estrategias:

- ✚ Perspectiva Financiera, en donde responderemos, ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?
- ✚ Perspectiva Cliente, nos permite responder, ¿Cómo nos ven los clientes?
- ✚ Perspectiva Procesos Internos, respondemos a la pregunta de ¿En qué debemos sobresalir?
- ✚ Perspectiva Formación y Crecimiento responde a la pregunta ¿Podemos seguir mejorando y creando valor?

Efectivamente el sistema de medición de una organización impacta en las decisiones propias de la empresa y de todo su marco exterior por lo cual es necesario poseer información estratégica la misma que provenga de la estructura organizacional.

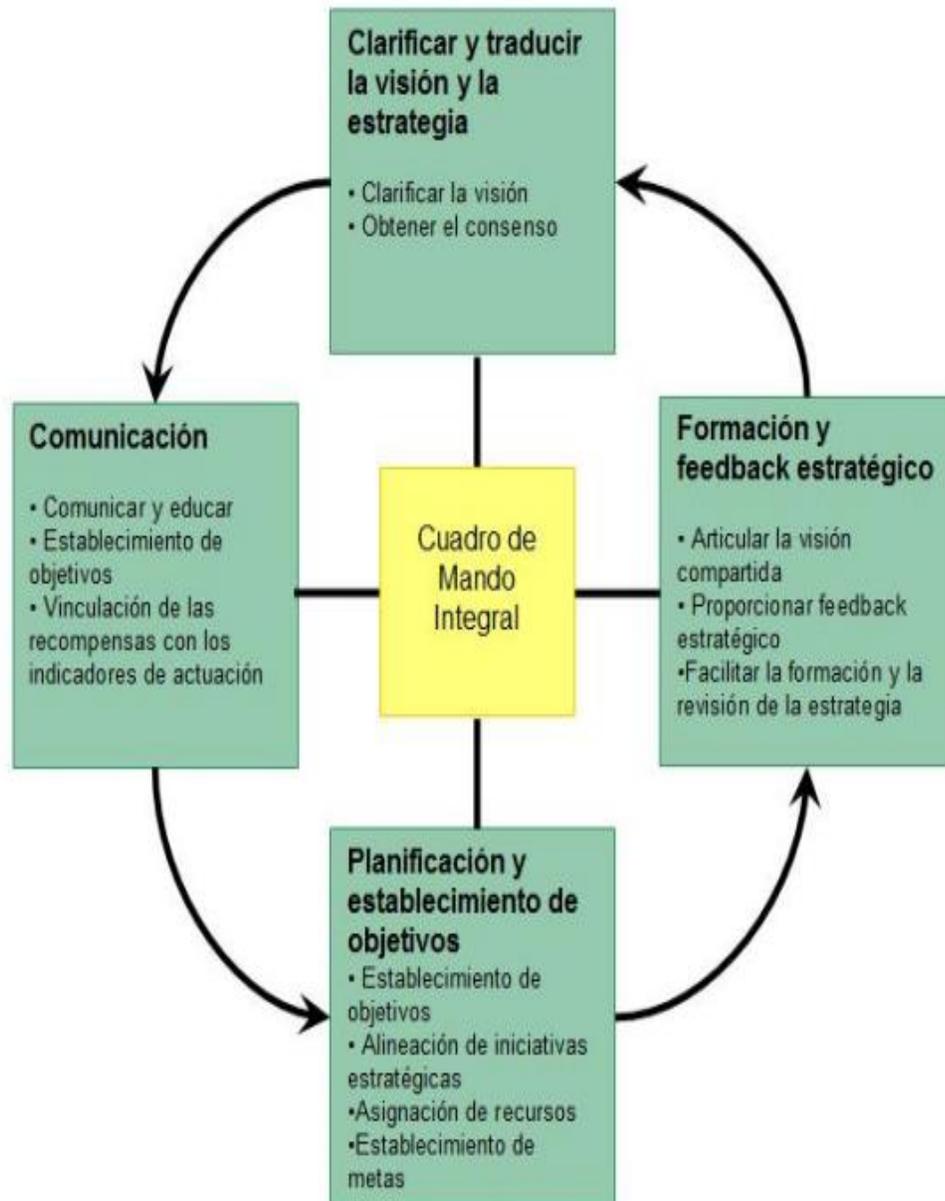


Figura 98: Balanced Scorecard

Fuente: Robert Kaplan y David Norton. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System."

El Balanced Scorecard provee de una estructura centrada en indicadores de cada proceso crítico los cuales son: plan de negocios, distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizaje, comportamiento de los clientes internos y externos y hacia las acciones comunitarias.

El Balanced Scorecard o conocido también como Cuadro de Mando Integral, describe la visión de futuro de la organización a toda la organización mediante un entendimiento compartido con todos los que conforman la empresa. También crea un modelo estratégico que permite a los colaboradores formar parte del éxito de la organización sin esta vinculación los individuos y los departamentos podrían mejorar al máximo su actuación pero no contribuirían al alcance de los objetivos estratégicos de la compañía.

El CMI también permite:

- ✚ Alinear las estrategias con las operaciones
- ✚ Integrar aspectos financieros y no financieros
- ✚ Observar la relación entre los indicadores de gestión y poder así tomar las mejores decisiones
- ✚ Realizar un control estratégico el cual sirve como una auditoria de todos y cada uno de los aspectos de la compañía no solo enfocado en el área contable.
- ✚ En base a un mapa estratégico se hace uso de herramientas tecnológicas que automatizan distintos procesos y ayudan a visualizar de manera oportuna las desviaciones que pueden atacar a la empresa.



Figura 99: Perspectivas de BSC

Fuente: Robert Kaplan y David Norton.

4.2.2. PERSPECTIVA FINANCIERA

La perspectiva financiera se refiere a la rentabilidad, los ingresos, los rendimientos sobre el capital, el retorno sobre la inversión, el crecimiento sobre las ventas o la generación de flujos de caja en la empresa.

El BSC no deja a un lado los objetivos financieros, por el contrario los vincula en última instancia con los otros objetivos que persigue la compañía. La implantación de programas de mejora no alcanza buenos resultados económicos si no se han apoyado en la situación financiera de la empresa, en sus recursos y tendencias del mercado. Esta perspectiva permitirá que la compañía asegure sus resultados financieros definidos con el objetivo de incrementar su valor en el mercado.

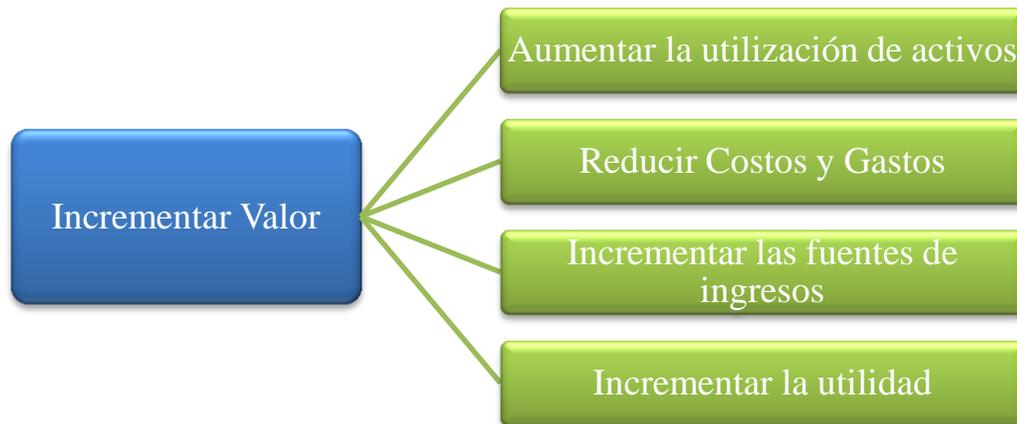


Figura 100: Perspectiva Financiera

Fuente: <http://www.slideshare.net/omorenov/bsc-teoria>

4.2.3. PERSPECTIVA CLIENTE

Para que la empresa alcance el desempeño financiero que se ha propuesto deberá poseer clientes leales y satisfechos, por lo que la perspectiva clientes se encarga de medir la relación que existe con los clientes y las expectativas que ellos poseen sobre los negocios, para ello esta perspectiva toma en consideración los principales elementos que generan valor para los clientes, para sí poder centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y más los satisfacen.

Tener un conocimiento claro de los clientes y de los procesos que generan valor en ellos es importante para lograr un panorama financiero positivo para la compañía, para ello es necesario analizar e le mercado y sus peculiaridades ya que sin esto la empresa no alcanzaría un éxito financiero sostenible el mismo que

proviene de un incremento en las ventas a causa de la compra repetitiva de los clientes puesto que tienen una alta preferencia por la empresa.

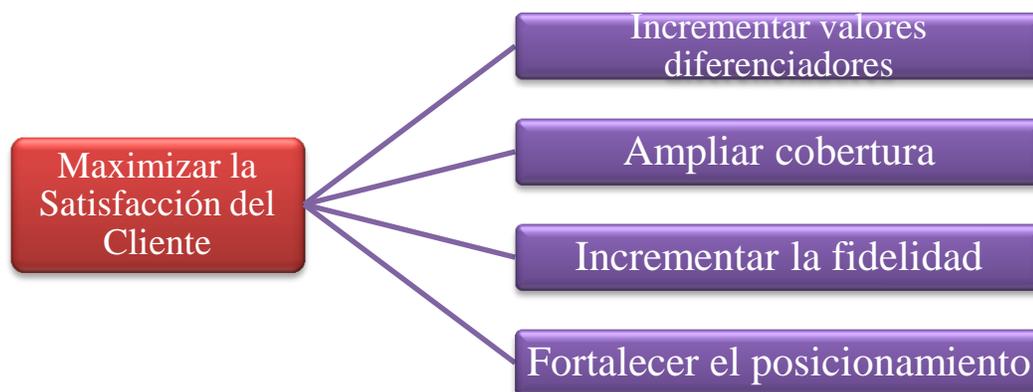


Figura 101: Perspectiva Cliente

Fuente: <http://www.slideshare.net/omorenov/bsc-teoria>

4.2.4. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

La perspectiva de procesos internos hace énfasis a aquellos procesos críticos que impactan en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la organización.

Para ello primero se identifica los procesos que se llevan a cabo en la organización y se los clasifica según sean estratégicos, operativos o de soporte. A cada proceso se le asigna un responsable de dicho proceso que responda sobre su funcionamiento y resultados, adicionalmente se debe incluir mecanismos para identificar los procesos nuevos que se presente en la empresa para que la misma pueda afrontar los cambios del mercado.



Figura 102: Perspectiva Procesos Internos

Fuente: <http://cuadrodemandointegralgrupo1.blogspot.com>

4.2.5. PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

En la perspectiva de formación y crecimiento o también conocida como aprendizaje y crecimiento se debe plantear la infraestructura que apoye a las personas, los sistemas y los procedimientos que posibilite la mejor y crecimiento a largo plazo.

Hace referencia a la disponibilidad de tiempo real de información fiable y útil, las habilidades desarrolladas por el personal laboral y su aplicación en su puesto de trabajo, el incremento de la productividad entre otros factores de éxito que han incentivado el trabajo de los empleados. El fin de visualizar como la empresa puede potenciar a sus empleados para que ellos a su vez sea productivos y sus operaciones

diarias sean eficientes y esto permita alcanzar buenos resultados financieros y de crecimiento en el mercado.

Dentro de esta perspectiva hay que considerar aspectos como:

- ✚ La capacidad y competencia de las personas.
- ✚ Los sistemas de información – TIC
- ✚ Cultura, clima laboral y motivación para el aprendizaje.

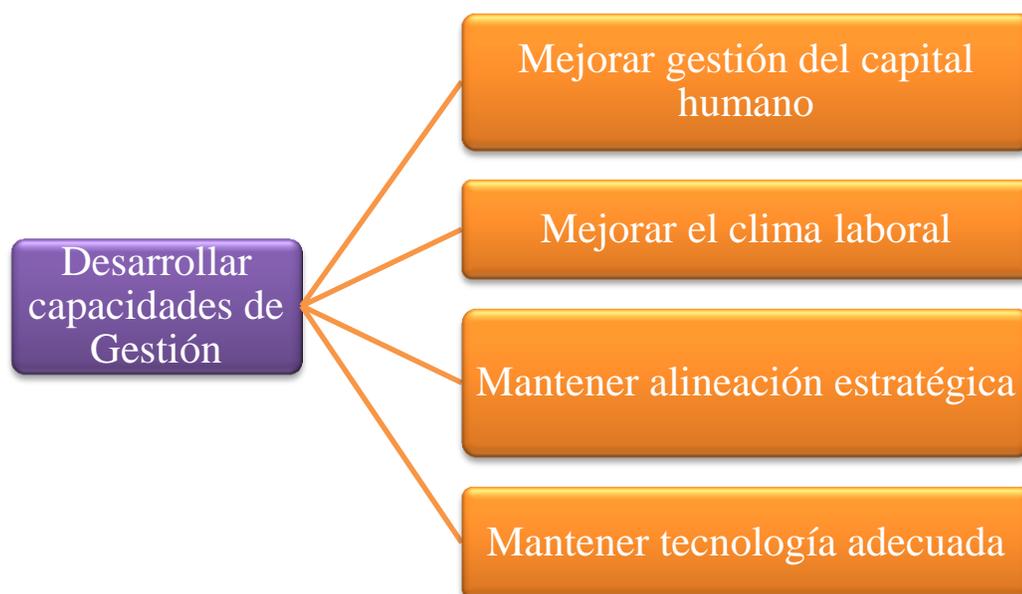


Figura 103: Perspectiva Formación y Crecimiento

Fuente: <http://www.slideshare.net/omorenov/bsc-teoria>

4.3. TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN.

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización, los indicadores o conocidos también como KPI del inglés Key Performance Indicators, que significa Indicadores Clave de Desempeño. Los KPI son establecidos por los líderes de los distintos proyectos u organización y son utilizados a largo plazo para evaluar el desempeño y los resultados, por lo que los indicadores se han clasificado en:

Cuadro 27: Tipos de Indicadores de Gestión

INDICADORES	DESCRIPCIÓN
GESTIÓN	Medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o de la organización, suelen establecerse por los líderes de los proyectos u organización y medidos constantemente para evaluar su desempeño y resultados.
CUMPLIMIENTO	Mide si una tarea fue cumplida cuando la misma ya se ha culminado, para ello se emplean ratios que permiten conocer el cumplimiento de lo establecido por los líderes de los proyectos o de la organización.
CALIDAD	Es la combinación de eficiencia con la eficacia para alcanzar las metas y a la vez economizar los recursos que se emplea ya sea en el proyecto o en la organización.
EVALUACIÓN	Son indicadores que permiten conocer el rendimiento obtenido de una tarea, trabajo o procesos que están relacionados con los ratios y/o métodos que ayuda a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
EFICIENCIA	Son KPI que permiten medir la capacidad para llevar a cabo un trabajo o tarea con el mínimo gasto de tiempo y recursos, estos indicadores están relacionados con los ratios que indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.
EFICACIA	Los indicadores de eficacia esta relacionados con ratios que indican la capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.
RESULTADOS	Permite medir los resultados finales de un proyecto.

Fuente: <http://dSPACE.esPOCH.edu.ec>

4.4.DEFINICIÓN DE INDICADORES KPI's

Los indicadores o conocidos también como KPI (Key Performance Indicators) son métricas enfocadas a aspectos relacionados con el desempeño de una empresa que resultan también ser Factores Claves del Éxito ya que permiten que la empresa sobreviva y prospere en el mercado, por lo tanto los indicadores siempre son herramientas que permiten promover acciones que tengan un impacto positivo en el desempeño de cualquier organización.

A continuación se definirán los indicadores para cada una de las perspectivas lo que permitirán medir el alcance de cada uno de los objetivos estratégicos de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.:

4.4.1. Indicadores Perspectiva Financiera

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS				
PERSPECTIVA	ESTRATEGIA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FRECUENCIA DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES
FINANCIERO	Presupuestos: Parte de cumplimiento de las ventas de la empresa en cada unidad de negocio	Elaborar presupuestos anuales.	% de Ejecución	$(\text{Presupuesto ejecutado} / \text{presupuesto proyectado}) * 100$	TRIMESTRAL	SOTWARE CONTABLE	60%
	Rentabilidad: Es la capacidad que la actividad de la empresa tiene para generar suficiente utilidad o ganancia, es la relación entre la utilidad y la inversión de recursos que se utilizaron para obtenerla.	Elaborar Estados Financieros óptimos.	Indice de Rendimiento sobre la inversión (ROI)	$(\text{Ingresos} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$	SEMESTRAL	SOTWARE CONTABLE	40%
	Liquidez: Es la capacidad con la que cuenta la empresa para pagar sus obligaciones que contrae al corto plazo.			Utilidad Neta / Activos Totales	BIMENSUAL		30%
	Solvencia: Es la capacidad que la empresa tiene para cumplir con sus deudas a largo plazo.						
Inversión: Es la colocación de capital por parte de los representantes de la empresa para obtener una ganancia futura.							

Figura 104: KPI's para Perspectiva Financiera

4.4.2. Indicadores Perspectiva Cliente

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS							
PERSPECTIVA	ESTRATEGIA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FRECUENCIA DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES			
CLIENTE	Ventas: Son los valores monetarios que la empresa percibe al finalizar satisfactoriamente un proyecto.	Implementar el departamento de Venta y Pos Venta.	Tiempo de implementación del departamento de Venta y Posventa	Número de días de avance de la implementación	MENSUAL	PRESENTACIÓN DE AVANCES AL RESPONSABLE DE LA IMPLEMENTACIÓN	30			
	Satisfacción del Servicio: Es el grado de conformidad que el cliente tiene con el producto y servicio prestado.									
	Cartera: Son todas aquellas cuentas de los clientes que la empresa tiene pendiente de cobro.	Implementar políticas de crédito y cobranza.	Número de días de la cartera	Cuentas por cobrar * Días en el año / Ventas netas	TRIMESTRAL	SOFTWARE CONTABLE	60			
	Cartera Afectada: Es la provisión de las cuentas por cobrar que tiene pendiente la compañía con sus clientes.							Rotación de Cartera	Ventas a Crédito / Cuentas por cobrar	ANUAL
Política de cobranza: Metodología que la empresa deberá adaptar para realizar los cobros de las cuentas pendientes que tiene con los clientes	Calidad de la Cartera							(Total de la Cartera - Cartera Afectada) / Total Cartera	TRIMESTRAL	95%

Figura 105: KPI's para Perspectiva Cliente.

4.4.3. Indicadores Perspectiva Procesos Internos

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS				
PERSPECTIVA	ESTRATEGIA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FRECUENCIA DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES
PROCESOS INTERNOS	Capital de Trabajo: Son aquellos recursos que la empresa requiere para poder operar.	Acceder a créditos para financiamiento del capital de trabajo.	Capital de Trabajo Neto	(Activo circulante - Pasivo Circulante) / Activo Total	MENSUAL	SOFTWARE CONTABLE	0
	Manual de Procesos: Es un instrumento administrativo que apoya a las actividades cotidianas de las diferentes áreas de la empresa.	Desarrollar un manual de procesos para el departamento de Proyectos.	Porcentaje de avance del Proyecto	(Avance del proyecto / Total del proyecto) * 100	MENSUAL	INFORMES ENTREGADOS AL CLIENTE	25%
	Logística: Son actividades y procesos necesarios para la administración de la mercadería de tal manera que exista la cantidad adecuada en el lugar correcto y momento adecuado.	Implementar un adecuado sistema logístico para los productos tecnológicos nacionales e internacionales.	Eficiencia del tiempo de entrega	(Número de pedidos errados / Total de pedidos) * 100	MENSUAL	LISTADO DE LOS PERDIDOS DE MERCADERÍA CON SUS RESPECTIVAS FACTURAS.	50%
	Ofertas públicas: Proyectos de entidades públicas referentes a tecnología en el cual pueden participar imparcialmente todo tipo de empresa ofertante de dichos productos o servicios	Desarrollar un proceso de monitoreo de las ofertas de contratos nuevos y políticas de los contratos vigentes en el portal SERCOP	Porcentaje de contratos adjudicados	(Número de contratos ganados / Número de contratos participados) * 100	TRIMESTRAL	LISTADO DE PROYECTOS PARTICIPADOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	60%
	Plan de marketing: es una planificación que permite comunicar a los clientes los beneficios que obtendrá con los productos y servicios ofertados.	Desarrollar e implementar un Plan de marketing	Tiempo de creación del Plan de Marketing	Número de días de avance del Plan de Marketing	MENSUAL	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	0
	Precio: Es el valor monetario que la compañía ofrece al cliente y el mismo que estará dispuesto a pagar por un bien o servicio.						
	Facturación: Documento tributario el cual permite detallar la cantidad y monto adquirido por el cliente de los productos y servicios de la empresa.						
	Negociación: Es un proceso entre dos partes, donde existen dos posiciones diferentes sobre un mismo asunto al cual que quiere llegar a un acuerdo y para esto se intercambian propuestas y concesiones.						
	Desecho Electrónico: Son artefactos electrónicos obsoletos que si no son adecuadamente desechados pueden generar problemas al ambiente.	Realizar programas de convenios con empresas de reciclaje de desechos electrónicos.	Número de convenios con empresas de reciclaje	Número de contratos con empresas de reciclaje de desechos electrónicos	SEMESTRAL	BASE DE DATOS DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS DE LA EMPRESA	0
	Archivo de Información: Permite contar con información histórica y actual del giro del negocio de la compañía de manera rápida y accesible.	Diseñar un archivo físico y magnético de toda la información de la compañía.	Número de archivos digitalizados y ordenados	Recopilación de los archivos físicos y digitales por área.	MENSUAL	INFORMACIÓN MANEJADA POR CADA ÁREA.	30
	Legal: Área que asesorará en los campos legales especialmente en los contratos con entidades públicas.	Implementar el departamento de Asesoría Jurídica.	Tiempo de Implementación del Departamento Jurídico	Número de días de avance de la implementación	MENSUAL	BASE DE DATOS DE LOS PROYECTOS CON SUS RESPECTIVOS PRODUCTOS ENTREGADOS.	0
	Comunicación: La comunicación interna es un mecanismo que permite mejorar el tiempo de respuesta de los empleados a través de un compromiso con la empresa.	Programar reuniones con el personal de la empresa.	Sesiones Informativas Planificadas	Número de Reuniones Informativas Planificadas	MENSUAL	ACTAS DE LAS REUNIONES.	2
Propiedad Intelectual: Compromiso con el gobierno de respeto a las ideas generadas por terceros.	Incluir el nombre y logotipo de los proveedores en el portafolio de productos, según políticas del IEPI.	Número de nuevos logotipos de proveedores	Total de nuevos logotipos registrados de los proveedores	TRIMESTRAL	LISTADO ACTUALIZADO DEL PORTAFOLIO DE PROVEEDORES	20	

Figura 106: KPI's para Perspectiva Procesos Internos.

4.4.4. Indicadores Perspectiva Formación y Crecimiento

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS				
PERSPECTIVA	ESTRATEGIA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FRECUENCIA DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	<p>Capacitación: Permite preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos en pro de la empresa mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores.</p>	Desarrollar Planes de Capacitación para el personal de la compañía.	Horas de capacitación por trabajador	Número de horas totales de capacitación facilitadas por la empresa / Número total de trabajadores.	TRIMESTRAL	PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN TOMADOS POR LOS TRABAJADORES	60
			Índice de trabajadores Capacitados	(Número de trabajadores capacitados / Número total de trabajadores) * 100			60%
	<p>Mantenimiento: Proceso de adecuación de los equipos para su correcto funcionamiento que permita cumplir con el trabajo de los empleados sin dificultad.</p>	Plantear un Plan de mantenimiento y actualización de los equipos de la compañía.	Número de actualizaciones de los equipos	(Número de actualizaciones / Total de equipos de oficina) * 100	MENSUAL	REPORTES DE MANTENIMIENTO DE LOS EQUIPOS	80%
	<p>Desempeño: Evaluaciones que permitirán conocer si los empleados alcanzaron los objetivos de sus cargos.</p>	Establecer un proceso de Selección de personal que cumpla los perfiles del puesto.	Eficiencia de la Selección de Personal	(Número de candidatos admitidos / Número de candidatos examinados) * 100	MENSUAL	ENTREVISTAS	50%
	<p>Productividad: es la relación entre el resultado obtenido y el número de empleados utilizados para alcanzar el resultado</p>		Tiempo de Inducción del Personal nuevo	Tiempo total necesario para que el nuevo trabajador se integre a la función	MENSUAL	ACTAS DE ASISTENCIA A LA INDUCCIÓN	7
	<p>Rotación: Número de veces en promedio en que la mercadería pasa almacenada en las bodegas antes de ser vendida.</p>	Elaborar un programa de automatización de la base de datos del inventario de mercadería de la compañía.	Rotación de Inventarios	Ventas / Inventario Promedio	TRIMESTRAL	SOFTWARE DE CONTROL DE INVENTARIOS	10
	<p>Lead: Es una visita anónima en el Sitio Web y se transforma en un contacto conocido para su negocio ya que proporciona su información de contacto valiosa.</p>	Rediseñar la Página Web de la compañía con información actualizada.	Índice de Leads aceptados por Ventas	Número de Leads que se convirtieron en clientes / Total de Leads registrados en la Página Web.	MENSUAL	REGISTRO DE LEADS EN LA PÁGINA WEB.	50%
	<p>Página Web: Medio electrónico que permite dar a conocer los productos y servicios de la compañía de forma rápida y explícita, así como captar nuevos clientes con necesidades de soluciones tecnológicas.</p>		Índice de Visitas	Número de visitantes mensuales / Pronóstico de visitas mensuales.		CONTADOR DE VISITAS DE LA PÁGINA WEB	1000

Figura 107: KPI's para Perspectiva Formación y Crecimiento

[ARCHIVO DE PDF BSC HORIZONTAL](#)

4.6. BALANCED SCORECARD DE LA COMPAÑÍA.

TABLERO DE COMANDO DE WORKECUADOR INTERNET SERVICES CÍA LTDA									
No.	PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDA	META		PRECAUCION	PELIGRO	REAL	ICONO
				CUANTITATIVO	DESCRIPCIÓN				
1	FINANZAS	Elaborar presupuestos anuales.	% de Ejecución	70%	(Presupuesto ejecutado / presupuesto proyectado)*100	65%	60%	65,00%	!
2		Elaborar Estados Financieros óptimos.	Indice de Rendimiento sobre la inversión (ROI)	50%	(Ingresos - Inversión) / Inversión	45%	40%	42,00%	!
3				36%	Utilidad Neta / Activos Totales	33%	30%	10,00%	✘
4	CLIENTE	Implementar el departamento de Venta y Pos Venta.	Tiempo de implementación del departamento de Venta y Posventa	60	Número de días de avance de la implementación	45	30	30	!
5		Implementar políticas de crédito y cobranza.	Número de días de la cartera	50	Cuentas por cobrar * Días en el año / Ventas netas	55	60	103	✘
6			Rotación de Cartera	15	Ventas a Crédito / Cuentas por cobrar	9	6	10	!
7			Calidad de la Cartera	95%	(Total de la Cartera - Cartera Afectada) / Total Cartera	93%	90%	99%	✓

Figura 108: BSC de la Compañía

No.	PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDA	META		PRECAUCION	PELIGRO	REAL	ICONO
				CUANTITATIVO	DESCRIPCIÓN				
8	PROCESOS INTERNOS	Acceder a créditos para financiamiento del capital de trabajo.	Capital de Trabajo Neto	0,00	(Activo circulante - Pasivo Circulante) / Activo Total	0,50	1,00	0,10	⚠
9		Desarrollar un manual de procesos para el departamento de Proyectos.	Porcentaje de avance del Proyecto	75%	(Avance del proyecto / Total del proyecto) * 100	50%	25%	50%	⚠
10		Implementar un adecuado sistema logístico para los productos tecnológicos nacionales e internacionales.	Eficiencia del tiempo de entrega	60%	(Número de pedidos errados / Total de pedidos) * 100	55%	50%	80%	✅
11		Desarrollar un proceso de monitoreo de las ofertas de contratos nuevos y políticas de los contratos vigentes en el portal SERCOP	Porcentaje de contratos adjudicados	70%	(Número de contratos ganados / Número de contratos participados) * 100	65%	60%	40%	❌
12		Desarrollar e implementar un Plan de marketing	Tiempo de creación del Plan de Marketing	180	Número de días de avance del Plan de Marketing	90	0	0	⚠
13			Porcentaje de ejecución del Plan de Marketing	30%	(Número de avances / Total del proyecto) * 100	28%	25%	0%	⚠
14		Realizar programas de convenios con empresas de reciclaje de desechos electrónicos.	Número de convenios con empresas de reciclaje	2	Número de contratos con empresas de reciclaje de desechos electrónicos	1	0	0	❌
15		Diseñar un archivo físico y magnético de toda la información de la compañía.	Número de archivos digitalizados y ordenados	30	Recopilación de los archivos físicos y digitales por área.	45	60	55	⚠
16		Implementar el departamento de Asesoría Jurídica.	Tiempo de Implementación del Departamento Jurídico	120	Número de días de avance de la implementación	60	0	0	⚠
17		Programar reuniones con el personal de la empresa.	Sesiones Informativas Planificadas	4	Número de Reuniones Informativas Planificadas	3	2	2	⚠
18	Incluir el nombre y logotipo de los proveedores en el portafolio de productos, según políticas del IEPL.	Número de nuevos logotipos de proveedores	30	Total de nuevos logotipos registrados de los proveedores	25	20	29	✅	

Figura 109: BSC de la Compañía

No.	PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDA	META		PRECAUCION	PELIGRO	REAL	ICONO
				CUANTITATIVO	DESCRIPCIÓN				
19	FORMACIÓN Y APRENDIZAJE	Desarrollar Planes de Capacitación para el personal de la compañía.	Horas de capacitación por trabajador	90	Número de horas totales de capacitación facilitadas por la empresa / Número total de trabajadores.	75	60	70	⚠
20			Índice de trabajadores Capacitados	75%	(Número de trabajadores capacitados / Número total de trabajadores) * 100	68%	60%	60%	⚠
21		Plantear un Plan de mantenimiento y actualización de los equipos de la compañía.	Número de actualizaciones de los equipos	90%	(Número de actualizaciones / Total de equipos de oficina) * 100	85%	80%	75%	✘
22		Establecer un proceso de Selección de personal que cumpla los perfiles del puesto.	Eficiencia de la Selección de Personal	60%	(Número de candidatos admitidos / Número de candidatos examinados) * 100	55%	50%	40%	✘
23			Tiempo de Inducción del Personal nuevo	5	Tiempo total necesario para que el nuevo trabajador se integre a la función	6	7	10	✘
24		Elaborar un programa de automatización de la base de datos del inventario de mercadería de la compañía.	Rotación de Inventarios	20	Ventas / Inventario Promedio	15	10	12	⚠
25		Rediseñar la Página Web de la compañía con información actualizada.	índice de Leads aceptados por Ventas	60%	Número de Leads que se convirtieron en clientes / Total de Leads registrados en la Página Web.	55%	50%	65%	✓
26			índice de Visitas	1200	Número de visitantes mensuales / Pronóstico de visitas mensuales.	1100	1000	800	✘

Figura 110: BSC de la Compañía

4.7. IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS

Una vez concluido el análisis del Direccionamiento Estratégico y la definición y elaboración del Balanced Scorecard para Workecuador Internet Services Cía. Ltda., se procederá a definir y desarrollar los respectivos Iniciativas o Proyectos Estratégicos que permitirán la implementación y cumplimiento de los objetivos de la compañía de manera segura y eficaz.

Para la determinación de los proyectos a implementar en Workecuador Internet Services Cía. Ltda., se deberá considerar las estrategias que se definieron y se proponen para cada una de las perspectivas en el Cuadro de Mando Integral los cuales permitirán alcanzar la misión, visión y objetivos que se ha establecido la compañía para fortalecer su actividad económica en el sector de Telecomunicaciones a nivel nacional.

A continuación se realizará una descripción de los aspectos necesarios para implementar cada una de las Iniciativas o Proyectos Estratégicos dentro de la compañía:

4.7.3. PROYECTO N° 3: Adquisición de un software CRM

PROYECTO No.3																	
I. INFORMACIÓN GENERAL																	
Empresa:	Workecuador Internet Services Cía. Ltda.																
Iniciativa Estratégica/Proyecto:	Adquisición de un software de CRM																
Responsable:	GERENTE COMERCIAL																
II. OBJETIVOS																	
Perspectiva estratégica:	Perspectiva Cliente																
Objetivo Estratégico:	Implementar el departamento de Venta y Pos Venta.																
Objetivos Específicos:	Crear una base de datos completa de la información fundamental de los clientes																
	Mantener un constante contacto con los clientes																
	Conocer la satisfacción de los clientes posterior a un producto y servicio recibido.																
III. PRESUPUESTO																	
Presupuesto de costos aproximado:	\$4.440,00																
IV. CURSOS DE ACCIÓN																	
TIEMPO	2014												2015		RESPONSABLE	RECURSOS	
	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12	M 1	M 2			
ACTIVIDAD																	
Adquisición de un software de CRM																GERENTE COMERCIAL	
Identificar las empresas que brindan la asesoría de CRM																ASESOR COMERCIAL	\$ 150,00
Selección de la empresa que va a desarrollar el CRM																GERENTE COMERCIAL	\$ 180,00
Asesoría en la selección e implementación de CRM por la empresa seleccionada																GERENTE COMERCIAL	\$ 210,00
Desarrollar el diseño del servicio de preventa y posventa																GERENTE COMERCIAL	\$ 300,00
Adquisición de la solución de CRM																GERENTE COMERCIAL	\$ 1.600,00
Implementación del CRM																GERENTE COMERCIAL	\$ 800,00
Formación y capacitación sobre procedimientos de experiencia del usuario.																GERENTE COMERCIAL	\$ 600,00
Ingreso de la información de los clientes en el software adquirido.																GERENTE COMERCIAL	\$ 600,00
Brindar soporte a los clientes, administrar mejor el servicio y automatizar las actividades comerciales de la empresa																GERENTE COMERCIAL	-
Subtotal																\$ 4.440,00	
* Fecha de inicio:	may-14																
* Fecha de terminación:	oct-14																
* Indicadores:	Número de días de avance de la implementación																
V. OBSERVACIONES	Contar con un software que permita tener información completa de los clientes de la compañía y conocer su satisfacción con los productos y servicios prestados																

4.7.4. PROYECTO N° 4: Adquisición de un software de Gestión de cobranzas.

PROYECTO No.4																		
I. INFORMACIÓN GENERAL																		
Empresa:	Workecuador Internet Services Cía. Ltda.																	
Iniciativa Estratégica/Proyecto:	Adquisición de un software de Gestión de cobranzas																	
Responsable:	GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO																	
II. OBJETIVOS																		
Perspectiva estratégica:	Perspectiva Cliente																	
Objetivo Estratégico:	Implementar políticas de crédito y cobranza.																	
Objetivos Específicos:	Poseer políticas flexibles de crédito para los clientes.																	
	Contar con un proceso de cobranza que permita recuperar el dinero adeudado por los clientes.																	
	Tener plazos flexibles de crédito y cobranza para los clientes.																	
III. PRESUPUESTO																		
Presupuesto de costos aproximado:	\$3.950,00																	
IV. CURSOS DE ACCIÓN																		
ACTIVIDAD	TIEMPO		2014												2015		RESPONSABLE	RECURSOS
	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12	M 1	M 2				
Adquisición de un software de Gestión de cobranzas																	GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	
Solicitud de cotizaciones para la adquisición de un software de Gestión de Cobranzas.																	ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	-
Análisis de las cotizaciones y selección de la empresa proveedora del software																	GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	\$ 300,00
Asesoría en la selección e implementación de software de Gestión de Cobranza por la empresa seleccionada																	GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	-
Fijación de precio y garantía del software																	GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	\$ 250,00
Adquisición del software de Gestión de Cobranza																	GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	\$ 2.100,00
Implementación del software de Gestión de Cobranza .																	GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	\$ 500,00
Formación y capacitación sobre procedimientos de experiencia del usuario.																	GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	\$ 800,00
Ingreso de la información financiera de los clientes en el software adquirido.																	ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	-
Monitorear constantemente la información de los clientes que adeudan a la empresa.																	ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	-
																	Subtotal	\$ 3.950,00
* Fecha de inicio:	abr-14																	
* Fecha de terminación:	ago-14																	
* Indicadores:	Cuentas por cobrar * Días en el año /Ventas netas Ventas a Crédito / Cuentas por cobrar																	
V. OBSERVACIONES																		
	Poseer un software que permita monitorear las políticas de crédito y cobranza otorgadas a los clientes con la finalidad de que la empresa pueda recuperar con la finalidad de poseer liquidez y solvencia económica y cumplir con las obligaciones y proyectos futuros de la compañía.																	

4.7.5. PROYECTO N° 5: Elaboración de Manuales de Procesos para el Departamento de Proyectos e I+D y Administrativo Financiero.

PROYECTO No.5																		
I. INFORMACIÓN GENERAL																		
Empresa:	Workecuador Internet Services Cía. Ltda.																	
Iniciativa Estratégica/Proyecto:	Elaboración de Manuales de Procesos para el Departamento de Proyectos e I+D y Administrativo Financiero																	
Responsable:	ANALISTA DE PROYECTOS ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO ASISTENTE DE RR.HH.																	
II. OBJETIVOS																		
Perspectiva estratégica:	Perspectiva de Procesos Internos																	
Objetivo Estratégico:	Desarrollar un manual de procesos para los distintos departamentos.																	
Objetivos Específicos:	Levantar los procesos de los distintos departamentos																	
	Diagramar los procesos de cada uno de los departamentos.																	
	Optimización de los recursos de los distintos departamentos																	
III. PRESUPUESTO																		
Presupuesto de costos aproximado:	\$5.300,00																	
IV. CURSOS DE ACCIÓN																		
ACTIVIDAD	2014												2015		RESPONSABLE	RECURSOS		
	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12	M 1	M 2				
Elaboración de Manuales de Procesos para el Departamento de Proyectos e I+D y Administrativo Financiero																	GERENTE COMERCIAL	
Determinar los departamentos de la empresa																	Analista de Proyectos Asistente Administrativo Financiero Asistente de RR.HH.	-
Levantamiento y diagramación de los procesos de cada departamento																	Analista de Proyectos Asistente Administrativo Financiero Asistente de RR.HH.	\$ 1.600,00
Presentación de la diagramación de los procesos para aprobación																	Gerente de Proyectos Gerente Administrativo Financiero	\$ 500,00
Corrección de la diagramación de los procesos																	Analista de Proyectos Asistente Administrativo Financiero Asistente de RR.HH.	-
Diagramación corregida y aprobada de los procesos de cada departamento.																	Analista de Proyectos Asistente Administrativo Financiero Asistente de RR.HH.	-
Diseño de los Manuales de Procesos para los departamentos																	Analista de Proyectos Asistente Administrativo Financiero Asistente de RR.HH.	\$ 1.800,00
Impresión de los Manuales de procesos																	Analista de Proyectos Asistente Administrativo Financiero Asistente de RR.HH.	\$ 800,00
Sociabilización de los Manuales de Procesos al personal laboral																	Gerente de Proyectos Gerente Administrativo Financiero	\$ 600,00
								Subtotal									\$ 5.300,00	
* Fecha de inicio:	may-14																	
* Fecha de terminación:	jul-14																	
* Indicadores:	(Avance del proyecto / Total del proyecto) * 100																	
V. OBSERVACIONES	Contar con un Manual de Procesos que permita conocer el correcto proceso de cada departamento así como la optimización de recursos para lograr los objetivos departamentales.																	

4.7.8. PROYECTO N° 8: Elaboración de Plan de Precios para los distintos productos y servicios

PROYECTO No.8																
I. INFORMACIÓN GENERAL																
Empresa:	Workecuador Internet Services Cía. Ltda.															
Iniciativa Estratégica/Proyecto:	Elaboración del Plan de Precios para los distintos productos y servicios															
Responsable:	ASESOR COMERCIAL															
II. OBJETIVOS																
Perspectiva estratégica:	Perspectiva Cliente															
Objetivo Estratégico:	Desarrollar e implementar un Plan de marketing															
Objetivos Específicos:	Ofertar precios accesibles a los clientes.															
	Análisis de los precios brindados por los proveedores de los productos ofrecidos a los consumidores.															
	Conocer los precios de venta al público que permitan cubrir los costos y tener una ganancia.															
III. PRESUPUESTO																
Presupuesto de costos aproximado:	\$2.280,00															
IV. CURSOS DE ACCIÓN																
TIEMPO	2014												2015		RESPONSABLE	RECURSOS
	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12	M 1	M 2		
ACTIVIDAD																
Elaboración del Plan de Precios para los distintos productos y servicios															ASESOR COMERCIAL	
Análisis de precios de la competencia															ASESOR COMERCIAL	\$ 150,00
Análisis de precios de la empresa															ASESOR COMERCIAL	\$ 180,00
Elaborar de la matriz de Portafolio de Productos y Servicios por grupo de clientes															ASESOR COMERCIAL	\$ 100,00
Elaborar tabla de descuentos por volumen de compra															ASESOR COMERCIAL	\$ 100,00
Diseño del portafolio completo de productos o servicios con sus respectivos precios de venta al público															ASESOR COMERCIAL	\$ 550,00
Presentación del portafolio de productos y servicios con los respectivos precios de venta al público para aprobación.															GERENTE COMERCIAL	-
Portafolio de productos y servicios con sus respectivos precios de venta al público aprobado															GERENTES	-
Impresión del portafolio de productos y servicios con los respectivos precios de venta al público aprobado.															ASESOR COMERCIAL	\$ 800,00
Portafolio final de productos y servicios a ofertar a los clientes.															GERENTE COMERCIAL	\$ 400,00
Subtotal														\$ 2.280,00		
* Fecha de inicio:	may-14															
* Fecha de terminación:	jul-14															
* Indicadores:	(Número de avances / Total del proyecto) * 100															
V. OBSERVACIONES	Diseñar el portafolio de productos y servicios con los precios que la empresa puede ofertar para cubrir sus costos y obtener ganancias.															

4.7.11. PROYECTO N° 12: Creación de una base consolidada de los archivos físicos y digitales.

PROYECTO No.11																	
I. INFORMACIÓN GENERAL																	
Empresa:	Workecuador Internet Services Cía. Ltda.																
Iniciativa Estratégica/Proyecto:	Creación de una base consolidada de los archivos físicos y digitales.																
Responsable:	DIRECTOR DE IT																
II. OBJETIVOS																	
Perspectiva estratégica:	Perspectiva de Procesos Internos																
Objetivo Estratégico:	Diseñar un archivo físico y magnético de toda la información de la compañía.																
Objetivos Específicos:	Poseer información histórica, completa y actualizada de la empresa.																
	Accesibilidad a la información de la empresa para cualquier trámite que lo requiera.																
	Recopilación completa de los archivos que han sido manejados independientemente por cada departamento .																
III. PRESUPUESTO																	
Presupuesto de costos aproximado:	\$4.000,00																
IV. CURSOS DE ACCIÓN																	
TIEMPO	2014												2015		RESPONSABLE	RECURSOS	
	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12	M 1	M 2			
ACTIVIDAD																	
Creación de una base consolidada de los archivos físicos y digitales.																DIRECTOR DE IT	
Diseño de una Base de Datos para recopilación de información digital de los departamentos.																DIRECTOR DE IT	\$ 1.200,00
Recopilación digital de la información de cada uno de los departamentos																DIRECTOR DE IT	\$ 400,00
Recopilación de la información física de cada uno de los departamentos																ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	\$ 300,00
Ingreso de la información a la Base de Datos																DIRECTOR DE IT	\$ 800,00
Adquisición de materiales de oficina																ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	\$ 800,00
Elaboración de carpetas físicas de la información física de la compañía.																ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	-
Socialización de la información física y digital de la compañía.																DIRECTOR DE IT Y ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	\$ 500,00
Subtotal																\$ 4.000,00	
* Fecha de inicio:	abr-14																
* Fecha de terminación:	oct-14																
* Indicadores:	Recopilación de los archivos físicos y digitales por área.																
V. OBSERVACIONES	Contar con una base de datos físicos y digitales de la información de la empresa desde el inicio de su actividad económica hasta la actualidad, detallando portafolio de clientes, proveedores y proyectos realizados por la compañía, así como situación financiera y documentación legal de la constitución de la compañía.																

4.7.12. PROYECTO N° 12: Implementación del Departamento Jurídico.

PROYECTO No.12																	
I. INFORMACIÓN GENERAL																	
Empresa:	Workecuador Internet Services Cía. Ltda.																
Iniciativa Estratégica/Proyecto:	Implementación del Departamento Jurídico																
Responsable:	GERENTE GENERAL																
II. OBJETIVOS																	
Perspectiva estratégica:	Perspectiva de Procesos Internos																
Objetivo Estratégico:	Implementar el departamento de Asesoría Jurídica.																
Objetivos Específicos:	Contar con una asesoría jurídica																
	Tener personal experimentado en el ámbito legal																
	Asesoramiento jurídico en casos legales.																
III. PRESUPUESTO																	
Presupuesto de costos aproximado:	\$3.600,00																
IV. CURSOS DE ACCIÓN																	
TIEMPO	2014												2015		RESPONSABLE	RECURSOS	
ACTIVIDAD	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12	M 1	M 2			
Implementación del Departamento Jurídico																GERENTE GENERAL	
Convenio de la creación del departamento jurídico por parte de la Junta de Socios																GERENTE GENERAL	-
Selección del personal idóneo para asesoría jurídica																ASISTENTE DE RR.HH.	\$ 500,00
Adquisición de bienes inmuebles																ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	\$ 1.000,00
Adquisición de equipos de computación																ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	\$ 1.500,00
Adquisición de materiales de oficina																ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	\$ 600,00
Subtotal																	\$ 3.600,00
* Fecha de inicio:	may-14																
* Fecha de terminación:	ago-14																
* Indicadores:	Número de días de avance de la implementación																
V. OBSERVACIONES	Implementar un departamento jurídico el cual otorge asesoría legal a los directivos de la empresa en cuestiones legales.																

4.7.13. PROYECTO N° 13: Sistema de comunicación interna.

PROYECTO No.13																	
I. INFORMACIÓN GENERAL																	
Empresa:	Workecuador Internet Services Cía. Ltda.																
Iniciativa Estratégica/Proyecto:	Sistema de comunicación interna																
Responsable:	ASISTENTE ADMINISTRATIVA FINANCIERA																
II. OBJETIVOS																	
Perspectiva estratégica:	Perspectiva de Procesos Internos																
Objetivo Estratégico:	Programar reuniones con el personal de la empresa.																
Objetivos Específicos:	Mantener seguimiento de las actividades de cada departamento																
	Fomentar las buenas relaciones entre los empleados y los gerentes																
	Incrementar la comunicación con el fin de mejorar el desenvolvimiento de la empresa.																
III. PRESUPUESTO																	
Presupuesto de costos aproximado:	\$1.620,00																
IV. CURSOS DE ACCIÓN																	
TIEMPO	2014												2015		RESPONSABLE	RECURSOS	
	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12	M 1	M 2			
ACTIVIDAD																	
Sistema de comunicación interna																ASISTENTE ADMINISTRATIVA FINANCIERA	
Definir los objetivos de comunicación interna																ASISTENTE ADMINISTRATIVA FINANCIERA	-
Planificar el sistema de comunicación interna																ASISTENTE ADMINISTRATIVA FINANCIERA	\$ 250,00
Actas de reuniones de Dirección y equipos compartido																ASISTENTE ADMINISTRATIVA FINANCIERA	\$ 200,00
Comunicar acontecimientos y acciones de la organización.																ASISTENTE ADMINISTRATIVA FINANCIERA	\$ 650,00
Captar sugerencias y responderlas																ASISTENTE ADMINISTRATIVA FINANCIERA	-
Analizar la eficacia de la comunicación interna mediante Encuestas de percepción, diagnóstico de comunicación																ASISTENTE ADMINISTRATIVA FINANCIERA	\$ 120,00
Implementar buenas prácticas de comunicación																ASISTENTE ADMINISTRATIVA FINANCIERA	\$ 400,00
Subtotal																\$ 1.620,00	
* Fecha de inicio:	mar-14																
* Fecha de terminación:	may-14																
* Indicadores:	Número de Reuniones Informativas Planificadas																
V. OBSERVACIONES	Fortalecer la comunicación interna de la compañía con la finalidad de mejorar el clima laboral en beneficio del desempeño laboral de los empleados para así alcanzar una productividad óptima en favor de la compañía.																

4.7.14. PROYECTO N° 14: Registro de logotipos de la Base de Datos del IEPI.

PROYECTO No.14																
I. INFORMACIÓN GENERAL																
Empresa:	Workecuador Internet Services Cía. Ltda.															
Iniciativa Estratégica/Proyecto:	Registro de logotipos de la Base de Datos del IEPI															
Responsable:	GERENTE COMERCIAL															
II. OBJETIVOS																
Perspectiva estratégica:	Perspectiva de Procesos Internos															
Objetivo Estratégico:	Incluir el nombre y logotipo de los proveedores en el portafolio de productos, según políticas del IEPI.															
Objetivos Específicos:	Respetar la propiedad intelectual de los proveedores.															
	Identificar los logotipos de los proveedores de la empresa.															
	Incluir la información gráfica de los proveedores en el portafolio de productos.															
III. PRESUPUESTO																
Presupuesto de costos aproximado:	\$3.190,00															
IV. CURSOS DE ACCIÓN																
TIEMPO	2014												2015		RESPONSABLE	RECURSOS
	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12	M 1	M 2		
ACTIVIDAD																
Registro de logotipos de la Base de Datos del IEPI															GERENTE COMERCIAL	
Realizar un listado de los proveedores de la empresa.															ASESOR COMERCIAL	\$ 160,00
Busqueda de los logotipos de cada uno de los proveedores en el IEPE															GERENTE COMERCIAL	\$ 430,00
Implementación de los logotipos registrados en el IEPI en el portafolio de productos correspondientes a cada proveedor.															ASESOR COMERCIAL	\$ 500,00
Diseño del portafolio de productos de la compañía															ASESOR COMERCIAL	\$ 800,00
Impresión del portafolio de productos con los respectivos logotipos por cada proveedor.															ASESOR COMERCIAL	\$ 1.000,00
Sociabilización del Portafolio de productos actualizado															GERENTE COMERCIAL	\$ 300,00
															Subtotal	\$ 3.190,00
* Fecha de inicio:	may-14															
* Fecha de terminación:	ago-14															
* Indicadores:	Total de nuevos logotipos registrados de los proveedores															
V. OBSERVACIONES	Contar con un portafolio de proveedores y de productos con la información completa de cada uno de los aliados estratégicos de la compañía con la finalidad de dar a conocer a los clientes información verídica de los productos ofertados que se ajusten a sus necesidades.															

4.7.15. PROYECTO N° 15: Plan de Formación del Talento Humano.

PROYECTO No.15																	
I. INFORMACIÓN GENERAL																	
Empresa:	Workecuador Internet Services Cía. Ltda.																
Iniciativa Estratégica/Proyecto:	Plan de Formación del Talento Humano																
Responsable:	ASISTENTE DE RR.HH.																
II. OBJETIVOS																	
Perspectiva estratégica:	Perspectiva de Formación y Aprendizaje																
Objetivo Estratégico:	Desarrollar Planes de Capacitación para el personal de la compañía.																
Objetivos Específicos:	Incrementar la productividad del talento humano de la empresa.																
	Constante capacitación del Talento humano para fortalecer sus habilidades																
	Comprometer al personal al crecimiento de la compañía.																
III. PRESUPUESTO																	
Presupuesto de costos aproximado:	\$3.180,00																
IV. CURSOS DE ACCIÓN																	
TIEMPO	2014												2015		RESPONSABLE	RECURSOS	
	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12	M 1	M 2			
ACTIVIDAD																	
Plan de Formación del Talento Humano																ASISTENTE DE RR.HH.	
Definir las necesidades de capacitación del personal a recibir																ASISTENTE DE RR.HH.	\$ 120,00
Buscar y seleccionar la empresa que brinde el servicio requerido																ASISTENTE DE RR.HH.	\$ 200,00
Establecer cronograma de cursos de capacitación																ASISTENTE DE RR.HH.	\$ 160,00
Análisis y aprobación de cursos por los directivos																ASISTENTE DE RR.HH.	-
Análisis de la localidad, tiempo y costos																ASISTENTE DE RR.HH.	-
Analizar y definir instructores, metodología y tiempo																ASISTENTE DE RR.HH.	\$ 800,00
Elaboración de presupuestos																ASISTENTE DE RR.HH.	\$ 1.600,00
Cronograma de evaluación del personal laboral																ASISTENTE DE RR.HH.	\$ 300,00
Ejecución del Plan de Capacitación																ASISTENTE DE RR.HH.	-
Subtotal																\$ 3.180,00	
* Fecha de inicio:	jun-14																
* Fecha de terminación:	ago-14																
* Indicadores:	Número de reprocesos (Tiempo de finalización del proceso de selección /Tiempo solicitado para nuevo perfil) * 100 Tiempo total necesario para que el nuevo trabajador se integre a la función																
V. OBSERVACIONES	Mantener una constante formación del talento humano de la compañía con el fin de que su trabajo sea más eficiente y productivo para la empresa.																

4.7.16. PROYECTO N° 16: Plan de Mantenimiento de TIC's

PROYECTO No.16																	
I. INFORMACIÓN GENERAL																	
Empresa:	Workecuador Internet Services Cía. Ltda.																
Iniciativa Estratégica/Proyecto:	Plan de Mantenimiento de TIC's																
Responsable:	DIRECTOR DE IT																
II. OBJETIVOS																	
Perspectiva estratégica:	Perspectiva de Formación y Aprendizaje																
Objetivo Estratégico:	Plantear un Plan de mantenimiento y actualización de los equipos de la compañía.																
Objetivos Específicos:	Mantenimiento constante de las herramientas tecnológicas de la empresa. Incrementar la eficiencia del trabajo del personal laboral. Disminuir el tiempo muerto a causa de mal funcionamiento de las herramientas tecnológicas.																
III. PRESUPUESTO																	
Presupuesto de costos aproximado:	\$4.200,00																
IV. CURSOS DE ACCIÓN																	
TIEMPO	2014												2015		RESPONSABLE	RECURSOS	
	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12	M 1	M 2			
ACTIVIDAD																	
Plan de Mantenimiento de TIC's																DIRECTOR DE IT	
Elaboración de cronograma de mantenimiento de las herramientas informáticas																DIRECTOR DE IT	-
Adquisición de materiales de limpieza para mantenimiento externo																ASISTENTE ADMINISTRATIVA FINANCIERA	\$ 800,00
Adquisición de licencias actualizadas para equipos de computo																ASISTENTE ADMINISTRATIVA FINANCIERA	\$ 1.600,00
Mantenimiento de computadoras de escritorio																DIRECTOR DE IT	\$ 300,00
Mantenimiento de computadoras portátiles																DIRECTOR DE IT	\$ 600,00
Mantenimiento de impresoras, scanner y copiadoras																DIRECTOR DE IT	\$ 400,00
Capacitación al personal laboral de las funciones de los equipos de computo que recibieron actualizaciones.																DIRECTOR DE IT	\$ 300,00
Actas de entrega de equipos de computo a cada personal responsable																DIRECTOR DE IT	\$ 200,00
Subtotal																	\$ 4.200,00
* Fecha de inicio:	abr-14																
* Fecha de terminación:	ago-14																
* Indicadores:	(Número de actualizaciones / Total de equipos de oficina) * 100																
V. OBSERVACIONES	Mantener un Programa de mantenimiento de las herramientas tecnológicas de la compañía para así evitar el tiempo muerto en la realización de las actividades del personal laboral de la empresa.																

4.7.17. PROYECTO N° 17: Adquisición de un sistema de control de inventarios.

PROYECTO No.17																	
I. INFORMACIÓN GENERAL																	
Empresa:	Workecuador Internet Services Cía. Ltda.																
Iniciativa Estratégica/Proyecto:	Adquisición de un sistema de control de inventarios																
Responsable:	JEFE DE INVENTARIOS																
II. OBJETIVOS																	
Perspectiva estratégica:	Perspectiva de Formación y Aprendizaje																
Objetivo Estratégico:	Elaborar un programa de automatización de la base de datos del inventario de mercadería de la compañía.																
Objetivos Específicos:	Poseer una base de datos con los detalles de la mercadería que adquirió la empresa.																
	Conocer el tiempo de reabastecimiento.																
	Tener información en tiempo real de la mercadería de la empresa.																
III. PRESUPUESTO																	
Presupuesto de costos aproximado:	\$3.900,00																
IV. CURSOS DE ACCIÓN																	
TIEMPO	2014	2015	RESPONSABLE	RECURSOS													
ACTIVIDAD	M 1	M 2			M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12	M 1	M 2	
Adquisición de un sistema de control de inventarios																JEFE DE INVENTARIOS	
Diseño de la base de datos para registro de la mercadería.																DIRECTOR DE IT	\$ 1.600,00
Adquisición de un Scanner Laser de Barras																ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	\$ 800,00
Registro de toda la información de la mercadería recibida y verificada.																JEFE DE INVENTARIOS	\$ 500,00
Ubicación de la mercadería en la zona de almacenamiento																JEFE DE INVENTARIOS	\$ 400,00
Registro de la ubicación de la mercadería en la bodega.																JEFE DE INVENTARIOS	\$ 600,00
Subtotal																\$ 3.900,00	
* Fecha de inicio:	jun-14																
* Fecha de terminación:	sep-14																
* Indicadores:	Ventas / Inventario Promedio																
V. OBSERVACIONES	Conocer el número de veces en promedio en que la mercadería pasa almacenada en las bodegas antes de ser vendida.																

4.7.18. PROYECTO N° 18: Rediseño de la Página Web.

PROYECTO No.18																	
I. INFORMACIÓN GENERAL																	
Empresa:	Workecuador Internet Services Cía. Ltda.																
Iniciativa Estratégica/Proyecto:	Rediseño de la Página Web.																
Responsable:	ASESOR COMERCIAL																
II. OBJETIVOS																	
Perspectiva estratégica:	Perspectiva de Formación y Aprendizaje																
Objetivo Estratégico:	Rediseñar la Página Web de la compañía con información actualizada.																
Objetivos Específicos:	Reestructurar la información de la Página Web.																
	Incrementar el número de contactos a través de la información actualizada.																
	Contar con un medio de publicidad con información actualizada.																
III. PRESUPUESTO																	
Presupuesto de costos aproximado:	\$4.000,00																
IV. CURSOS DE ACCIÓN																	
TIEMPO	2014												2015		RESPONSABLE	RECURSOS	
	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12	M 1	M 2			
ACTIVIDAD																	
Rediseño de la Página Web.																ASESOR COMERCIAL	
Análisis de la situación de la empresa																ASESOR COMERCIAL	\$ 400,00
Analizar los productos y servicios que le faltan a la empresa frente a la competencia																ASESOR COMERCIAL	\$ 600,00
Determinar los principales grupos de productos y servicios																ASESOR COMERCIAL	-
Diseñar la información importante de la empresa para ser mostrada al público en general																DIRECTOR IT	\$ 1.500,00
Actualización de la Página Web actual de la empresa																DIRECTOR IT	\$ 800,00
Publicitar la Página Web de la empresa																ASESOR COMERCIAL	\$ 700,00
																Subtotal	\$ 4.000,00
* Fecha de inicio:	abr-14																
* Fecha de terminación:	jul-14																
* Indicadores:	Número de Leads que se convirtieron en clientes / Total de Leads registrados en la Página Web. Número de visitantes mensuales / Pronóstico de visitas mensuales.																
V. OBSERVACIONES	Difundir la información actualizada de la compañía de dinámica para que los clientes tengan acceso a la gama de opciones para la satisfacción d sus necesidades tecnológicas.																

CAPÍTULO V

ANÁLISIS FINANCIERO

5. ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras. (Gerencie.com, 2013)

La contabilidad de una organización representa y refleja su realidad económica y financiera por lo que es necesario interpretar y analizar dicha información para poder entender a profundidad el origen y comportamiento de sus recursos, por ello si una empresa posee información contable o financiera y no realiza una adecuada interpretación de la misma su contenido le será de poco valor para conocer la situación en la que se encuentra, para poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos con los que la empresa cuenta.

Por ello, el análisis financiero es el que permite que la información contable de la empresa sea útil a la hora de tomar decisiones, puesto que la contabilidad por sí sola no dice nada y menos para los accionistas por lo tanto el análisis financiero es imprescindible para que la contabilidad cumpla con el objetivo de servir como base para la toma de decisiones dentro de la organización.

5.1.PRESUPUESTO

El presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un

periodo determinado con el fin de alcanzar los objetivos fijados por los altos ejecutivos.

Los principales elementos del presupuesto son:

✚ **Es un plan:** Debido a que el presupuesto expresa lo que la administración tratará de realizar.

✚ **Integrador:** Indica lo que todas las áreas tomaran en cuenta y cuáles serán las actividades internas de la empresa, estará dirigido a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global. Un plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización, a este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran.

✚ **Coordinador:** Los planes de varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía.

✚ **Operaciones:** Uno de los objetivos primordiales del presupuesto es el de la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos que se van a producir.

✚ **Recursos:** La empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación.

La evaluación financiera de un proyecto es una herramienta que permite que el estudio de factibilidad establezca condiciones que pueden hacer viable al proyecto de inversión, en otras palabras permite que su implementación sea exitosa determinando claramente funciones o prioridades a tener en cuenta durante su desarrollo. Se utilizan técnicas de evaluación general las cuales se emplean cuando

un plan está dirigido a cumplir una meta prevista y se expresa en valores y términos financieros que deben ser alcanzados en un periodo dado y bajo ciertas condiciones.

5.1.1. Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)

Como su nombre lo indica es la mínima cantidad de rendimiento que el inversionista está dispuesto a recibir por arriesgarse a colocar su dinero en un proyecto.

Esta tasa se calcula en base a la tasa de inflación en el país, ya que al tomarla como parámetro se asegura que el capital invertido no perderá su valor adquisitivo y también considerar un premio por el riesgo por invertir en dicho proyecto.

Por el hecho de que el capital requerido para la inversión en la empresa proviene de diferentes fuentes sea propio o préstamo bancario, se requiere analizar cada uno de ellos para de esa manera conocer la TMAR del proyecto.

Para el cálculo de la TMAR o Tasa de Descuento se consideran los siguientes factores:

$$TMAR = Inflación + Tasa Pasiva + Riesgo País$$

5.1.2. Valor Presente Neto (VPN)

El Valor Presente Neto o Valor Actual Neto “es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo. El Valor Presente Neto permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: MAXIMIZAR la inversión. El Valor Presente Neto permite determinar si dicha inversión puede incrementar o reducir el valor de las empresas. Ese cambio en el valor estimado puede ser positivo, negativo o continuar igual. Si es positivo significará que el valor

de la firma tendrá un incremento equivalente al monto del Valor Presente Neto. Si es negativo quiere decir que la firma reducirá su riqueza en el valor que arroje el VPN. Si el resultado del VPN es cero, la empresa no modificará el monto de su valor.” (Didier Vaquiro, 2010)

Para el cálculo del Valor Presente Neto o Valor Actual Neto se utiliza la siguiente siguiente fórmula:

$$VAN = -I + \sum \frac{FNC}{(+i)^n}$$

Dónde:

I: Inversión Inicial

FNC : Flujos Netos de Caja

i: Tasa de descuento o TMAR

n: Número de periodos proyectados

Por lo tanto:

$VAN > 0$, El proyecto es rentable para la organización

$VAN = 0$, El proyecto es rentable también ya que se cubre la inversión inicial realizada.

$VAN < 0$, El proyecto no es rentable para la organización.

5.1.3. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno 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” (Didier Vaquiro, 2010).

El cálculo de la Tasa Interna de Retorno para un proyecto es:

$$VAN = -I + \sum_{n=0} \frac{{}^n FNCk}{(1+TIR)^k} = 0$$

Dónde:

I: Inversión Inicial

FNC : Flujos Netos de Caja

n: Número de periodos de duración del proyecto

k: Diferentes periodos (años)

Por lo tanto:

TIR > 0, Invertir
 TIR = 0, Indiferente
 TIR < 0, No Invertir

5.1.4. Costo Beneficio

El Análisis Costo-beneficio es una herramienta financiera que mide la relación entre los costos y beneficios asociados a un proyecto de inversión con el fin de evaluar su rentabilidad, entendiéndose por proyecto de inversión no solo como la creación de un nuevo negocio, sino también, como inversiones que se pueden hacer en un negocio en marcha tales como el desarrollo de nuevo producto o la adquisición de nueva maquinaria.

Mientras que la relación Costo-Beneficio (B/C), también conocida como índice neto de rentabilidad, es un cociente que se obtiene al dividir el Valor Actual de los Ingresos totales netos o beneficios netos (VAI) entre el Valor Actual de los

Costos de inversión o costos totales (VAC) de un proyecto. (CRECE NEGOCIOS, 2012)

La Relación Costo-Beneficio esta entre los ingresos actualizados dividido para los costos actualizados, a través de la siguiente fórmula:

$$B / C = \frac{\sum \frac{Vi}{(1+i)^n}}{\sum \frac{Ci}{(1+i)^n}}$$

Dónde:

B/C: Relación Costo-Beneficio

Vi : Ingresos

Ci: Egresos

i: Tasa de Descuento o TMAR

n: Número de periodos proyectados.

Por lo tanto:

B/C > 1, El proyecto es aconsejable

B/C = 1, El proyecto es indiferente

B/C < 1, El proyecto no es aconsejable

5.1.5. Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)

El periodo de recuperación de la inversión es “un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial” (Didier Vaquiro, 2010)

Es decir el tiempo que se requiere para recuperar el capital invertido y su rentabilidad es medida en términos de tiempo sin considerar los flujos de fondo que tiene proyecto.

Para el cálculo del Periodo de Recuperación del Inversión lo veremos en un ejemplo:

	0	1	2	3	4	OPERACIÓN	RESULTADO
FNC	(1.000,00)	300,00	500,00	600,00	1.000,00	1000 - 1400	(400,00)
		300 + 500 + 600 = 1.400				$(-400)/1000$	-0,4
						$(-0,40)+3$	2,60
						AÑOS	2
						MES	(0,60*12) 7,2
						DIAS	(7,2- 7)*30 6

En el ejemplo anteriormente enunciado se puede observar que el PRI es de 2 años, 7 meses y 6 días por lo que la empresa recuperara su inversión de \$1.000 en el segundo periodo.

5.2. EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA.

A través del Análisis Financiero se conocerá la situación actual de la empresa, así como la proyección a 4 años y la rentabilidad que se obtendrá con la implementación de los proyectos.

5.2.1. Presupuesto del Proyecto

Una vez realizado el presupuesto de cada uno de los proyectos propuestos para la compañía, se conocerá el monto que se necesitará como inversión para conocer así que tan rentable será cada uno de ellos para la empresa.

A continuación se encuentra detallado los 18 proyectos con su respectivo presupuesto:

Tabla 5: Presupuesto Del Proyecto.

N°	PROYECTO	PRESUPUESTO
1	Adquisición del módulo financiero en el software contable actual.	\$ 850,00
2	Desarrollo de formatos de presupuestos por unidad de negocio	\$ 1.350,00
3	Implementación de red logística externa.	\$ 1.600,00
4	Sistema de comunicación interna	\$ 1.620,00
5	Concesión de contratos con proveedores nuevos y actuales.	\$ 1.950,00
6	Diseño del portafolio detallado de los productos y servicios con sus respectivos precios.	\$ 2.280,00
7	Plan de Formación del Talento Humano	\$ 3.180,00
8	Registro de logotipos de la Base de Datos del IEPI	\$ 3.190,00
9	Implementación del Departamento Jurídico	\$ 3.600,00
10	Campaña de recuperación de artefactos electrónicos obsoletos.	\$ 3.730,00
11	Adquisición de un sistema de control de inventarios	\$ 3.900,00
12	Adquisición de un software de Gestión de cobranzas	\$ 3.950,00
13	Creación de una base consolidada de los archivos físicos y digitales.	\$ 4.000,00
14	Rediseño de la Página Web.	\$ 4.000,00
15	Plan de Mantenimiento de TIC's	\$ 4.200,00
16	Adquisición de un software de CRM	\$ 4.440,00
17	Elaboración de Manuales de Procesos para el Departamento de Proyectos y Administrativo Financiero	\$ 5.300,00
18	Desarrollo del Plan de Marketing	\$ 6.930,00
		\$ 60.070,00

5.3. ANÁLISIS FINANCIERO

5.3.1. Estado de Resultados Sin Proyecto

DESCRIPCIÓN	% Variación	2013	Inversión Inicial	2014	2015	2016	2017
INGRESOS OPERACIONALES							
Ventas	5%	1.138.829,94		1.195.771,44	1.255.560,01	1.318.338,01	1.489.721,95
TOTAL INGRESOS		1.138.829,94		1.195.771,44	1.255.560,01	1.318.338,01	1.489.721,95
COSTOS							
Costo de Ventas	2%	455.748,43		464.863,40	474.160,67	483.643,88	512.662,51
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		683.081,51		730.908,04	781.399,34	834.694,13	977.059,44
GASTOS OPERACIONALES							
Gastos Administrativos	8%	494.434,19		533.988,93	576.708,04	622.844,68	747.413,62
Gastos Ventas	6%	75.971,24		80.529,51	85.361,29	90.482,96	95.911,94
Depreciaciones	10%	15.899,76		17.489,74	19.238,71	21.162,58	23.278,84
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		586.305,19		632.008,18	681.308,03	734.490,23	866.604,40
Gastos Financieros	2%	23.472,25		23.941,70	24.420,53	24.908,94	25.407,12
Otros Egresos/Ingresos	1%	41.855,52		42.274,08	42.696,82	43.123,78	43.555,02
Inversión Inicial			(60.070,00)				
TOTAL GASTOS		651.632,96		698.223,95	748.425,38	802.522,95	935.566,54
(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN		31.448,55		32.684,09	32.973,96	32.171,18	41.492,90
15% Participación trabajadores		4.717,28		4.902,61	4.946,09	4.825,68	6.223,94
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		26.731,27		27.781,48	28.027,87	27.345,50	35.268,97
24% Impuesto a la Renta		6.415,50		6.667,55	6.726,69	6.562,92	8.464,55
(=) UTILIDAD NETA OPERATIVA		20.315,76		21.113,92	21.301,18	20.782,58	26.804,41
(=) FLUJO NETO DE CAJA		20.315,76		21.113,92	21.301,18	20.782,58	26.804,41

5.3.2. Tasa Mínima de Aceptación de Rendimiento

Para poder evaluar financieramente a Workecuador Internet Services Cía. Ltda., se debe calcular la tasa aceptable de rendimiento de los proyectos conocida también como tasa de descuento o TMAR que por sus siglas significa Tasa Mínima de Aceptación de Rendimiento la misma que consta de los siguientes factores:

$$TMAR = Inflación + Tasa Pasiva + Riesgo País$$

Considerando estos factores se determina que la tasa de descuento o TMAR para este análisis será del 12.73% valor obtenido del siguiente cálculo:

Tabla 6: Cálculo de la TMAR

FACTOR	PORCENTAJE
% Inflación:	2,85%
Tasa Pasiva en Ahorros	4,53%
Tasa de Riesgo País	5,35%
TMAR	12,73%

5.3.3. Flujo de Caja Sin Proyecto.

Tabla 7: Evolución del Flujo de Caja Sin Proyecto

DESCRIPCIÓN	Inversión Inicial	2014	2015	2016	2017
TOTAL INGRESOS		1.195.771,44	1.255.560,01	1.318.338,01	1.489.721,95
TOTAL EGRESOS		1.145.597,61	1.203.347,34	1.265.004,25	1.424.950,21
INVERSIÓN INICIAL	(60.070,00)				
UTILIDAD OPERATIVA	(\$ 60.070,00)	\$ 50.173,83	\$ 52.212,67	\$ 53.333,76	\$ 64.771,74



Figura 111: Evolución del Flujo de Caja Sin Proyecto.

5.3.4. Valor Actual Neto Sin Proyecto

El Valor Actual Neto corresponde a un criterio financiero para el análisis de proyectos de inversión que dictamina el valor presente de los flujos de caja futuros o esperados en el transcurso de la inversión tanto de flujos positivos como los de salida de capital, mediante una tasa específica. Para la compañía Workecuador Internet Services Cía. Ltda., el Valor Actual Neto es de \$84.741,68; un valor positivo lo que indica la empresa es factible a futuro.

Tabla 8: VAN Sin intervención de Proyectos.

PERIODO	FLUJO DE CAJA (\$)	TASA ACTUALIZACIÓN (%)	FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO (\$)	TASA DSCTO (%)	FLUJO DE CAJA (\$)	VAN (\$)	VAN (\$) - INV. INICIAL
0	(60.070,00)		0				
2014	50.173,83	0,95	47.784,60	0,89	42.388,54		
2015	52.212,67	0,91	47.358,43	0,79	37.266,47	\$ 144.811,68	\$ 84.741,68
2016	53.333,76	0,86	46.071,71	0,70	32.159,98		
2017	64.771,74	0,82	53.287,87	0,62	32.996,69		

5.3.5. Tasa Interna de Retorno Sin Proyecto

Este indicador permite conocer el descuento que se le hará al VAN para que el mismo sea igual a cero, es decir el tipo de descuento que iguala del valor actual de los flujos de entrada con el flujo de salida inicial y otros flujos negativos actualizados de un proyecto de inversión. Para que un proyecto sea viable la TIR debe ser superior a la TMAR y superior al costo de capital empleado para la inversión.

Tabla 9: TIR Sin intervención de Proyectos.

PERIODO	FLUJO DE CAJA (\$)	TASA ACTUALIZACIÓN (%)	FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO (\$)	TASA DSCTO (%)	FLUJO DE CAJA (\$)	TIR (%)
0	(60.070,00)		0		(60.070,00)	
2014	50.173,83	0,95	47.784,60	0,89	42.388,54	
2015	52.212,67	0,91	47.358,43	0,79	37.266,47	51,04%
2016	53.333,76	0,86	46.071,71	0,70	32.159,98	
2017	64.771,74	0,82	53.287,87	0,62	32.996,69	

Para la compañía Workecuador Internet Services Cía. Ltda., la Tasa Interna de Retorno es de 51.04% es decir mayor a la TMAR cuyo valor es 12.73%, lo que demuestra que las inversiones actuales realizadas para la cumplir con la gestión de la compañía son favorables para la misma.

5.3.6. Relación Costo Beneficio

La relación de Costo – Beneficio resulta de tomar los ingresos o beneficios y los egresos netos o costos presentes en el estado de resultados y determinar el beneficio por cada peso invertido en el proyecto.

Sirve también como un indicador que mide el grado de desarrollo y bienestar que un proyecto puede generar a sus proveedores y clientes.

Si el indicador del Relación Costo-Beneficio es mayor a 1 indica que los ingresos netos fueron mayores que los egresos netos, si el indicador es menor a 1 quiere decir que los egresos netos fueron mayores que los ingresos netos y si el indicador Costo-Beneficio es igual a 1 quiere decir que los ingresos netos son iguales a los egresos netos.

Tabla 10: Relación COSTO-BENEFICIO Sin intervención de Proyectos.

PERIODO	FLUJO DE CAJA (\$)	TASA ACTUALIZACIÓN (%)	FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO (\$)	TASA DSCTO (%)	FLUJO DE CAJA (\$)	FLUJO DE CAJA ACUMULADO	VAN (\$)	VAN (\$) - INV. INICIAL
0	(60.070,00)		0					
2014	50.173,83	0,95	47.784,60	0,89	42.388,54	42.388,54		
2015	52.212,67	0,91	47.358,43	0,79	37.266,47	79.655,01	\$ 144.811,68	\$ 84.741,68
2016	53.333,76	0,86	46.071,71	0,70	32.159,98	111.814,99		
2017	64.771,74	0,82	53.287,87	0,62	32.996,69	144.811,68		
ÍNDICE COSTO - BENEFICIO							2,41	

La Relación Costo-Beneficio de Workecuador Internet Services Cía. Ltda., es de 2.41 que es mayor a 1 lo que indica que la compañía posee ingresos netos/beneficios mayores a sus egresos/costos invertidos para el desarrollo de las actividades de la empresa.

5.3.7. Periodo de Recuperación

El periodo de recuperación de la inversión mide en cuanto tiempo se recuperara el total de la inversión a valor presente, es decir nos revela la fecha en la cual se cubre la inversión inicial en años, meses y días.

Tabla 11: Periodo de Recuperación Sin intervención de Proyectos.

PERIODO	FLUJO DE CAJA (\$)	TASA ACTUALIZACIÓN (%)	FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO (\$)	TASA DSCTO (%)	FLUJO DE CAJA (\$)	FLUJO DE CAJA ACUMULADO	VAN (\$)	VAN (\$) - INV. INICIAL
0	(60.070,00)		0					
2014	50.173,83	0,95	47.784,60	0,89	42.388,54	42.388,54		
2015	52.212,67	0,91	47.358,43	0,79	37.266,47	79.655,01	\$ 144.811,68	\$ 84.741,68
2016	53.333,76	0,86	46.071,71	0,70	32.159,98	111.814,99		
2017	64.771,74	0,82	53.287,87	0,62	32.996,69	144.811,68		
PERIODO DE RECUPERACIÓN							(19.585,01)	
PERIODO DE RECUPERACIÓN							-0,43	
PERIODO DE RECUPERACIÓN							1,57	1 AÑO
PERIODO DE RECUPERACIÓN							6,90	6 MESES
PERIODO DE RECUPERACIÓN							26,96	27 DÍAS

El Periodo de Recuperación (PRI) que actualmente tiene la compañía Workecuador Internet Services Cía. Ltda., con respecto a las inversiones cotidianas que realizan es de 1 año, 6 meses y 27 días.

5.3.8. Estado de Resultados Con Proyecto

DESCRIPCIÓN	% Variación	2013	Inversión Inicial	2014	2015	2016	2017
INGRESOS OPERACIONALES							
Ventas	7%	1.138.829,94		1.218.548,04	1.303.846,40	1.395.115,65	1.604.382,99
TOTAL INGRESOS		1.138.829,94		1.218.548,04	1.303.846,40	1.395.115,65	1.604.382,99
COSTOS							
Costo de Ventas	3%	455.748,43		469.420,88	483.503,51	498.008,61	527.889,13
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		683.081,51		749.127,15	820.342,89	897.107,03	1.076.493,86
GASTOS OPERACIONALES							
Gastos Administrativos	8%	494.434,19		533.988,93	576.708,04	622.844,68	747.413,62
Gastos Ventas	6%	75.971,24		80.529,51	85.361,29	90.482,96	95.911,94
Depreciaciones	10%	15.899,76		17.489,74	19.238,71	21.162,58	23.278,84
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		586.305,19		632.008,18	681.308,03	734.490,23	866.604,40
Gastos Financieros	2%	23.472,25		23.941,70	24.420,53	24.908,94	25.407,12
Otros Egresos/Ingresos	1%	41.855,52		42.274,08	42.696,82	43.123,78	43.555,02
Inversión Inicial			(60.070,00)				
Otros Egresos (Inversión)				40.000,00	13.850,00		
TOTAL GASTOS		651.632,96		738.223,95	762.275,38	802.522,95	935.566,54
(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN		31.448,55		10.903,21	58.067,51	94.584,08	140.927,32
15% Participación trabajadores		4.717,28		1.635,48	8.710,13	14.187,61	21.139,10
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		26.731,27		9.267,73	49.357,38	80.396,47	119.788,23
24% Impuesto a la Renta		6.415,50		2.224,25	11.845,77	19.295,15	28.749,17
(=) UTILIDAD NETA OPERATIVA		20.315,76		7.043,47	37.511,61	61.101,32	91.039,05
(=) FLUJO NETO DE CAJA		20.315,76		7.043,47	37.511,61	61.101,32	91.039,05

5.3.9. Flujo de Caja Con Rendimiento

Tabla 12: Evolución del Flujo de Caja Con Proyecto

DESCRIPCIÓN	Inversión Inicial	2014	2015	2016	2017
TOTAL INGRESOS		1.218.548,04	1.303.846,40	1.395.115,65	1.604.382,99
TOTAL EGRESOS		1.190.155,09	1.226.540,18	1.279.368,98	1.440.176,83
INVERSIÓN INICIAL	(60.070,00)				
UTILIDAD OPERATIVA	(60.070,00)	28.392,94	77.306,22	115.746,66	164.206,16

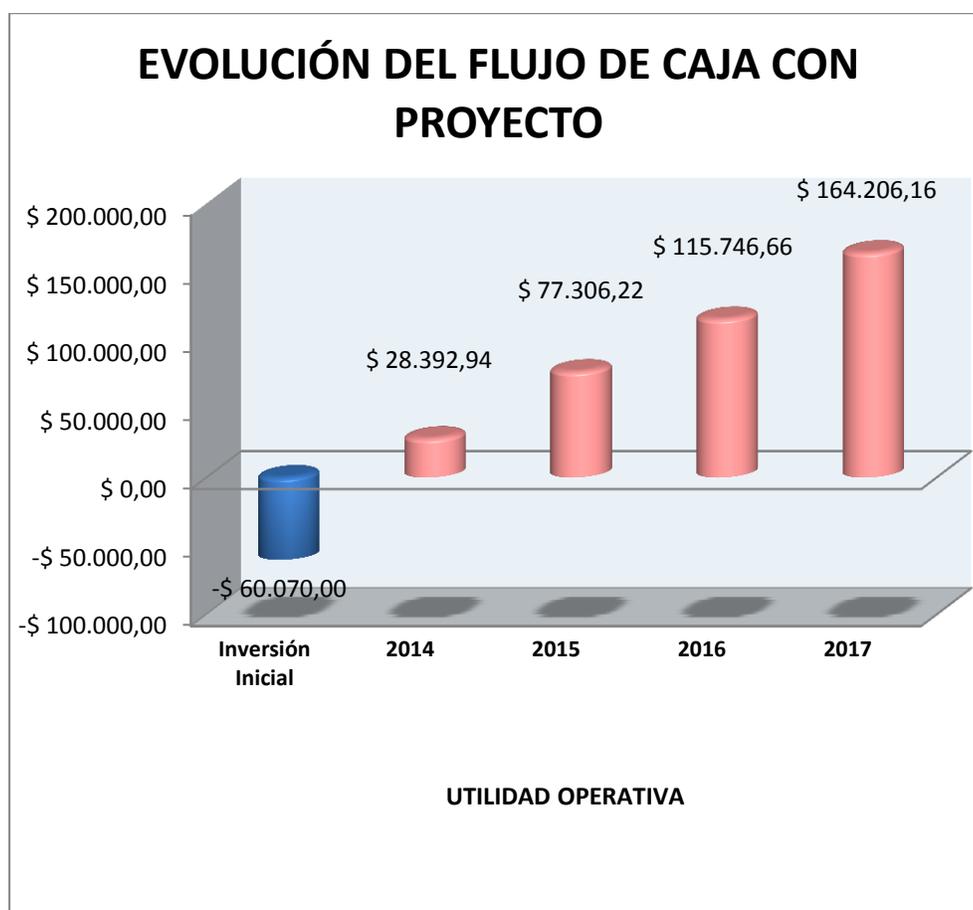


Figura 112: Evolución del Flujo de Caja Con Proyecto.

5.3.10. Tasa Mínima de Aceptación de Rendimiento

La TMAR o Tasa Mínima de Aceptación de Rendimiento de los proyectos consta de los siguientes factores:

$$TMAR = Inflación + Tasa Pasiva + Riesgo País$$

Considerando estos factores se determina que la tasa de descuento o TMAR para este análisis será del 12.73% valor obtenido del siguiente cálculo:

Tabla 13: Cálculo de la TMAR

FACTOR	PORCENTAJE
% Inflación:	2,85%
Tasa Pasiva en Ahorros	4,53%
Tasa de Riesgo País	5,35%
TMAR	12,73%

5.3.11. Valor Actual Neto Con Proyecto

Tabla 14: VAN Con intervención de Proyectos.

PERIODO	FLUJO DE CAJA (\$)	TASA ACTUALIZACIÓN (%)	FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO (\$)	TASA DSCTO (%)	FLUJO DE CAJA (\$)	VAN (\$)	VAN (\$) - INV. INICIAL
0	(60.070,00)		0				
2014	28.392,94	0,95	27.040,90	0,89	23.987,31		
2015	77.306,22	0,91	70.119,02	0,79	55.176,84	\$ 232.610,39	\$ 172.540,39
2016	115.746,66	0,86	99.986,32	0,70	69.794,64		
2017	164.206,16	0,82	135.092,82	0,62	83.651,60		

El Valor Actual Neto para la compañía Workecuador Internet Services Cía. Ltda., sería de \$172.540,39; un valor positivo lo que indica la aplicación del proyecto sería factible para la empresa.

5.3.12. Tasa Interna de Retorno Con Proyecto

Tabla 15: TIR Con intervención de Proyectos.

PERIODO	FLUJO DE CAJA (\$)	TASA ACTUALIZACIÓN (%)	FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO (\$)	TASA DSCTO (%)	FLUJO DE CAJA (\$)	TIR (%)
0	(60.070,00)		0		(60.070,00)	66,79%
2014	28.392,94	0,95	27.040,90	0,89	23.987,31	
2015	77.306,22	0,91	70.119,02	0,79	55.176,84	
2016	115.746,66	0,86	99.986,32	0,70	69.794,64	
2017	164.206,16	0,82	135.092,82	0,62	83.651,60	

Para la compañía Workecuador Internet Services Cía. Ltda., la Tasa Interna de Retorno al implementar los proyectos será del 66.79% valor que es mayor a la TMAR (tasa de descuento) de 12.73%, lo que indica que la implementación de los proyectos devolverá el capital invertido más una ganancia adicional en la gestión de la compañía.

5.3.13. Relación Costo Beneficio

Tabla 16: Relación COSTO-BENEFICIO Con intervención de Proyectos.

PERIODO	FLUJO DE CAJA (\$)	TASA ACTUALIZACIÓN (%)	FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO (\$)	TASA DSCTO (%)	FLUJO DE CAJA (\$)	FLUJO DE CAJA ACUMULADO	VAN (\$)	VAN (\$) - INV. INICIAL
0	(60.070,00)		0					
2014	28.392,94	0,95	27.040,90	0,89	23.987,31	23.987,31		
2015	77.306,22	0,91	70.119,02	0,79	55.176,84	79.164,15	\$ 232.610,39	\$ 172.540,39
2016	115.746,66	0,86	99.986,32	0,70	69.794,64	148.958,79		
2017	164.206,16	0,82	135.092,82	0,62	83.651,60	232.610,39		
ÍNDICE COSTO - BENEFICIO							3,87	

La Relación Costo-Beneficio de Workecuador Internet Services Cía. Ltda., es de 3.87 que es mayor a 1 lo que indica que la compañía con la implementación de los proyectos generarán ingresos netos/beneficios mayores que los egresos/costos en los que haya incurrido la empresa para el desarrollo de las actividades de cada uno de los proyectos ejecutados.

5.3.14. Periodo de Recuperación

Tabla 17: Periodo de Recuperación Con intervención de Proyectos.

	FLUJO DE CAJA (\$)	TASA ACTUALIZACIÓN (%)	FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO (\$)	TASA DSCTO (%)	FLUJO DE CAJA (\$)	FLUJO DE CAJA ACUMULADO	VAN (\$)	VAN (\$) - INV. INICIAL
0	(60.070,00)		0					
2014	28.392,94	0,95	27.040,90	0,89	23.987,31	23.987,31		
2015	77.306,22	0,91	70.119,02	0,79	55.176,84	79.164,15	\$ 232.610,39	\$ 172.540,39
2016	115.746,66	0,86	99.986,32	0,70	69.794,64	148.958,79		
2017	164.206,16	0,82	135.092,82	0,62	83.651,60	232.610,39		
PERIODO DE RECUPERACIÓN							(19.094,15)	
PERIODO DE RECUPERACIÓN							-0,19	
PERIODO DE RECUPERACIÓN							1,81	1 AÑO
PERIODO DE RECUPERACIÓN							9,71	9 MESES
PERIODO DE RECUPERACIÓN							21,25	21 DÍAS

El Periodo de Recuperación de la inversión (PRI) en el que la compañía Workecuador Internet Services Cía. Ltda., recuperará lo invertido en cada uno de los proyectos será en 1 año, 9 meses y 21 días.

5.4. COMPARACIÓN FLUJOS DE CAJA SIN PROYECTOS Y CON PROYECTOS

Tabla 18: Flujos de Caja Sin Proyectos vs Con Proyectos

PERIODO	FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS	FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS	DIFERENCIA	%
2014	50.173,83	28.392,94	-21.780,89	-43%
2015	52.212,67	77.306,22	25.093,55	48%
2016	53.333,76	115.746,66	62.412,90	117%
2017	64.771,74	164.206,16	99.434,42	154%



Figura 113: Flujos de Caja Sin Proyectos vs Con Proyectos

5.5. COMPARACIÓN EVALUACIÓN FINANCIERA

Tabla 19: Cuadro Resumen

SIN PROYECTO		CON PROYECTO		DIFERENCIAS
TMAR	12,73%	TMAR	12,73%	-
VAN	\$ 84.741,68	VAN	\$ 172.540,39	103,61%
TIR	51,04%	TIR	66,79%	16%
COSTO BENEFICIO	2,41	COSTO BENEFICIO	3,87	61%
PERIODO RECUPERACIÓN	1,57	PERIODO RECUPERACIÓN	1,81	15%

En la Tabla 18 se puede observar que la implementación de los proyectos generará mayores flujos que los que actualmente tiene la compañía sin dicha inversión, se puede observar que el primer año de la inversión en los proyectos se generará una pérdida aproximadamente de un 40%, sin embargo para los años 2, 3 y 4 se evidenciará una ganancia de un 48%,117% y 154% respectivamente es decir que la implementación de los proyectos favorecerá los resultados obtenidos por la compañía al final de cada año.

En la Tabla 19 se demuestra que la implementación de los proyectos favorecerá a la gestión de Workecuador Internet Services Cía. Ltda., ya que al ejecutarlos la empresa percibirá un incremento positivo en sus flujos de caja futuros ya que el Valor Actual Neto que percibiría la compañía tendría un aumento del 104%, la Tasa Interna de Retorno por invertir en los proyectos propuestos aumentará en un 16% demostrando que la implementación de dichos proyectos es una opción atractiva y rentable para la compañía ya que la TIR es mayor a la TMAR y tienen un aumento positivo para la organización lo que garantiza que la ejecución y

seguimiento de cada uno de los proyectos devolverá a la empresa el capital invertido más una ganancia adicional favorable para la empresa.

El Costo-Beneficio por invertir en los proyectos propuestos incrementaría en un 61% lo que generará un aumento en los ingresos los cuales permitirán cubrir los costos y gastos de las operaciones de la compañía y al finalizar obtener una ganancia favorable a la gestión realizada.

El Periodo de Recuperación de la Inversión realizada para la implementación de los proyectos será de 1 año, 9 meses y 21 días, este tiempo de recuperación es mayor en 3 meses al periodo de recuperación sin la implementación de los proyectos, sin embargo se aprecia que la recuperación de la inversión se dará en menos de 24 meses lo que es favorable para la compañía ya que los flujos se incrementarán significativamente a partir del segundo año generando réditos financieros positivos para la compañía lo que permitirá que la misma cumpla con sus objetivos establecidos y alcance la Visión que se ha propuesto y de esa manera destacarse en el sector de Telecomunicaciones contando con el apoyo de su equipo de trabajo y con la fidelidad de sus proveedores y clientes.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

✚ La carencia de un Plan Estratégico no ha permitido a la alta dirección de Workecuador Internet Services Cía. Ltda., tomar adecuadas decisiones en el presente y fortalecer su éxito en el futuro.

✚ La falta de un exhaustivo análisis del entorno en el que se desenvuelve Workecuador Internet Services Cía. Ltda., no ha permitido identificar, conocer y entender el comportamiento del sector, dificultando la creación de estrategias y objetivos claros para una adecuada administración.

✚ El Análisis FODA ha demostrado que la compañía cuenta con oportunidades y fortalezas que le permiten mitigar las amenazas y debilidades que se encuentran en el entorno sin embargo las mismas no han sido priorizadas por la administración de la compañía impidiendo que se tomen decisiones acertadas en favor del crecimiento y competitividad de la organización dentro del sector de las Telecomunicaciones.

✚ La ausencia de un Direccionamiento Estratégico en Workecuador Internet Services Cía. Ltda., ha provocado una disminución en la motivación y desempeño del personal.

✚ El Balanced Scorecard ayudará a mantener un permanente control de los avances de cada área de la compañía con respecto a los objetivos planteados para

cada periodo así como también será posible reconsiderar aquellas estrategias que no están favoreciendo a la gestión de la organización.

✚ La evaluación financiera determinó que la implementación de los proyectos permitirán reducir costos e incrementar los ingresos. Esto proporcionará a la compañía beneficios superiores a los que actualmente obtiene su gestión.

6.2. RECOMENDACIONES

✚ La Implementación de un Plan Estratégico permitirá a la compañía y a la alta dirección la toma oportuna de decisiones, asumir los riesgos elegidos, seleccionar las acciones con las que puede hacer frente a los distintos cambios del entorno y reestructurar la empresa para el futuro, buscando constantemente cumplir con la Misión y la Visión y alcanzar las metas que les asegure un próspero porvenir en el mercado de las Telecomunicaciones.

✚ Realizar un estudio periódico del entorno de la compañía a través de la recolección de información que permita definir y diseñar las estrategias para mejorar su gestión y saber cómo proyectar a la organización en el campo de las Telecomunicaciones.

✚ Actualizar periódicamente el Análisis FODA de la compañía permitiendo que la administración pueda analizar de forma proactiva y sistemática todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de contar con información veraz al momento de tomar de decisiones.

✚ Socializar el Direccionamiento Estratégico actualizado permitirá fortalecer el compromiso de las personas y mejorar su desempeño dentro de la compañía, para así

alcanzar la estabilidad que los socios de la organización aspiran tener en el sector de las Telecomunicaciones.

✚ Implementar y utilizar la herramienta del Balanced Scorecard en la administración de la compañía permitirá dar un seguimiento constante, puntual y en tiempo real al cumplimiento de los objetivos establecidos, para así conseguir el desarrollo financiero, comercial y administrativo anhelado por los socios de Workecuador Internet Services Cía. Ltda.

✚ Ejecutar los proyectos propuestos del Capítulo V, permitirá a la compañía incrementar su rentabilidad dentro del mercado de las Telecomunicaciones.

BIBLIOGRAFÍA

Asamblea Nacional. (20 de Octubre de 2008). Ley Orgánica de la Función Judicial .

Asamblea Nacional. (29 de Septiembre de 2008). Constitución de la República.
Constitución de la República. Montecristi, Pichincha, Ecuador.

Congreso Nacional. (10 de Agosto de 1992). Ley Especial de Telecomunicaciones.
Quito, Pichincha, Ecuador.

Fleitman , J. (2000). *Negocios Exitosos*. Bogotá: McGraw Hill.

Hill , C., & Jones , G. (1996). *Administración Estratégica*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Mora Zambrano, A. (2010). *Matemáticas Financieras*. Bogotá: Alfaomega.

Notaría Cuadragésima. (24 de Septiembre de 2008). Constitución de Compañía denominada Workecuador Internet Services Cía. Ltda. *Escritura Pública de la Constitución de Compañía denominada Workecuador Internet Services Cía. Ltda.* Quito, Pichincha, Ecuador.

Philip, K., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de la mercadotecnia* Pearson.

Rojas Arias, P. (2001). *Metodología de la Planificación Estratégica*. Quito: IGM.

Rojas, P., & Reinoso , A. (2006). *Las Finanzas y el Alineamiento Estratégico en las Organizaciones del siglo XXI*. Quito: IGM.

Salazar, F. (2010). *Gestión Estratégica de Negocios*. Quito: ESPE.

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos* Bogotá: Mc Graw Hill.

VISTAZO. (25 de Octubre de 2012). 500 MAYORES EMPRESAS DEL ECUADOR. (K. Correa, Ed.) *VISTAZO*(1084), 47-204.

LINKOGRAFÍA

- ABC.es. (30 de Agosto de 2010). *Deflación: Diccionario ABC*. Obtenido de <http://www.abc.es/20090130/economia-economia/deflacion-200901301052.html>
- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (27 de Diciembre de 2012). *Ecuador abrió la primera planta de reciclaje de desechos electrónicos: ANDES*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/a%C3%B1o-2012-agosto-2012/ecuador-abri%C3%B3-primera-planta-reciclaje-desechos-electr%C3%B3nicos.html>
- ALEGSA. (2013). *Definición de Acceso Remoto: Alegsa*. Obtenido de <http://www.alegsa.com.ar/Dic/acceso%20remoto.php>
- Alhama , R., Arrastía , F., & Cuevas , R. (Septiembre de 2010). *Ciencia Técnica y Administrativa*. Obtenido de http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/glosario_administracion/glosario_administracion.htm
- Almeida Ayala, M. E. (2012). *Planificación Estratégica para el Desarrollo Organizacional y Toma de Decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., agencia Riobamba en el período 2011-2016: ESPOCH*. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/2088/1/12T00879.pdf>
- Arévalo Crespo, V. E., & Solano Barona, K. A. (15 de Diciembre de 2013). *Análisis de efecto del alza de impuesto a la salida de divisas en la liquidez de la economía ecuatoriana: ESPOL*. Obtenido de <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/21553/1/Analisis%20del%20efecto%20del%20alza%20de%20impuesto.pdf>
- Arteaga, T., Reyes, P., & Mota, H. (12 de Diciembre de 2012). *Mapas Estratégicos: Slideshare*. Obtenido de http://www.slideshare.net/mgg_UDO/mapas-estrategicos-15605551
- Asamblea Nacional . (20 de Octubre de 2008). *Ley Orgánica de la Función Legislativa* . <http://www.asambleanacional.gob.ec/documentos/asamblea2013-2017/lotaip/literal-a/Ley-organico-funcion-legislativa-final.pdf>.

- ASETA. (2011). *El sector de las telecomunicaciones: ASETA*. Obtenido de <http://www.aseta.org/documentos/ECUADORsector.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2012). *Estadísticas Macroeconómicas: Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCo yuntura/Empleo/imle201212.pdf>
- Barranco , C. (31 de Mayo de 2013). *Las 7 características que debe tener todo KPI*. Obtenido de <http://www.contunegocio.es/marketing/7-caracteristicas-debe- tener-todo-kpi/>
- Bemaguali. (10 de Febrero de 2010). *ESTRATEGIA DE MERCADOS: Slideshare*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/bemaguali/estrategia-de-mercados>
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Obtenido de http://books.google.com.ec/books?id=h4X_eFai59oC&printsec=frontcover& dq=metodologia+de+la+investigacion&hl=es- 419&sa=X&ei=_wIKUvrgGYHo9ATIqIAY&ved=0CDYQ6AEwAQ#v=one page&q=metodologia%20de%20la%20investigacion&f=false
- Carneiro Caneda, M. (2009). *Dirección estratégica innovadora: Pero, ¿hay vida después de Porter?* Obtenido de <http://books.google.com.ec/books?id=RrA8D9gvaXoC&pg=PA27&dq=LAS +CINCO+FUERZAS+DE+PORTER&hl=es- 419&sa=X&ei=9J5JUrn6I4q68ATA2IGQAQ&ved=0CEsQ6AEwBQ#v=one page&q=LAS%20CINCO%20FUERZAS%20DE%20PORTER&f=false>
- CEPYME Aragón. (Septiembre de 2012). *Indicadores de eficacia y eficiencia de la formación e información: CEPYME Aragón*. Obtenido de http://www.conectapyme.com/documentacion/GIF- PRL/recursos/contenidopdf/Nivel_5.pdf
- Chávez Tolentino , Á. (04 de Agosto de 2013). *Matriz BCG*. Obtenido de http://www.slideshare.net/Angel_Chavez_Tolentino/ensayo-matriz-bcg
- Consejo de la Judicatura. (Julio de 2011). *Quiénes somos: Consejo de la Judicatura*. Obtenido de <http://www.funcionjudicial.gob.ec/index.php/es/consejo-de-la- judicatura/quienes-somos/mision-vision.html>
- Consejo de la Judicatura. (15 de Diciembre de 2013). *PLAN ESTRATÉGICO DE LA FUNCIÓN JUDICIAL: Consejo de la Judicatura*. Obtenido de

<http://www.funcionjudicial.gob.ec/index.php/es/consejo-de-la-judicatura/quienes-somos/mision-vision.html>

Corporación Nacional de Telecomunicaciones. (13 de Octubre de 2011). *Ley Especial de Telecomunicaciones: Corporación Nacional de Telecomunicaciones*. Obtenido de http://www.cnt.gob.ec/images/Pdfs/lotaip/ley_especial_telecomunicaciones.pdf

Correa , J., Callejas, M., Pinzón , G., & García , G. (24 de Octubre de 2012). *MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON B. C. G*. Obtenido de http://prezi.com/w6_oh3qpzypu/matriz-del-grupo-consultor-de-boston-b-c-g/

CRECE NEGOCIOS. (Septiembre de 2012). *Análisis Costo Beneficio: Crece Negocio*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/el-analisis-costo-beneficio/>

Darcoclay Cía. Ltda. (2011). *Cuadro de Mando Integral/Balanced Scorecard: Darcoclay Cía. Ltda*. Obtenido de <http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/586/3/CAPITULO%20II.pdf>

Davis, K., & Newstrom, J. (s.f.). *Los Recursos Humanos* . Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/296-cultura-organizacional-concepto.html>

Derecho Sageo. (Noviembre de 2012). *Función ejecutiva en el Ecuador: Derecho Sageo*. Obtenido de www.derechosageo.blogspot.com: <http://derechosageo.blogspot.com>

Diario El Telegrafo. (22 de Julio de 2013). *La propiedad intelectual aún es extraña para los ecuatorianos: Diario El Telegrafo*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/la-propiedad-intelectual-aun-es-extrana-para-los-ecuatorianos.html>

Diario Hoy. (26 de Enero de 2009). *Ecuador redujo la tasa de subempleo hasta el 48,8% en 2008, según el INEC: Diario Hoy*. Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-redujo-la-tasa-de-subempleo-hasta-el-48-8-en-2008-segun-el-inec-330839.html>

Diario La Hora. (17 de Enero de 2011). *Siete impuestos, los más representativos: Diario La Hora*. Obtenido de <http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101080202>

- Diccionario ABC. (30 de Agosto de 2010). *Tasa de deflación: Diccionario ABC*.
Obtenido de <http://www.abc.es/20090130/economia-economia/deflacion-200901301052.html>
- Didier Vaquiro, J. (23 de Febrero de 2010). *Pymes Futuro*. Obtenido de
<http://www.pymesfuturo.com/pri.htm>
- Diputación de Segovia. (2007). *Diputación de la Provincia de Segovia*. Obtenido de
http://www.dipsegovia.es/index.php/contenidos/index/id_contenido/2797
- Dominguez, S. (8 de Marzo de 2011). *Mix Art*. Obtenido de
<http://www.stelladominguez.com/2011/03/invconcluyente/>
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Obtenido de
<http://books.google.com.ec/books?op=lookup&id=FpvOL1kpfKoC&continue=http://books.google.com.ec/books%3Fid%3DFpvOL1kpfKoC%26printsec%3Dfrontcover%26hl%3Den>
- Egas Peña, J. (15 de Diciembre de 2013). *LA LEY DE DEFENSA AL CONSUMIDOR*. Obtenido de
http://www.revistajuridicaonline.com/index.php?option=com_content&task=view&id=369&Itemid=32
- EKOS NEGOCIOS. (Diciembre de 2013). *Las mejores empresas del 2013: EKOS NEGOCIOS*. Obtenido de
<http://www.abordo.com.ec/abordo/pdfTemas/100924.pdf>
- EKOS NEGOCIOS. (Octubre de 2013). *Top 1000 ranking empresarial Ecuador 2013: EKOS NEGOCIOS*. Obtenido de
<http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/728.pdf>
- Enriquez, J. (30 de Junio de 2011). *La Matriz BCG o matriz Boston Consulting Group*. Obtenido de <http://adev.prosustentable.com/asesoria/fortalecimiento-para-los-gobiernos-i/la-matriz-bcg-o-matriz-boston-consulting-group/>
- Equipo Investigación Ekos y Unidad de Análisis Económico de Corporación Ekos. (2013). TOP 1000 RANKING EMPRESARIAL ECUADOR 2013. *EKOS NEGOCIOS*, 46-154.
- Escuela Virtual Mercosur. (20 de Septiembre de 2013). *Definición de KPI: Escuela Virtual Mercosur*. Obtenido de
<http://www.slideshare.net/FranciscoGoldaracena/definicin-de-kpi>

- Facultad de Ingeniería. (2011). *Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México*. Obtenido de <http://www.ingenieria.unam.mx/planeacion/documentos/docsconsulta/glosario.pdf>
- Fernández, J. C. (09 de Noviembre de 2008). *Análisis FODA*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/analisis-foda-presentation>
- Gerencie.com. (10 de Septiembre de 2013). *Analisis Financiero:Gerencie*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/que-es-el-analisis-financiero.html>
- GESTIÓN ADN5. (17 de Febrero de 2014). *Estrategia Corporativa: GESTIÓN ADN5*. Obtenido de <http://www.networkcem.com/pdfs/Estrategia%20Corporativa.pdf>
- Gestión Empresarial. (Agosto de 2011). *PASOS PARA ELABORAR LA MATRIZ BCG*. Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/category/matriz-bcg-boston-consulting-group/>
- Gomez, Z. (30 de Mayo de 2013). *Herramientas claves en un Plan de Marketing (II) 5 fuerzas de Porter: La Cultura del Marketing*. Obtenido de <http://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-ii-5-fuerzas-de-porter/>
- Gonzalez , A. (25 de Agosto de 2012). *Índices Financieros: Slideshare*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/alangonzalezzuniga/indices-financieros-14065343>
- Hernández Banda , M. G. (5 de April de 2011). *Concepto de Misión y Visión*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/ponceguillermo71/concepto-de-mision-y-vision>
- Hidalgo, L. (14 de Enero de 2014). *LA BASURA ELECTRÓNICA Y LA CONTAMINACIÓN AMBIENTAL* . Obtenido de
- ICESI. (Agosto de 2009). *Inversión extranjera Directa:ICESI*. Obtenido de <http://www.icesi.edu.co/cienfi/images/stories/pdf/glosario/inversion-extran-directa.pdf>
- INEC. (Septiembre de 2012). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones:INEC*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/sitio_tics2012/presentacion.pdf
- INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL. (30 de Noviembre de 2001). *Ley de Seguridad Social: Instituto Nacional de Seguridad Social*.

Obtenido de [http://www.ipgh.gob.ec/imagenes/noticias/pdfs/Ley-de-Seguridad-Social\(1\)\(1\).pdf](http://www.ipgh.gob.ec/imagenes/noticias/pdfs/Ley-de-Seguridad-Social(1)(1).pdf)

Iturrioz del Campo, J. (Septiembre de 2011). *Análisis coste/beneficio*. Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/analisis-costebeneficio.html>

Jiménez, J. C. (2012). *Definición de los valores*. Obtenido de <http://elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores/>

LEADSROCKET. (30 de Marzo de 2013). *10 INDICADORES (KPI) DE MARKETING QUE USTED DEBE HACER SEGUIMIENTO: LEADSROCKET*. Obtenido de <http://www.leadsrocket.com/blog/bid/280263/10-INDICADORES-KPI-DE-MARKETING-QUE-USTED-DEBE-HACER-SEGUIMIENTO>

LEADSROCKET. (Julio de 2013). *Glosario de Inbound Marketing*. Obtenido de <http://www.leadsrocket.com/glosario/#1>

Luna Victoria Bazán , C. A. (Mayo de 2010). *Balanced Score Card: Nestlé Peru*. Obtenido de <http://calvb22.wordpress.com/balanced-score-card-peru/>

Martinez Pedros, D., & Milla Gutiérrez, A. (Agosto de 2012). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de <http://books.google.com.ec/books?id=WnHYrdgYGmcC&printsec=frontcover&dq=plan+estrategico+y+su+implementacion+a+traves+del+cuadro+de+mando+integral&hl=es-419&sa=X&ei=n8JJUp7-OoXU9ATp5YBQ&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=plan%20estrategico%20y%20su%20implementac>

Martinez Rivadeneira , R. (2012). *Que es la perspectiva dentro de un Balanced Scorecard*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/rmartinezr2002/que-es-la-perspectiva-dentro-del-balanced-scorecard>

MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES. (26 de Septiembre de 2012). *Código de Trabajo: MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES*. Obtenido de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de Infomación. (2013). *Infocentros: MINTEL*. Obtenido de http://www.infocentros.gob.ec/index.php/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=38&Itemid=56

- Moreno , O. (19 de 05 de 2011). *BSC: Slideshare*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/omorenov/bsc-teoria>
- Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de <http://books.google.com.ec/books?id=LuWJnzcagCMC&printsec=frontcover&dq=plan+estrategico+y+su+implementacion+a+traves+del+cuadro+de+mando+integral&hl=es-419&sa=X&ei=n8JJUp7-OoXU9ATp5YBQ&ved=0CDQQ6AEwAQ#v=onepage&q=plan%20estrategico%20y%20su%20implementac>
- Pacay de Paz , N. S. (25 de Junio de 2011). *Proyecto de soluciones empresariales: Universidad Galileo*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/58678542/129/ESTADO-DE-RESULTADOS-SIN-PROYECTO>
- Palacios Baus, W. B. (2011). *Análisis comparativo entre la ley de contratación pública derogada y la ley orgánica del sistema nacional de contratación pública vigente aprobada por la Asamblea Constituyente*. Obtenido de http://www.apuntesjuridicos.com.ec/download/noticias/1369_DOC_contrapublica.pdf
- Pavisich, L. (10 de 09 de 2013). *Balanced Scorecard*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/balanced-scorecard.html>
- Planeación Estratégica. (03 de Marzo de 2009). *Planeación Estratégica*. Obtenido de <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1236115440/>
- Polanco , J. L. (2010). *Mapa Estratégico*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/40239542/%C2%BFQue-es-el-mapa-estrategico>
- PRESENTATION LOAD. (s.f.). *Balanced Scorecard*. Obtenido de 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
- Reales, H. (Junio de 2003). *Planeación estratégica en mercadeo y pronósticos (según cuatro autores de obras):Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/planestra4hernando.htm>
- SENATEL. (Junio de 2013). *Reglamentos:SENATEL*. Obtenido de <http://www.regulaciontelecomunicaciones.gob.ec/biblioteca/>

SERCOP. (17 de Julio de 2008). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública*. Obtenido de www.asambleanacional.gov.ec: http://constituyente.asambleanacional.gov.ec/documentos/informe_mayoria_contratacion_publica.pdf

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. (Agosto de 2012). *Impuesto a al salida de divisas: SERVICIO DE RENTAS INTERNAS*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/110>

Servicio de Rentas Internas. (20 de Diciembre de 2013). *Impuestos: SRI*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/>

Sierra Bravo, R. (1999). *Técnicas de investigación Social. Teoría y Ejercicios*. Madrid: Paraninfo.

Silva Calle, A. (28 de octubre de 2011). *PRINCIPIOS RECTORES DE LA CONTRATACIÓN PÚBLICA CONTENIDOS EN LA LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA DEL ECUADOR*. Obtenido de <http://alexsilvacalle.blogspot.com/2011/10/principios-rectores-de-la-contratacion.html>

Spanish People. (26 de Julio de 2013). *Popularidad de presidente ecuatoriano Correa alcanza 84 por ciento, según encuesta: Spanish People*. Obtenido de <http://spanish.peopledaily.com.cn/31617/8342277.html>

Superintendencia de Compañías. (5 de Septiembre de 199). *Ley de Compañías: Superintendencia de Compañías*. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=c4ca4238a0b923820dcc509a6f75849b&modal=0&ubc=Inicio>

Superintendencia de Compañías. (5 de Septiembre de 2013). *Ley de Mercado de Valores: Superintendencia de Compañías*. Obtenido de http://www.bolsadequito.info/uploads/normativa/normativa-del-mercado-de-valores/ley-de-mercado-de-valores/110622194608-efa1a18d0d0e452eade11cf86a331c7e_leymercado.pdf

Unidades Tecnológicas de Santander. (2013). <http://www.uts.edu.co/>. Obtenido de http://www.uts.edu.co/tongeo2/app/modules/outside/contenido.php?page=24&url_k=282873c79e0c7271deda719cd7fa9c5c

Unidades Tecnológicas de Santander. (2013). *Principios y valores institucionales: Unidades Tecnológicas de Santander*. Obtenido de

http://www.uts.edu.co/tongeo2/app/modules/outside/contenido.php?page=24&url_k=282873c79e0c7271deda719cd7fa9c5c

Universidad del Mar. (11 de Noviembre de 2008). *Relación Beneficio – Costo*.
Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/7883091/Relacion-Beneficio-Costo>

Universidad Francisco Gavidia . (2010). *Universidad Francisco Gavidia* . Obtenido de <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/629.248%202-M534e/629.248%202-M534e-Capitulo%20VI.pdf>

Valda, J. C. (18 de Septiembre de 2013). *Grandes Pymes*. Obtenido de <http://jcvalda.wordpress.com/2013/09/18/el-analisis-foda/>

Vargas, S., Rivera, S., & Bula, A. (28 de Noviembre de 2011). *Costo Beneficio: Slideshare*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/SantiagoValencia4/costo-beneficio>

Viera , R. (Septiembre de 2011). *Matriz de Crecimiento Participacion -BCG*.
Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/11838093/Matriz-de-Crecimiento-Participacion-BCG>

VISTAZO. (Octubre de 2013). *500 Mejores empresas del Ecuador: VISTAZO*.
Obtenido de <http://www.vistazo.com/500empresas/index.php>