



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

MODELO DE CREACIÓN DE CULTURA ESTRATÉGICA EN LAS
EMPRESAS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

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

INGENIERA EN MERCADOTECNIA

AUTORA: SAMANTA CAROLINA CHAVES GARCÉS

DIRECTOR: ING. FRANCIS SALAZAR
CODIRECTOR: ING. PATRICIO DALGO

Sangolquí, Febrero / 2015

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
ESPE**

**INGENIERÍA COMERCIAL
CERTIFICADO**

ING. FRANCIS IVAN SALAZAR PICO

ING. WILSON PATRICIO DALGO GAYBOR

CERTIFICAN:

Que el trabajo titulado Diseño De Un MODELO DE CREACIÓN DE CULTURA ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, realizado por Samanta Carolina Chaves Garcés, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad de Fuerzas Armadas - ESPE, en el Reglamento de estudiantes de la Universidad de Fuerzas Armadas - ESPE.

Debido a lo certificado anteriormente se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato de Acrobat (pdf). La Autorizan a Universidad de Fuerzas Armadas - ESPE que le entregue al Ing. Marco Antonio Soasti, en su calidad de Director de la Carrera de Ingeniería en Mercadotecnia.

Sangolquí, ____ de Febrero del 2015

ING. FRANCIS SALAZAR
DIRECTOR

ING. PATRICIO DALGO
CO-DIRECTOR

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
ESPE**

INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

SAMANTA CAROLINA CHAVES GARCÉS

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado Diseño De Un MODELO DE CREACIÓN DE CULTURA ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el texto, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, ____ de Febrero del 2015

SAMANTA CAROLINA CHAVES GARCÉS

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
ESPE**

INGENIERÍA COMERCIAL

LA AUTORIZACIÓN

Yo, SAMANTA CAROLINA CHAVES GARCÉS

La Autoraizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo Diseño De Un MODELO DE CREACIÓN DE CULTURA ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y La Autoría.

Quito, ___ de Febrero del 2015

SAMANTA CAROLINA CHAVES GARCÉS

DEDICATORIA

Este trabajo que permite ilustrar un paso fundamental de mi vida profesional, se lo dedico a Dios, a mis padres, mi hermano, su esposa y mis sobrinos, quienes han sabido estar conmigo en todo momento, apoyándome, guiándome y siendo un ejemplo en mi vida.

Sé que confiaron en mi, y a pesar de los obstáculos que se me presentaron, seguí adelante sin desfallecer, para culminar una meta que me la había propuesto con anterioridad, esa fuerza y perseverancia solo la conseguí con la confianza directa en Dios.

Samanta Carolina Chaves Garcés

AGRADECIMIENTO

Mi Padre Celestial ha sido el centro de mi vida, su inmenso amor me lo hizo sentir en cada paso que di, mi vida profesional fue guiada enteramente por él y mi corazón reboza de agradecimientos ante su amorosa compañía, de igual manera mis padres, quienes nunca faltaron con su apoyo, sus palabras de aliento y sus buenos consejos, desde siempre supe que ellos sabían y confiaban que el día que culmine mi carrera llegaría, esa confianza me ayudó a esforzarme mas, y cumplir con mis metas.

Agradezco a mi hermano quien a sido mi mejor amigo, quien me compartio conocimientos, consejos, y su ayuda idónea ante muchas cosas que ayudaron en mi carrera, y no puede faltar agradecer a un compañero que camino conmigo en toda la época universitaria, quien pronto también culminará la carrera.

Gracias Ing. Francis Salazar, por dejar sus multiples ocupaciones y darme un espacio no solo para guiarme en la parte educativa, sino en mi vida personal, mas que un profesor, fue un amigo.

Y también gracias a mis amigas y amigos que son parte de Economundo, donde mi experiencia académica era puesta en práctica, no hubiera sido igual sin su carisma, su confianza y apoyo que a diario me daban.

Samanta Carolina Chaves Garcés

INDICE DE CONTENIDO

CERTIFICADO.....	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	iii
LA AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
INDICE DE CONTENIDO.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT	xiv
CAPÍTULO I.....	1
MARCO CONCEPTUAL.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	2
1.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	4
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	4
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.4 ALCANCE DEL PROYECTO.....	5
CAPÍTULO II.....	7
ESTUDIO DE MERCADO.....	7
2.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO.....	7
2.1.1 OBJETIVO GENERAL	7
2.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
2.2 SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	7
2.3 FASE EXPLORATORIA.....	8
2.3.1 RECOPIACIÓN DE DATOS	8

2.4	ENCUESTA.....	9
2.4.1	TERMINOLOGÍA	9
2.4.2	METODOLOGÍA	9
2.4.3	FORMATO DE LA ENCUESTA.....	10
2.4.4	EJECUCIÓN DE LA ENCUESTA.....	24
2.4.5	RESULTADOS DEL ESTUDIO	25
2.5	HALLAZGOS	54
CAPÍTULO III		56
ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN.....		56
3.1	ANÁLISIS BASES DE DATOS, PRESTADORES DE SERVICIOS.....	56
3.2	DATOS GENERALES.....	56
3.3	ASPECTOS INSTITUCIONALES	56
3.4	CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES	57
3.5	ÁMBITO ESPECÍFICO DE ACCIÓN	58
3.6	SISTEMA DE INFORMACIÓN.....	69
CAPÍTULO IV		74
PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN BASE A SISTEMATIZACIÓN DE NECESIDADES DE LAS EMPRESAS DEL DMQ		74
4.1	OBJETIVOS CORPORATIVOS	74
4.2	ESTRATEGIA.....	74
4.3	BALANCED SCORECARD.....	76
4.4	TABLERO DE COMANDO	76
4.4.1	MAPA ESTRATÉGICO	77
4.5	DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS	77
4.5.1	DETERMINACIÓN DE LOS PROYECTOS	77
4.5.2	ELABORACIÓN DE PERFILES	79
4.5.3	PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS.....	82
4.5.2	PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS FALTANTE	87

4.6 ARTICULACIÓN DEL MODELO CON PROPUESTA, PRODUCTO Y PROCESO ARTICULACIÓN PRÁCTICA DEL MODELO DE GESTIÓN EN BASE AL ESQUEMA PRODUCTO – PROCESO	89
5.1 GUIÓN PAQUETES ESTRATEGICOS.....	89
5.2 IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES.....	90
5.2.1 MATRÍZ 1 INDICADORES INSTITUCIONALES.....	90
5.2.2 ESPINA DE PESCADO UNA POR CADA PASO DEL PROCESO.....	92
CAPÍTULO VI.....	95
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
6.1 CONCLUSIONES	95
6.2 RECOMENDACIONES.....	96
BIBLIOGRAFÍA.....	97
ANEXOS.....	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tabla de segmentación de mercado	8
Tabla 2 Datos identificados	11
Tabla 3 Tabla de contingencia #1	44
Tabla 4 Tabla de contingencia #2:	47
Tabla 5 Tabla de contingencia #3:	50
Tabla 6 Sistema de información	69
Tabla 7 Referencia.....	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama de Causa-Efecto General.....	6
Figura 2 ¿Tiene un mapa de procesos diseñado en base a cadenas de valor y cadenas de apoyo?	26
Figura 3 ¿Cuenta su organización con indicadores KPI y KPR (indicadores de gestión)?.....	27
Figura 4 ¿La organización cuenta con metas cuantitativas con rangos de validez?.....	28
Figura 5 ¿Dispone de un Presupuesto Institucional?.....	29
Figura 6 ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de su plan operativo anual?.....	30
Figura 7 ¿Dispone de Planes de Contingencia?	31
Figura 8 dispone de un plan de compras e inversión	32
Figura 9 ¿Estime el cumplimiento del Plan Estratégico?.....	33
Figura 10 ¿Se han realizado diagnósticos estratégicos en su organización?.....	34
Figura 11 ¿Cuál es la periodicidad con la que se realizan diagnósticos estratégicos en su organización?	35
Figura 12 ¿Qué métodos se han utilizado para realizar el diagnostico Estratégico en su organización?	36
Figura 13 ¿Qué tipos de fuentes de información utiliza para la toma de decisiones regularmente?	37
Figura 14 ¿Las prioridades estratégicas de su organización fueron denominadas en base a una metodología estructurada o de manera empírica?..	38
Figura 15 ¿En qué porcentaje piensa que ha sido ejecutado su plan estratégico?.....	39

Figura 16 ¿La estrategia de su organización es dirigida a generar una ventaja competitiva? (crecimiento, competitividad, desarrollo).....	40
Figura 17 ¿Cuál es el tiempo promedio dedicado a evaluación y reajuste estratégico en su organización?.....	41
Figura 18 ¿Cuenta con indicadores de gestión semaforizados que permiten un esquema de decisión?	42
Figura 19 ¿Cuál es su concepto de prospectiva estratégica?.....	43
Figura 20 Estime el cumplimiento del Plan Estratégico	45
Figura 21¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de su plan operativo anual?.....	48
Figura 22 ¿Cuál es el tiempo promedio dedicado ala evaluación y reajuste estratégico en su organización?	52
Figura 23 ÁMBITO ESPECÍFICO DE ACCIÓN.....	58
Figura 24 CONSTRUCTORAS	59
Figura 25 COOPERATIVAS Y ENTIDADES FINANCIERAS	60
Figura 26 MILITAR.....	61
Figura 27 ONG/FUNDACIONES.....	62
Figura 28 SECTOR PÚBLICO	63
Figura 29 ASEGURADORAS	64
Figura 30 CAPACITACIÓN.....	65
Figura 31 CONSULTORAS	66
Figura 32 EXPORTADORAS.....	67
Figura 33 MANUFACTURA.....	68
Figura 34 MAPA DE PROCESOS	89
Figura 35 DIAGRAMA CAUSA EFECTO	92
Figura 36 DIAGRAMA CAUSA EFECTO	93
Figura 37 DIAGRAMA CAUSA EFECTO	94

RESUMEN

El presente artículo analiza la posición de las empresas del distrito metropolitano de Quito, en cuanto a la cultura estratégica mediante un estudio de la investigación metódica. Implica que se debe elegir un camino (método: camino hacia), sea, en este caso, una encuesta, una entrevista o una observación. Este tipo de investigación busca mantener información real, de un segmento que servirá de estudio, para la determinación de posibles decisiones de cambio futuras. En cuanto a la parte operacional de gestión estratégica en las empresas, cada una lleva su método, ya sea de manera empírica o con conocimientos técnicos, pero todas las compañías tienen un fin en común, el cual es lucrar. A medida que se avanza con la investigación se analiza que dentro del DMQ (Distrito Metropolitano de Quito), maneja empresas de todo tipo, algunas que no manejan planificación estratégica y otras que conocen tanto del tema que tienen herramientas de medición de lo que es su planificación estratégica. En lo que respecta a la investigación realizada, se efectuó por un medio masivo que es el correo electrónico, remitiendo así una encuesta que determina la posición de la compañía en el rango de gestión estratégica interna, y para ampliar y tener mayor confiabilidad se realizó un acercamiento con cada empresa encuestada por medio de una llamada telefónica, informando así, él ¿Por qué? es importante el responder la encuesta y en un futuro en que podría contribuir a la compañía. La información que remiten en la encuesta, ayuda a verificar un diagnóstico inicial de la posición en la que se encuentra la empresa, y obviamente esa información contribuye a que nuevos mercados aparezcan para dar solución a problemas que aparezca en ese diagnóstico inicial.

PALABRAS CLAVES:

**GESTIÓN ESTRATÉGICA,
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA,
DIAGNÓSTICO INICIAL,
INVESTIGACIÓN METÓDICA,
EMPÍRICO.**

ABSTRACT

This article analyzes the position of the companies of the metropolitan district of Quito, inasmuch the strategic culture through an study of the methodical research. ,Implicates that a way must be chosen (method: way to), in this case a poll, an interview or an observation. This kind of research tries to maintain real information of a segment that will be useful to be a study, in order to determinate future possible decisions of changes.

Inasmuch the operational part of strategically management in the companies, each one has its own method, either empiric manner or technological knowledge, but all the companies have a common purpose which is profit. At the same time the research moves on, is analyzed that in the MDQ (Metropolitan District of Quito) companies of all kinds are managed, some of them without strategically planning and others that have a lot of knowledge about the topic, have tools of measure of what their strategically planning is. Regarding to the done research, through e-mail we emitted a poll that determinate the position of the company in the rank of internal strategic management. In order to get more reliability we made an approach to each company respondent through a phone call, informing in this way why is important to answer the poll and how in the future it could help to the company. The information that is answered in the poll helps to verify an initial diagnostic of the company's position. Obviously this information contributes to make appear new markets to give solutions to problems that appear in the initial diagnostic.

KEY WORDS

**STRATEGICALLY MANAGEMENT,
STRATEGICALLY PLANNING,
INITIAL DIAGNOSTIC,
METHODICAL RESEARCH,
EMPIRICAL.**

CAPÍTULO I

MARCO CONCEPTUAL

1.1 INTRODUCCIÓN

En los últimos años ha venido cobrando mayor fuerza la metodología de la Planificación Estratégica, por consiguiente se debe tener en claro la definición de esta:

Herramienta versátil que permite a los líderes de cualquier organización dirigir los esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional (Productividad, 2011)

La planificación estratégica pone especial atención a los factores económicos y tecnológicos ambientales que son relativamente incontrolables, haciendo énfasis en la predicción del comportamiento futuro de las variables externas y la formulación de los cursos de acción alternativas a la luz de los eventos que se esperan (Alucasa, 2000)

En conclusión la Planificación Estratégica nace en la organización como un sistema abierto dentro de varios entornos como los internos, externos y competidores, caracterizado por ser inestables, cambiantes y por consiguiente inciertos. Por ello en la actualidad todos los gerentes aceptan la necesidad de contar con un sistema organizacional planificado y flexible que permita la adaptación permanente de la organización a los cambios que se esperan en dichos entornos, y que exigen respuestas oportunas y eficientes para alcanzar el éxito.

Este estudio tiene por finalidad establecer un cruce de información entre las empresas, organizaciones e instituciones públicas a nivel nacional

Uno de los objetivos es clasificarlas en estratos, de modo que podamos aplicar una encuesta on-line utilizando la herramienta Google para encuestas, con la finalidad de establecer un focus group para evidenciar el estado de situación de cuanto a Balanced

Scorecard, GPR, Prospectiva Estratégica y su nivel de incidencia den el desarrollo de la institución u organización a partir de la correcta planificación, del mismo modo establecer porcentajes evidenciando cual es la situación real de estos temas en el mercado ecuatoriano.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El mundo competitivo contemporáneo, día a día evoluciona y necesita estar en constante innovación, tanto empresas grandes como pequeñas deben manejar una toma de decisiones que definan cambios estratégicos para seguir en un mercado comercial o de servicios. El consumidor cada vez sufre variaciones, por la tecnología, la excesiva demanda de bienes y servicios, las necesidades que se empiezan a crear en ellos, todo esto hace que el empresario trate de subsistir ante las alteraciones constantes del comportamiento del mismo que se presentan, y de esta manera puedan ser más competitivos.

El hecho es que una de las actividades principales en la moderna gestión de empresas es la gestión del cambio en sí misma. El cambio, con frecuencia, viene enmascarado y, por tanto, presenta rasgos engañosos. Cuesta años comprender que se han producido transformaciones profundas. Con frecuencia tenemos dificultad para distinguir un incidente de una tendencia, o un acontecimiento de una crisis. (Manso, 2003)

Para subsistir en la actualidad, es necesario ser compatible con el entorno. Esto se va dando cuando todos los elementos que inducen a la tendencia o moda se compilan y se avanza con ellos. De esta manera, ante esta situación lo importante es admitir la realidad del entorno. Lo contrario equivaldría a generar un orden a expensas del entorno.

En base a la realidad lo que se necesita no es un enfoque al futuro, precisando los hechos, sino más bien estar atentos y prestos a responder de una manera inmediata a las situaciones que se presentan en el entorno actual. Hay que reconocer que los cambios no caen repentinamente, ni que son silenciosos. En realidad es que casi siempre se revela con ciertos indicadores.

La mayoría de las empresas se ven en la necesidad de implementar la Planificación Estratégica para asegurar la supervivencia y desarrollo en el mercado, la Planificación Estratégica viene acompañada de una metodología o herramienta que permita implementar, monitorear y controlar la estrategia de la organización.

La cultura de la dirección estratégica es la respuesta ante el reto del cambio como era de esperar, los métodos de planificación han tenido que adaptarse profundamente, después de comprobar la invalidez de los métodos tradicionales. La producción en nuestro tiempo de fenómenos singulares impide establecer configuraciones válidas para el futuro. Ha desaparecido la alta previsibilidad del pasado, especialmente debido a la ruptura tecnológica, lo que ha afectado principalmente a las industrias maduras. La incorporación de las nuevas tecnologías en la gestión empresarial ha reconfigurado el Sistema de Dirección el nuevo enfoque de la dirección empresarial que se aprecia por doquier se apoya en las tres siguientes características fundamentales:

- Innovación. Fomento y práctica de la innovación técnica.
- Creatividad. Desarrollo de la capacidad empresarial de la creatividad de gestión.
- Flexibilidad: Diseño de estructuras productivas y organizativas flexibles capaces de adaptarse con rapidez a los cambios del entorno.

La principal tarea del empresario es la toma de decisiones, para lo cual, la mayoría suelen tener en cuenta información no documentada, difícil de transmitir, usando métodos intuitivos difíciles de entender. Ni ellos mismos, ni la literatura existente sobre la toma de decisiones saben explicar cómo funciona el proceso intuitivo. (Manso, 2003)

El proyecto tiene como finalidad analizar aquellas empresas que han subsistido en este medio de cambio, constante, cuáles de ellas han mantenido un direccionamiento estratégico para prevalecer, y cuáles de ellas se han mantenido por tradición, el mundo en el que vivimos ya no tiene como regla de oro que el más grande absorbe al

más pequeño, ahora el más rápido desalienta al competidor, para todo este análisis se mantendrá elementos como la planificación estratégica, la investigación de mercados, la segmentación del distrito metropolitano de Quito, y la gestión de innovación.

Para identificar el problema se realizara el método de espina de pescado.

El Diagrama Causa-Efecto es una representación gráfica que muestra la relación cualitativa e hipotética de los diversos factores que pueden contribuir a un efecto o fenómeno determinado. (Fundibeq, 2012)

La principal falencia que presentan las empresas del distrito metropolitano de Quito, es saber llegar a identificar en un determinado momento, de forma clara, actuaciones empresariales, o sea formular opciones estratégicas, ya que la generación de ideas y opciones es fundamentalmente un proceso creativo, donde no interviene exclusivamente la capacidad analítica y lógica.

Entonces la falta de un Direccionamiento Estratégico ¿impide que la organización se encamine hacia el logro de los objetivos?

1.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar el análisis de la situación actual de las PYMES del Distrito Metropolitano de Quito considerando sus competencias organizacionales para aportar a la aplicación de la gestión estratégica para mejorar el proceso de toma de decisiones y la construcción de activos intangibles.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar la situación actual de las empresas del Distrito Metropolitano de Quito mediante una segmentación para medir la línea base de investigación de mercado.
2. Realizar un diagnóstico estratégico para identificar la sistematización de sus procesos de gestión estratégica, mediante un FODA.
3. Poner en práctica del Modelo de Gestión Estratégica sometiéndolo a varios escenarios de simulación de cambio y competencia.

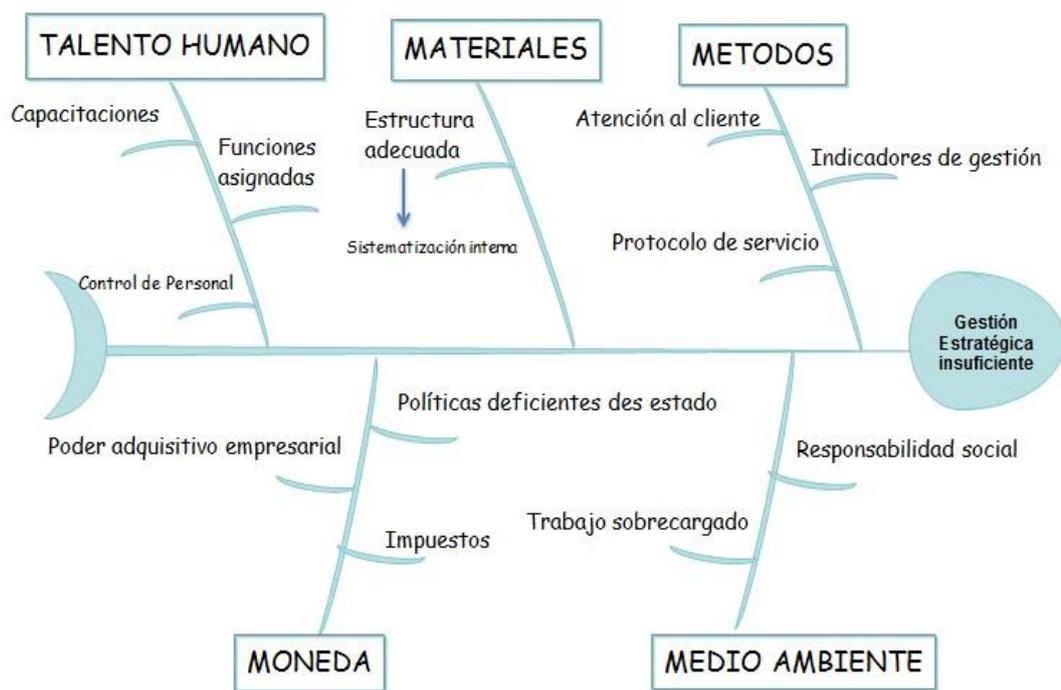
4. Definir un portafolio de proyectos que permitan la sostenibilidad y que potencializarían a la cultura estratégica.

1.4 ALCANCE DEL PROYECTO

El producto de la investigación será la determinación de todos los elementos que intervienen en el uso de tarjetas de crédito corporativas en las empresas. A partir de esta determinación será necesario el desarrollo de productos, herramientas informáticas, conformación de alianzas y trámites legales que permitan las transacciones por este medio.

Los entregables del desarrollo del presente proyecto son:

- Respaldos que indiquen la planificación estratégica con la que cuenta el negocio.
- Resultado del análisis financiero del proyecto de inversión que garantice un conveniente retorno de la inversión.
- Documentos que respalden al estudio de mercado a realizar y que estén adjuntados datos relacionados con posibles clientes.
- Información de servicios de tarjetas de crédito corporativas ofrecen en el mercado.
- Documentación donde se indique las políticas, normas y procedimientos del negocio para el manejo y uso de tarjetas.



Elaborado por: Samanta Chaves, 2014

Figura 1. Diagrama de Causa-Efecto General

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO

2.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

2.1.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la situación actual de las empresas pequeñas y medianas del mercado local que aplican la gestión estratégica para mejorar el proceso de toma de decisiones y la construcción de activo intangibles.

2.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar los sectores empresariales a los que se brindaran los servicios de aplicación estratégica.
2. Edivenciar el presupuesto que las PYMES destinan para gestión tecnológica.
3. Reconocer a la competencia directa e indirecta que existe en el mercado y los productos que ofrece.
4. Evaluar la demanda y diagnosticar si hay demanda insatisfecha, para crear la estrategia comercial a plantear.
5. Determinar la línea de productos y servicios que se ofrecerán al cliente.
6. Detallar la mezcla promocional de mayor impacto para dar a conocer el servicio que se oferte en el mercado local.

2.2 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

En el siguiente cuadro detallaremos variables de segmentación y los parámetros que fueron determinados para el estudio.

Tabla 1

Tabla de segmentación de mercado

CARACTERISTICAS	VARIABLE DE SEGMENTACION	DESCRIPCION
Territoriales	Tipo de consumidor:	Empresas que manejan tarjeta de crédito corporativa
	Ubicación de las personas que son consideradas clientes:	A plazo corto: Quito. A mediano y largo plazo: Todas las zonas del país que tengan acceso a Internet
Demográficas	Ingresos	De: \$100.000 a \$6'000.000 de venta durante el año.
	Sector Empresarial	Indistinto
Psicológicas	Beneficios futuros	Asesoría especializada y maneras de economizar recursos
Comportamiento	Tasa de Uso	Uso mensual o trimestral

2.3 FASE EXPLORATORIA

2.3.1 RECOPIACIÓN DE DATOS

Para poder encaminar nuestro proyecto, una empresa consultora de Quito realizó un estudio sobre las empresas que manejan tarjetas de crédito corporativas y gracias a los análisis de los resultados obtenidos en estos estudios se encaminó este estudio.

2.4 ENCUESTA

Una vez que se han analizado algunas empresas que se consideraron importantes dentro del proyecto se dedujo que es necesario conocer el criterio, las necesidades y la predisposición de los consumidores directos para con esta información establecer las oportunidades de negocio y lograr definir un modelo que sea atractivo para los potenciales clientes.

Con este fin se propone la realización de una encuesta dirigida a las empresas que manejan tarjeta corporativa, para realizar un análisis estadístico y establecer parámetros para tomar decisiones al momento de definir el portafolio de productos y servicios, las estrategias comerciales y costos.

2.4.1 TERMINOLOGÍA

Tarjeta Corporativa: Es un medio de pago que permite a las empresas agilizar y controlar los gastos de viaje y representación de sus ejecutivos y éstos pueden realizar pagos de servicios (restaurantes, hoteles, aerolíneas, etc), pago a proveedores, compras de artículos de oficina, cómputo y comunicaciones (celulares).

Muestra: Número de empresas que utilizan tarjeta corporativa en las que se miden las características estudiadas. El número de empresas que poseen tarjeta corporativa de la muestra se llama tamaño de la muestra.

Muestreo: Es el proceso seguido para la extracción de una muestra.

Encuesta: Es el proceso de obtener la información buscada entre los elementos de la muestra.

2.4.2 METODOLOGÍA

2.4.2.1 DETERMINACIÓN DE LOS ELEMENTOS PARA LA ENCUESTA

Para determinar la muestra a la cual se va a realizar la encuesta se la determinara de acuerdo a la siguiente formula:

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

Dónde:

N: Universo.

n: Tamaño de la muestra.

z: Nivel de confianza, desviación estándar.

p: probabilidad a favor.

q: probabilidad en contra.

e: Error de estimación.

Reemplazo de valor:

N: 1536

z: 1,96

p: 0,5

q: 0,5

e: 0,05

$$n = \frac{1536 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (1536 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = 322,84$$

2.4.2.2 TAMAÑO DEL UNIVERSO

El tamaño del universo de la investigación es 1536 que comprender todas las empresas que hacen uso de tarjetas corporativas en sus organizaciones.

2.4.2.3 PORCENTAJE DE CONFIABILIDAD Y ERROR PERMITIDO

Para encontrar nuestro porcentaje de confiabilidad y error permitido realizamos la multiplicación del tamaño de la muestra (n) con el error de estimación (e) y da como resultado 322,84.

2.4.2.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA

El tamaño de la muestra es $n = 307,46$

2.4.3 FORMATO DE LA ENCUESTA

El levantamiento de la información necesaria se la hizo mediante el siguiente formato de encuesta:

A. Datos identificados

Tabla 2

Datos identificados

Sector Primario	Agricultura
	Ganadería
	Silvicultura
Sector Secundario	Manufacturas e industrias
	Textil
	Constructoras
Sector Terciario	Educación
	Exportadoras e importadoras
	Fundaciones y ONG
	Cooperativas y asociaciones financieras
	Entidades públicas
	Aseguradoras
	Comercializadoras y distribuidoras
	Otras
Sector Cuaternario	Investigación y Desarrollo
	Innovación

B. Cuestionario

1. ¿Tiene un mapa de procesos diseñado en base a cadenas de valor y cadenas de apoyo?

SI

NO

2. ¿Su empresa analiza sus resultados solo en base a indicadores financieros?

SI

NO

3. ¿Cuenta su organización con indicadores KPI y KPR (indicadores de gestión)?

SI

NO

4. ¿La organización cuenta con metas cuantitativas con rangos de validez?

SI

NO

5. El proceso administrativo está formado por cuatro fases ordénelos secuencialmente del 1 al 4

CONTROL

ORGANIZACIÓN

PLANIFICACIÓN

DIRECCIÓN

6. ¿Dispone de un Plan Estratégico?

SI

NO

7. ¿Dispone de un Plan Plurianual?

SI

NO

8. ¿Dispone de un Plan Operativo Anual?

SI

NO

9. ¿Dispone de un Presupuesto institucional?

SI

NO

10. ¿Dispone de Planes de Contingencia?

SI

NO

11. ¿Dispone de un Plan de Compras e Inversión?

SI

NO

12. ¿Estime el cumplimiento del Plan Estratégico?

ALTO

MEDIO

BAJO

13. ¿Se han realizado diagnósticos estratégicos en su organización

SI

NO

14. ¿Cuál es la periodicidad con la que se realizan diagnósticos estratégicos en su organización

NUNCA

HACE MAS DE UN AÑO

HACE MAS DE 3 AÑOS

OTRO

15. ¿Qué métodos se han utilizado para realizar el diagnostico Estratégico es su organización?

FODA	<input type="checkbox"/>
CAUSA - EFECTO	<input type="checkbox"/>
ANÁLISIS ESTRUCTURAL	<input type="checkbox"/>
QFD	<input type="checkbox"/>
OTRO _____	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>

16. ¿Se ha realizado un análisis Matricial respecto a su organización?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

17. De que entornos recibe información regularmente

NINGUNA	<input type="checkbox"/>
MACRO (SISTEMA)	<input type="checkbox"/>
INDUSTRIA	<input type="checkbox"/>
COMPETENCIA	<input type="checkbox"/>
SITUACIÓN INTERNA	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>

18. ¿Qué tipos de fuentes de información utiliza para la toma de decisiones regularmente?

Primarias (encuestas, focus, grup)

Secundarias (documentos)

19. Las prioridades estratégicas de su organización fueron denominadas en base a:

Una metodología estructurada

De manera empírica

20. ¿En qué porcentaje piensa que ha sido ejecutado su plan estratégico?

10% - 40%

40% - 70%

70% - 100%

21. Señale con una X los elementos con los que su organización cuenta de manera formal (Establecido y documentado)

Definición del negocio

(Necesidad, mercado, ventajas)

Valores

Principios

Visión

Misión

Objetivos

Estrategia

Política

22. Establezca el grado de aplicabilidad y ejecutabilidad de uno a 5, siendo 5 el mayor y 1 el menor de:

Visión

Misión

Objetivos

Estrategia

23. ¿Posee su organización objetivos medibles en tiempo y logro?

SI
NO

24. ¿Su organización evalúa a su personal en base al cumplimiento de metas estratégicas

SI
NO

25. ¿Cuál es el tiempo promedio dedicado a evaluación y reajuste estratégico en su organización

(0 – 5) horas
(5 – 10) horas
(15 – 20) horas
(20 en adelante horas)

26. ¿La estrategia de su organización toma en cuenta como factor prioritario a sus clientes?

SI
NO

27. ¿La estrategia de su organización es dirigida a generar una ventaja competitiva? (crecimiento, competitividad, desarrollo)

SI
NO

28. ¿En qué porcentaje estima que se encuentra entendida la estrategia organizacional? (evitar confusiones, conocimiento del negocio, misión, visión y objetivos organizacionales)

0% -25%	<input type="checkbox"/>
25% -50%	<input type="checkbox"/>
50% -75%	<input type="checkbox"/>
75% -100%	<input type="checkbox"/>

29. ¿Su organización cuenta con proyectos estratégicos derivados del plan estratégico?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

30. En base a que metodología fueron sus proyectos:

Marco lógico	<input type="checkbox"/>
PMP	<input type="checkbox"/>
Otros_____	<input type="checkbox"/>

31. ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de su Plan Operativo Anual?

0% -25%	<input type="checkbox"/>
25% -50%	<input type="checkbox"/>
50% -75%	<input type="checkbox"/>
75% -100%	<input type="checkbox"/>

32. ¿Señale el sistema de control el sistema de control en tiempo real que posee su organización?

Ninguno	<input type="checkbox"/>
Balanced Scorecard	<input type="checkbox"/>
GPR (Gobierno por resultados)	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

33. Establezca el grado de aplicación de los tres elementos del Balanced Scorecad, siendo 5 el mayor, y 1 el menor

	1	2	3	4	5
Matriz tablero de comando					
Mapa estratégico					
Software					

34. ¿Cuenta con indicadores de gestión semaforizados que permiten un esquema de decisión?

SI
NO

35. ¿En lo referente a alineamiento califique de 1 a 5, Siendo 1 nada implementado y 5 totalmente implementado, si la estrategia esta aplicada y alineada?

	1	2	3	4	5
Horizontalmente					
Verticalmente					

**36. Califique de 1 a 5 siendo 5 efectivamente desplegado y 1 nos desplegado
La estrategia esta efectivamente desplegada a :**

	1	2	3	4	5
Plan de Marketing					
Planificación estratégica de recursos humanos					
Planificación de producción					
Plan de negocios					

**Plan estratégico de
tecnología de la información
PETI**

Planificación logística

**Plan de contingencia de
riesgo (mercado operativo y
del liquidez)**

37. ¿Con que frecuencia realiza una medición cuantitativa del grado de riesgo e incertidumbre que enfrenta su organización?

Permanentemente

Frecuentemente

Nunca

38. ¿Cuál es su concepto de prospectiva estratégica?

a) Un punto de vista estratégico de
Puntos y metas

b) La técnica que permite la
Identificación/ construcción de
Escenarios

c) Parte de la filosofía estratégica
del negocio

39. Señale el grado de aplicabilidad de las potenciales utilidades de la prospectiva estratégica tiene un negocio, calificado de 1 a 5, siendo 5 el más aplicable y 1 el menos aplicable

	1	2	3	4	5
Definir riesgos para el logro de objetivos					
Prospección y proyección de ventas					
Los roles de los actores y stakeholders en el negocio					
Potenciales demandas y propuestas de valor de mercado					
Potenciales riesgos financieros y no financieros del negocio					
Planes de contingencia					

40. ¿Los presupuestos son realizados en función de los planes operativos?

SI

NO

41. ¿En su organización existe un presupuesto operacional OPEX (ingresos, costos y gastos)?

SI

NO

42. ¿En su organización existe un presupuesto para intangibles (CAPEX)

SI

NO

43. ¿En su organización se evalúa financieramente la estrategia organizacional (STRATEX)

SI

NO

44. ¿A qué empresa pertenece?

2.4.4 EJECUCIÓN DE LA ENCUESTA

Se dio inicio al proceso realizando el análisis de empresas que manejan tarjeta de crédito corporativa, ciertas empresas proporcionaron información en sus páginas web, de esta manera se estructuró una base de datos de 326 empresas con las que se realizaría la encuesta.

A continuación se averiguar quiénes son los responsables de tecnología o el destinatario que estaría en posibilidades de responder la encuesta. Esto se logró realizando llamadas telefónicas a cada empresa.

Luego se envió un correo electrónico personalizado explicando que se trataba de una encuesta con fines académicos y solicitando la colaboración para obtener la información requerida.

En varias empresas se presentó cierta resistencia para contestar la encuesta debido a los principalmente a los siguientes factores:

- Información privada

- Desconocimiento de algunas de las preguntas
- Falta de tiempo para colaborar con las preguntas realizadas.
- No tenían permiso para entregar información

El proceso de recopilación fue complejo debido a los inconvenientes ya señalados, pero por la insistencia y esfuerzo, se pudo lograr la atención de los encuestados.

2.4.5 RESULTADOS DEL ESTUDIO

Como resultado se dio que casi todas las empresas encuestadas proporcionar información real y confiable, por lo tanto dicha investigación está con muy bajo riesgo de errores o información incorrecta.

A continuación se realizara los análisis respectivos de las preguntas propuestas en la encuesta.

2.4.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

Para realizar el análisis de la encuesta propuesta se tomó en cuenta las preguntas más relevantes con respecto al tema de investigación.

2.4.6.1 ANÁLISIS UNIVARIADO

1.- ¿Tiene un mapa de procesos diseñado en base a cadenas de valor y cadenas de apoyo?

¿Tiene un mapa de procesos diseñado en base a cadenas de valor y cadenas de apoyo?

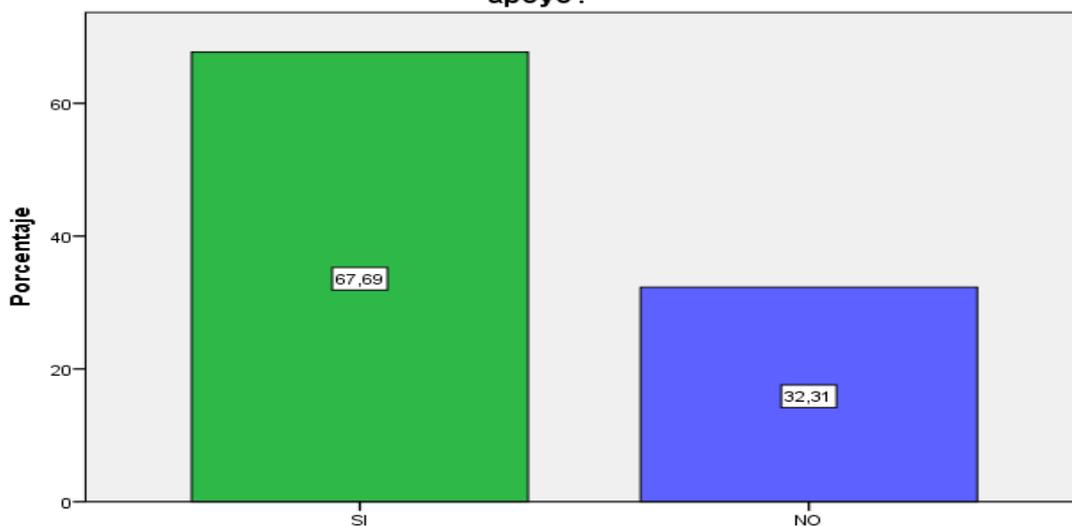


Figura 2. ¿Tiene un mapa de procesos diseñado en base a cadenas de valor y cadenas de apoyo?

En la muestra realizada $n=326$ se puede observar en las empresas posee el mapa de procesos en base de dichos diseños en un porcentaje más alto que las q no posee, obteniendo en la investigación realizada con un 67,69% el “SI” y un 32,31% el “NO”.

2.- ¿Cuenta su organización con indicadores KPI y KPR (indicadores de gestión)?

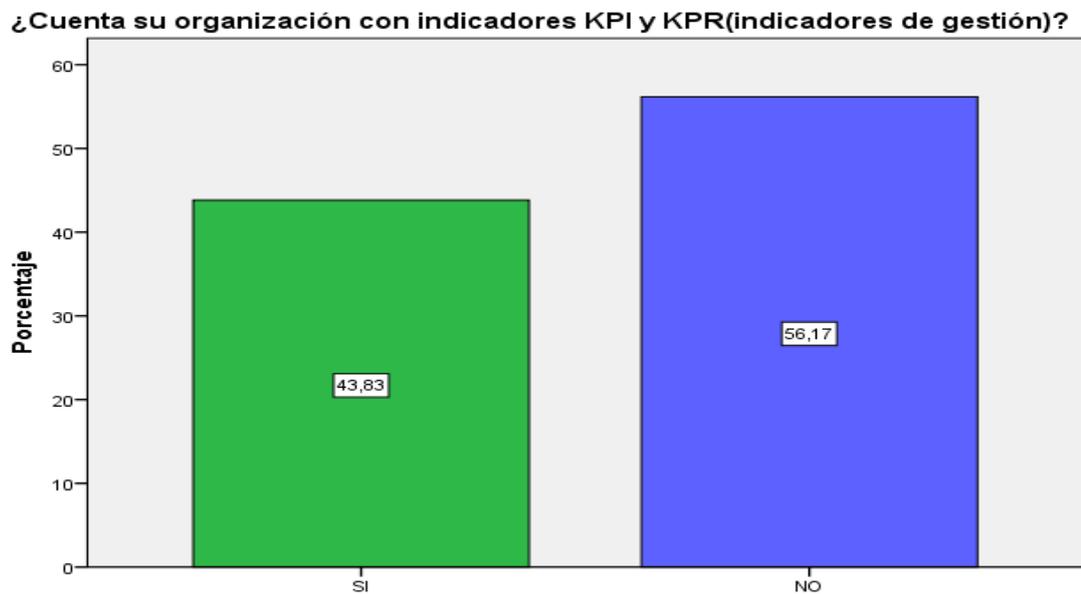


Figura 3. ¿Cuenta su organización con indicadores KPI y KPR (indicadores de gestión)?

En la muestra realizada de $n=326$ se puede observar que en las empresas encuestadas cuentan con una organización con indicadores de gestión, (KPI y KPR), obtuvimos de la investigación realizada que no hay mucha trecho entre las que poseen la organización con indicadores, y las q no poseen, aunque en su mayoría no contienen una organización optima con los indicadores de gestión. Así teniendo un resultado de 56,17% en el “NO” y un 43,83% en el “SI”.

3.- ¿La organización cuenta con metas cuantitativas con rangos de validez?

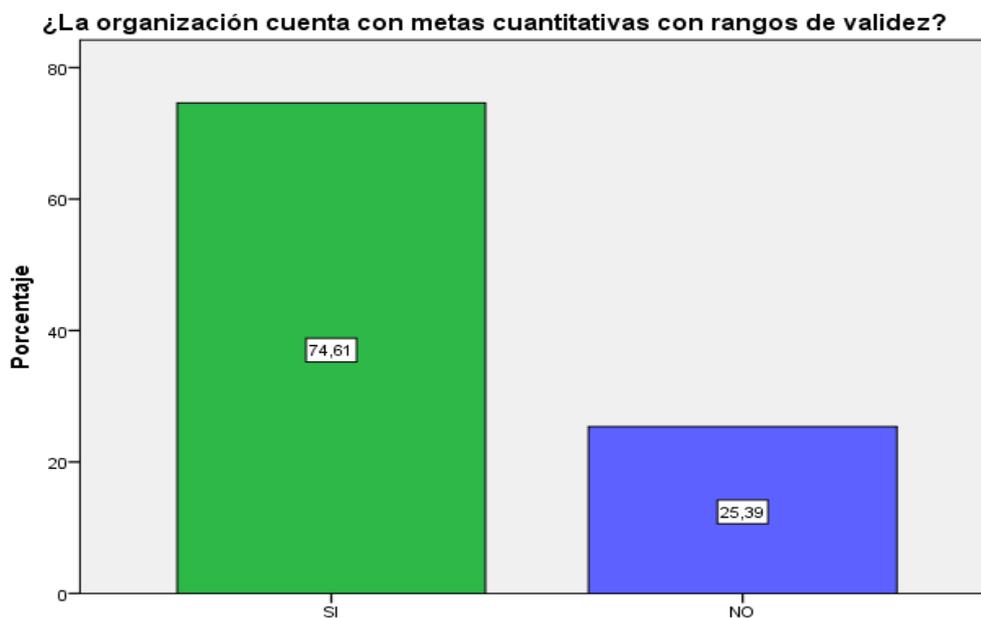


Figura 4. ¿La organización cuenta con metas cuantitativas con rangos de validez?

En la muestra realizada de $n=326$ se puede observar que en las empresas tienen una meta de un rango válido en su mayoría, destacando una buena diferencia con las que cuentan. Así obteniendo en los resultados un 74,61% en el “SI” y un 25,39% en “NO”.

4.- ¿Dispone de un Presupuesto Institucional?

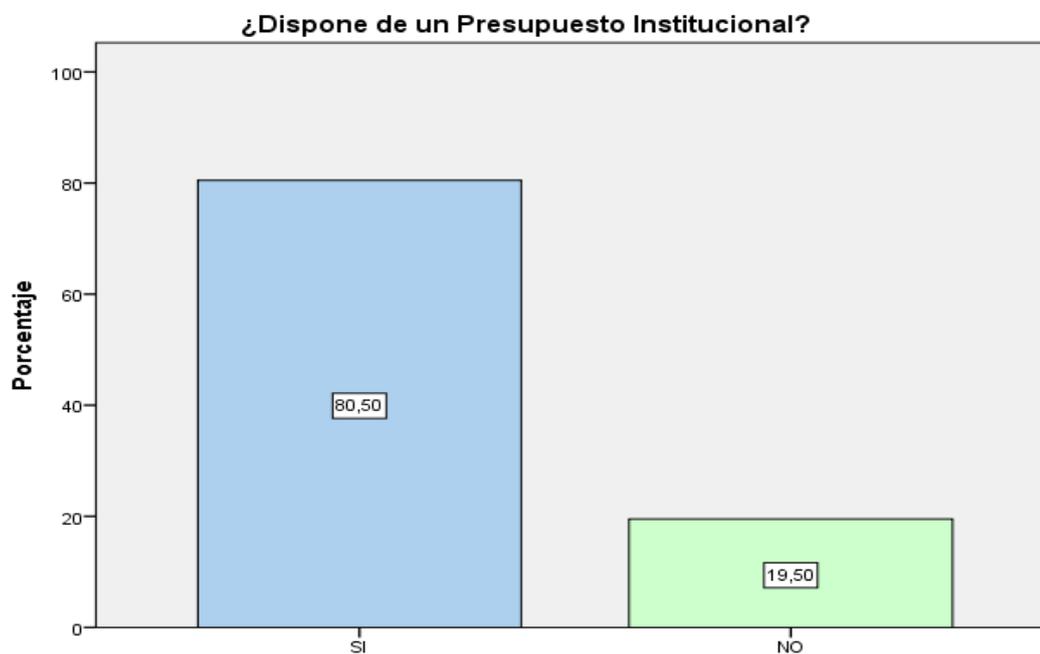


Figura 5. ¿Dispone de un Presupuesto Institucional?

A partir de la muestra tomada, se observa que 260 encuestados equivalentes al 80,50% han asegurado contar con un Presupuesto Institucional, y 63 encuestados que corresponden al 19,50% del total válido de encuestados, dijeron que sus empresas no cuentan con un Presupuesto Institucional.

5.- ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de su Plan Operativo Anual?

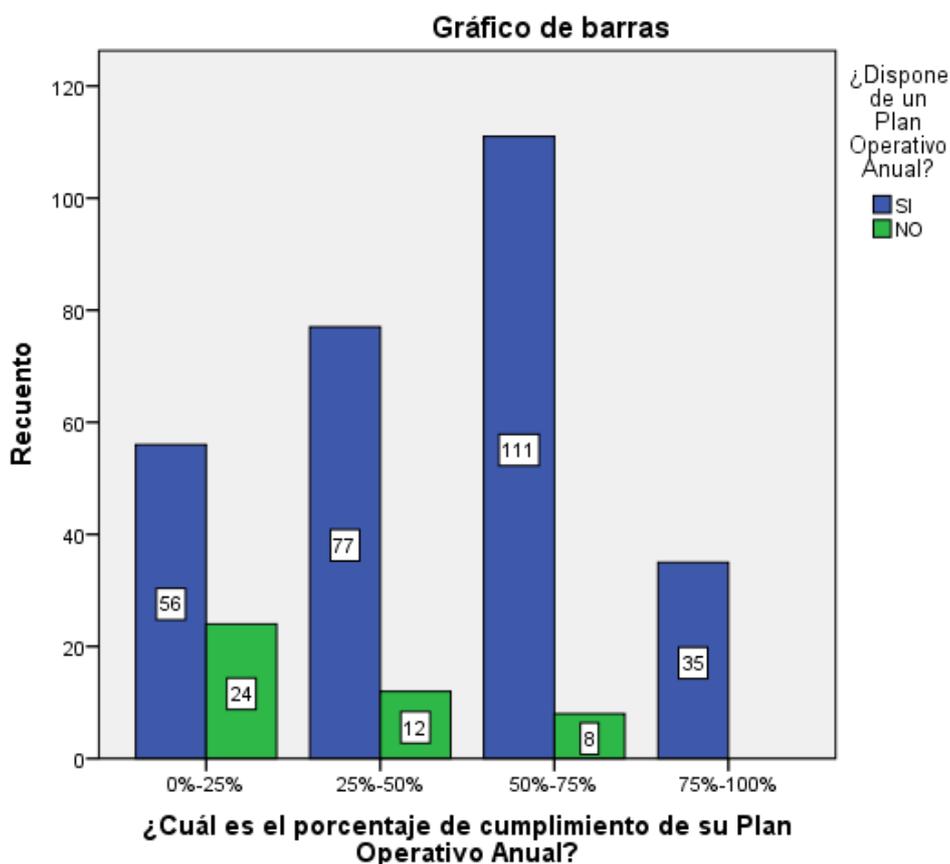


Figura 6. ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de su plan operativo anual?

El 36,81% de los encuestados, correspondientes a 120 aseguran que el porcentaje de cumplimiento de su plan operativo anual. Sin embargo, apenas 35 encuestados correspondientes al 10,74% aseguraron que el cumplimiento del Plan Operativo Anual de sus empresas supera el 75%, lo cual puede representar una debilidad menor en las empresas. Puesto que este valor es menor a quienes aseguraron que sus empresas están por debajo del 25% del cumplimiento de su Plan Operativo Anual, cuyo porcentaje es del 24,85%.

6.- ¿Dispone de Planes de Contingencia?

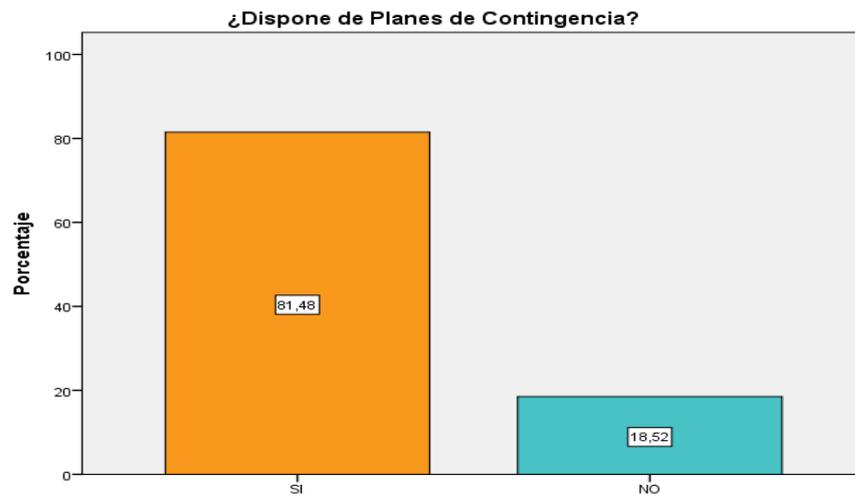
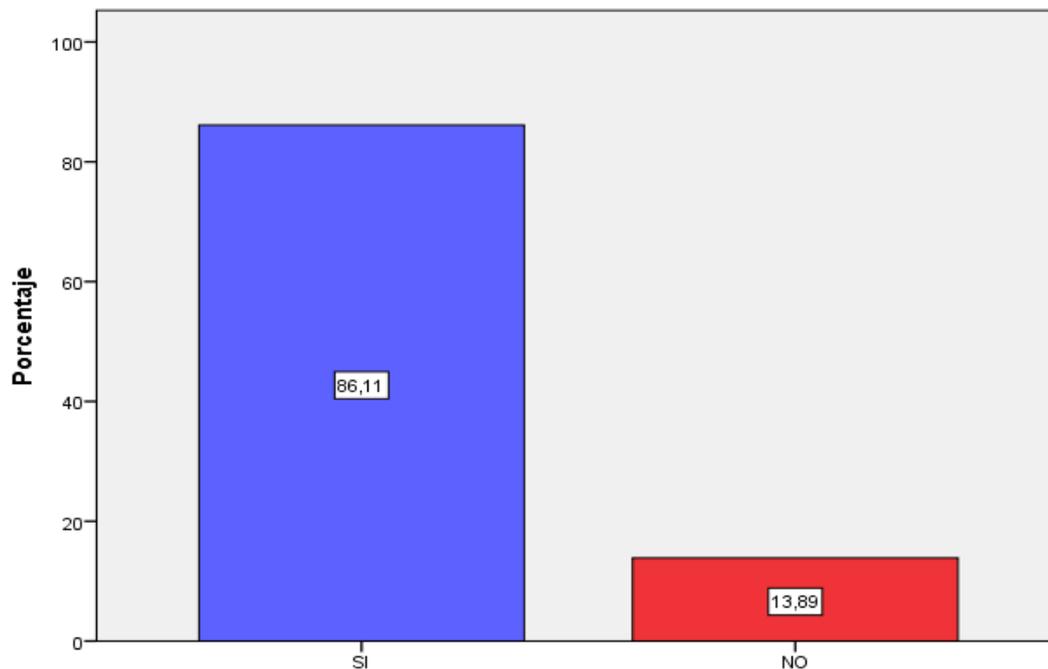


Figura 7. ¿Dispone de Planes de Contingencia?

Se puede analizar a partir de esta muestra, que en su mayoría las empresas cuentan con Planes de Contingencia, puesto que el 81,48% de los encuestados aseguraron tenerlos, mientras que apenas el 18,52% de los mismos dijo que no contaba con dichos planes.

7.- ¿Dispone de un Plan de Compras e Inversión?**Figura 8. dispone de un plan de compras e inversión**

De la muestra tomada, se observa que la gran mayoría de encuestados asegura tener un Plan de Compras e Inversión, con un 86,11% reflejado en los resultados; mientras que 45 encuestados correspondientes al 13,89%, dijeron no contar con dicho Plan. Este resultado refleja que no es significativo el número de empresas que carezca de un Plan de Compras e Inversión.

8.- ¿Estime el cumplimiento del Plan Estratégico?

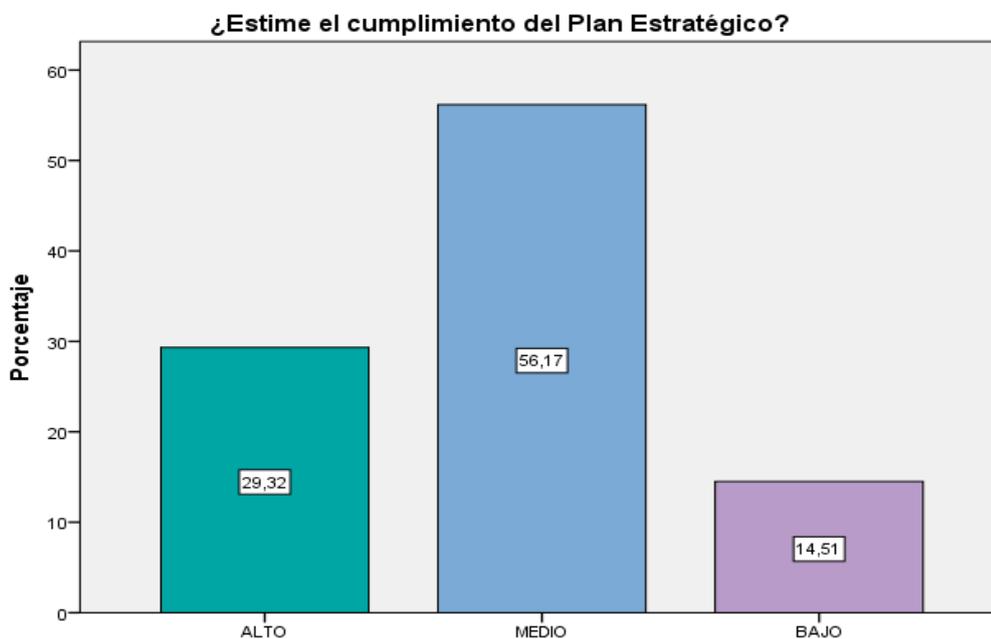


Figura 9. ¿Estime el cumplimiento del Plan Estratégico?

En cuanto al cumplimiento del Plan Estratégico por parte de las empresas, se pudo observar que en su mayoría dicho cumplimiento es considerado de nivel MEDIO; 182 encuestados dieron esta afirmación, correspondiente al 56,17% del porcentaje válido de encuestas. También se puede observar que la minoría de los encuestados ha considerado que el cumplimiento del Plan Estratégico es BAJO; 47 fueron los encuestados que pusieron a sus empresas en este nivel. Se puede concluir que, hablando en términos generales, las empresas llevan a cabo un cumplimiento razonable del Plan Estratégico; no obstante, dicho cumplimiento no es óptimo.

9.- ¿Se han realizado diagnósticos estratégicos en su organización?

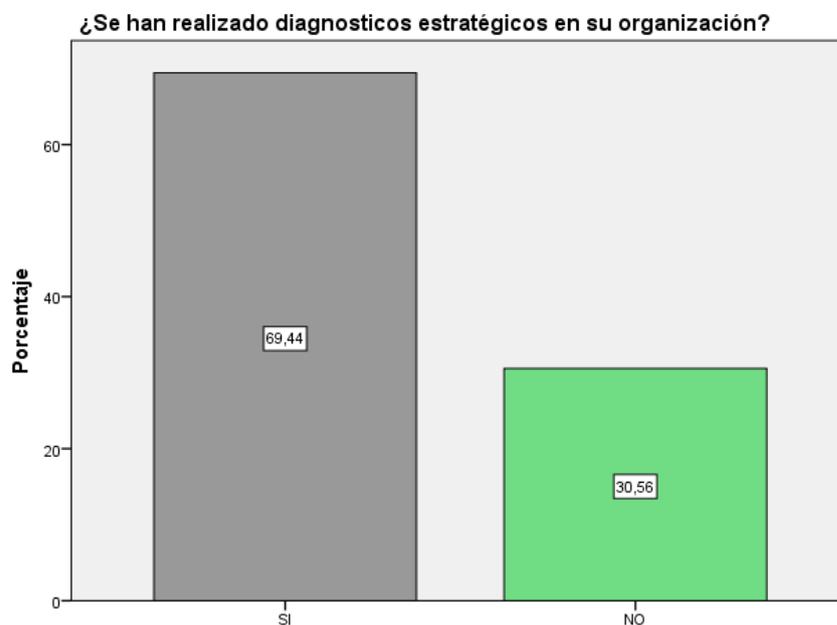


Figura 10. ¿Se han realizado diagn3sticos estrat3gicos en su organizaci3n?

Se pudo determinar a partir de la muestra tomada, que el 69,44% de los encuestados afirman que en sus empresas se realizan diagn3sticos estrat3gicos en su organizaci3n, mientras que los encuestados que aseguraron que sus empresas no realizan dichos diagn3sticos, representan el 30,56% de las encuestas. Se observa que en su mayor3a s3 se realizan dichos diagn3sticos en las empresas, pero no es un porcentaje muy significativo en comparaci3n a quienes respondieron que no se realizan estos diagn3sticos.

10.- ¿Cuál es la periodicidad con la que se realizan diagnósticos estratégicos en su organización?

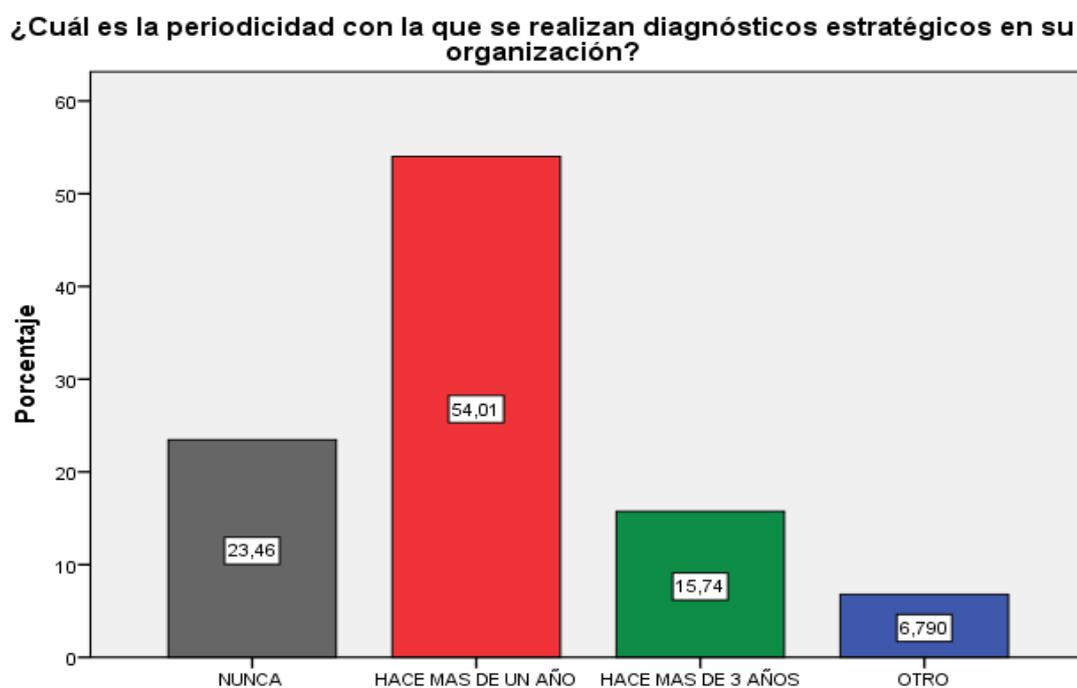


Figura 11. ¿Cuál es la periodicidad con la que se realizan diagnósticos estratégicos en su organización?

Se puede observar que en su mayoría los encuestados con un 54,01% aseguran que la periodicidad con la que se realizan diagnósticos estratégicos en su organización es hace más de un año, seguido por quienes aseguraron que en sus empresas dicha periodicidad no se presenta nunca, representando el 23,46% de las encuestas. Estos resultados demuestran que en su mayoría dicha periodicidad supera el año en cuanto a la realización de sus diagnósticos.

11.- ¿Qué métodos se han utilizado para realizar el diagnóstico Estratégico en su organización?

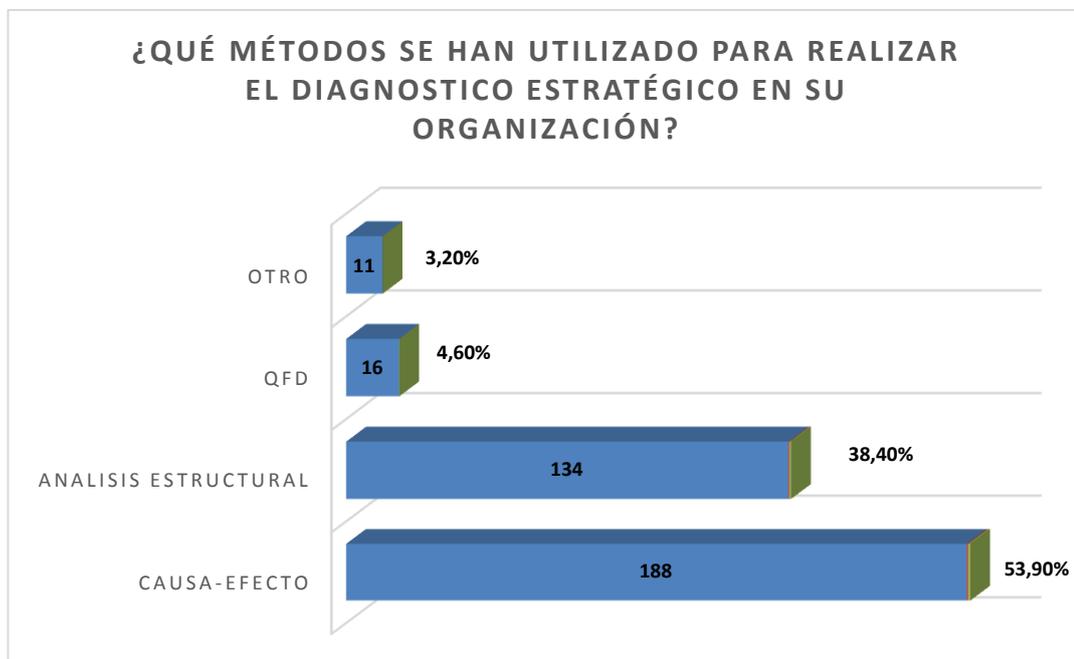


Figura 12 ¿Qué métodos se han utilizado para realizar el diagnóstico Estratégico en su organización?

De la muestra realizada $n=326$ con respecto a esta pregunta de opción múltiple se puede notar que el principal método de diagnóstico estratégico utilizado en la mayoría de organizaciones es el “CUASA-EFECTO” correspondiéndole un 53,9%, seguido del método “ANÁLISIS ESTRUCTURAL” con un 38,4%; los métodos con menor porcentaje o menos utilizado en las organizaciones le corresponde a “QFD” con un 4,6% y “OTRO” con el 3,2%, en este último engloba otros métodos mencionados por los encuestados como por ejemplo “PRONÓSTICOS” Y “ANÁLISIS DE VENTAS”.

12.- ¿Qué tipos de fuentes de información utiliza para la toma de decisiones regularmente?

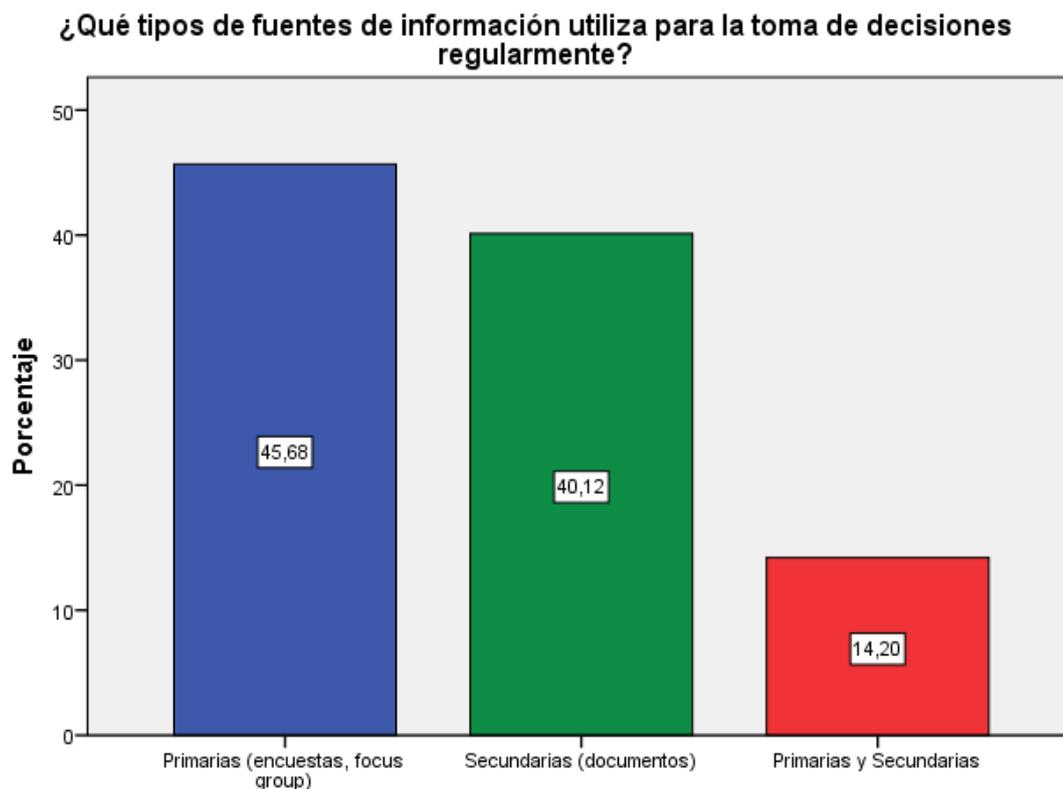


Figura 13 ¿Qué tipos de fuentes de información utiliza para la toma de decisiones regularmente?

Se puede observar que existe una mínima diferencia entre las empresas que utilizan información primaria y las que utilizan información secundaria, con un total de 148 y 130 encuestados respectivamente. Por otra parte, 36 encuestados respondieron que utilizan ambos tipos de información para la toma de decisiones de sus empresas.

13.- ¿Las prioridades estratégicas de su organización fueron denominadas en base a una metodología estructurada o de manera empírica?

Las prioridades estratégicas de su organización fueron denominadas en base a:

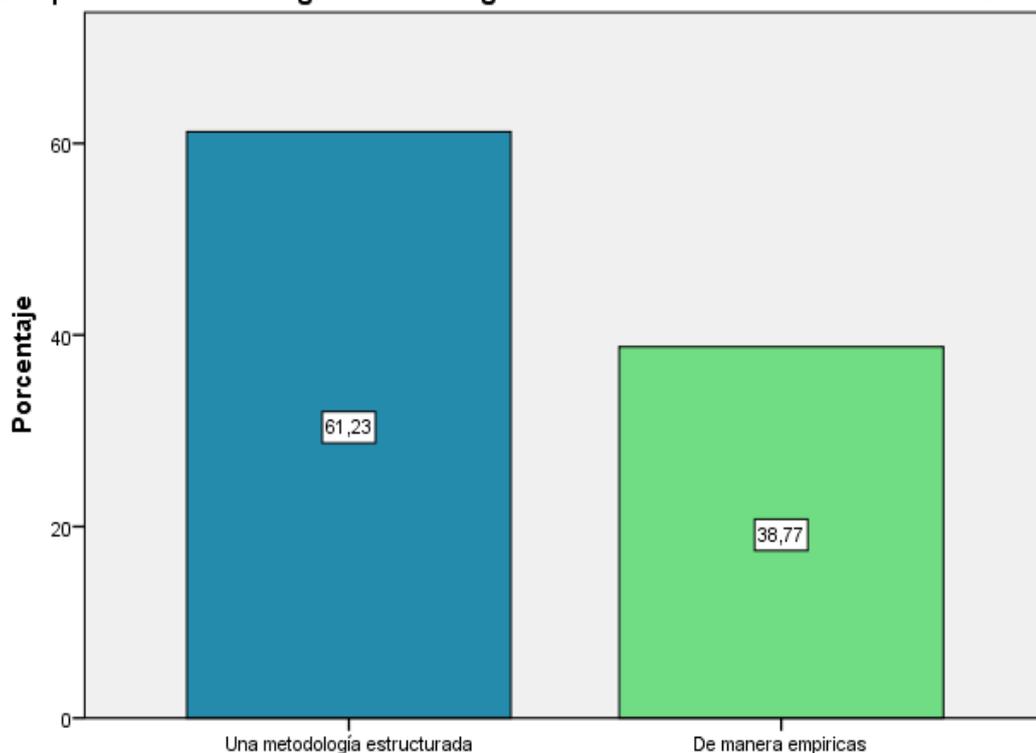


Figura 14 ¿Las prioridades estratégicas de su organización fueron denominadas en base a una metodología estructurada o de manera empírica?

Se puede observar que el 61,23% de los encuestados atestó que las prioridades estratégicas de su organización fueron denominadas en base a una metodología estructurada, mientras que el 38,77% de manera empírica. Una metodología estructurada es el método predilecto por la mayoría de empresas encuestadas.

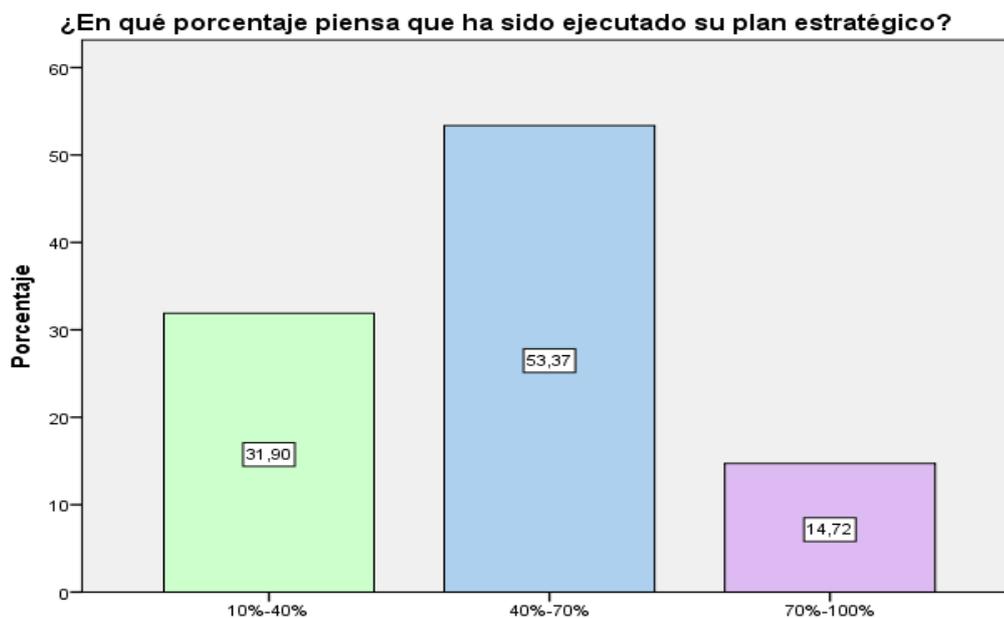
14.- ¿En qué porcentaje piensa que ha sido ejecutado su plan estratégico?

Figura 15 ¿En qué porcentaje piensa que ha sido ejecutado su plan estratégico?

El 53,37% de los encuestados considera que el Plan Estratégico de sus empresas ha sido ejecutado entre el 40% y 70%, seguido por quienes afirmaron que dicha ejecución estuvo entre el 10% y el 40%, con un 31,90% de las encuestas. Pero apenas el 14,72% supo afirmar que la ejecución de su Plan Estratégico superaba el 70%, lo cual representa una debilidad para las empresas en términos relativos.

15.- ¿La estrategia de su organización es dirigida a generar una ventaja competitiva? (crecimiento, competitividad, desarrollo)

**¿La estrategia de su organización es dirigida a generar una ventaja competitiva?
(crecimiento, competitividad, desarrollo)**

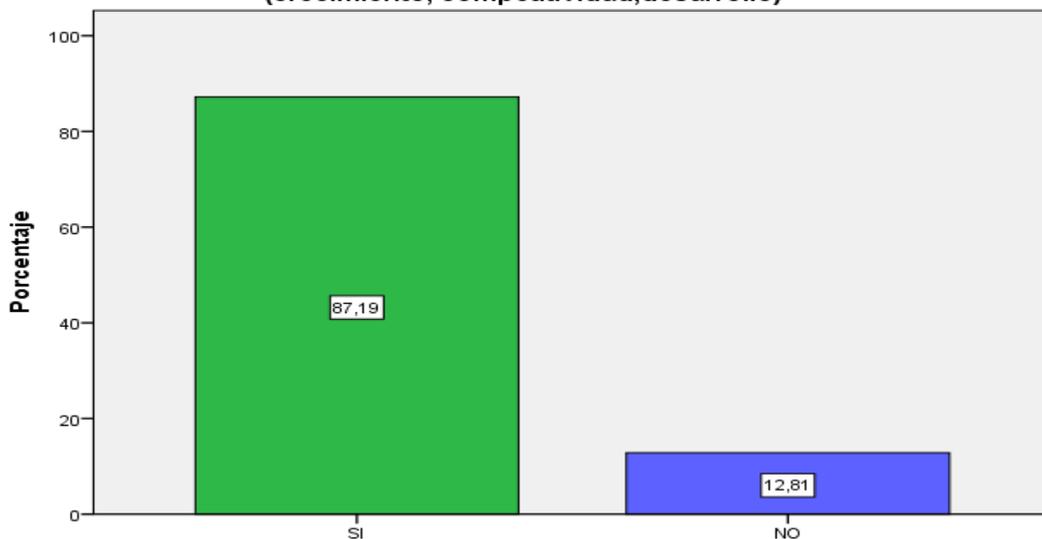


Figura 16 ¿La estrategia de su organización es dirigida a generar una ventaja competitiva? (crecimiento, competitividad, desarrollo)

A partir de la muestra realizada $n= 326$, se puede observar en las empresas encuestadas que un número mayor a la mitad de aquellas mantiene su estrategia dirigida a forjar una ventaja competitiva en el mercado, así se obtiene un resultado de 87,19% en el “SI” y 12,81%. Se llega a la conclusión de que el porcentaje mayor de empresas tienen como objetivo generar una ventaja competitiva en su campo.

16.- ¿Cuál es el tiempo promedio dedicado a evaluación y reajuste estratégico en su organización?

¿Cuál es el tiempo promedio dedicado a evaluación y reajuste estratégico en su organización?

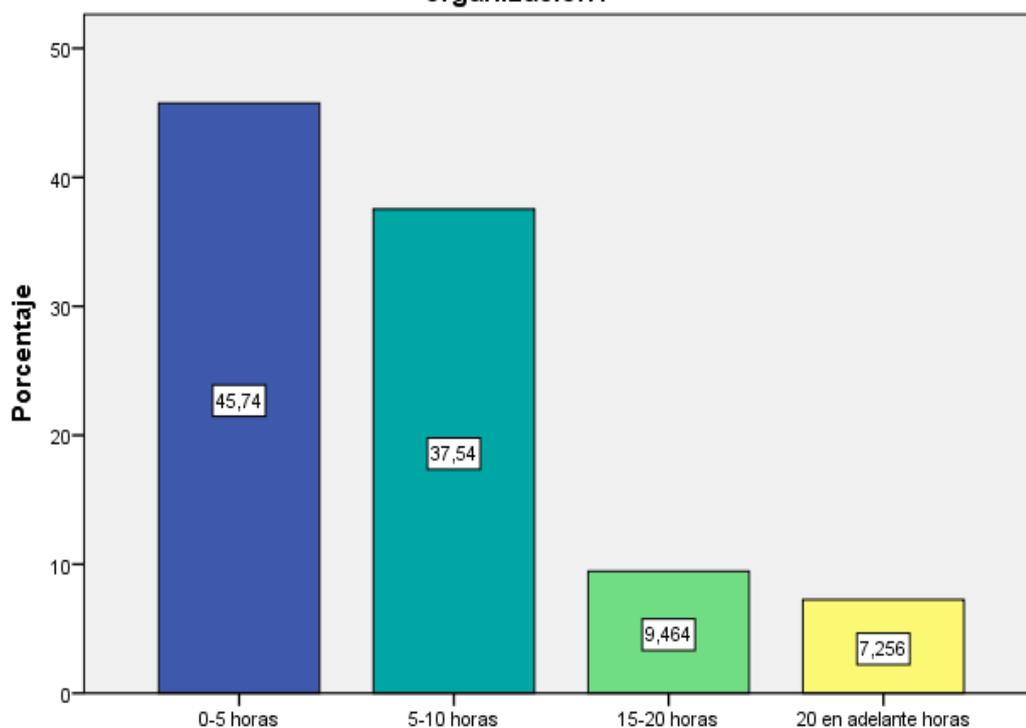


Figura 17 ¿Cuál es el tiempo promedio dedicado a evaluación y reajuste estratégico en su organización?

En la muestra realizada de $n=326$ se puede observar en las empresas que se realizó la encuesta un rango similar en la mayoría, no pasadas de las 10 horas como mucho y un mínimo mayor de 20 horas dedicadas a la evaluación. Obteniendo de esta investigación los siguientes resultados: un 45,74% de “0 a 5 horas”; 37,54% de “5 a 10 horas”; 9,464% de “15 a 20 horas” y un 7,256% de “20 horas en adelante”. Sin embargo se obtuvo un número notable de pérdidas en datos que es de 9 del total.

17.- ¿Cuenta con indicadores de gestión semaforizados que permiten un esquema de decisión?

¿Cuenta con indicadores de gestión semaforizados que permiten un esquema de decisión?

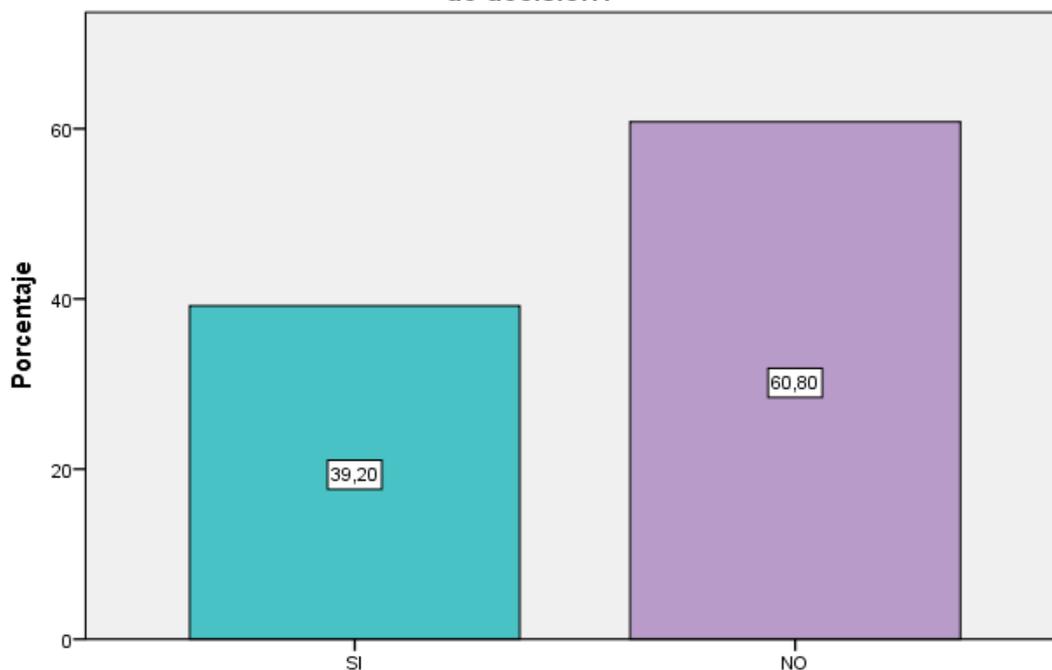


Figura 18 ¿Cuenta con indicadores de gestión semaforizados que permiten un esquema de decisión?

Un total de 197 encuestados respondió que no cuenta con indicadores de gestión semaforizados, equivalentes al 60,80%, mientras que 127 encuestados correspondiente al 39,20% afirma tener indicadores de gestión semaforizados. En este caso la mayoría de organizaciones carece de esta función.

18.- ¿Cuál es su concepto de prospectiva estratégica?



Figura 19 ¿Cuál es su concepto de prospectiva estratégica?

A partir de la muestra realizada $n= 326$, se puede observar en las empresas encuestadas tienen más como un concepto de prospectiva estratégica a un punto de vista estratégico de puntos y metas. Obteniendo los resultados de un 46,89% de “UN PUNTO DE VISTA ESTRATEGICO DE PUNTOS Y METAS”, 33,11% de “PARTE DE LA FILOSOFIA ESTRATEGICA DEL NEGOCIO” y un 20% de “LA TECNICA QUE PERMITE LA IDENTIFICACION/CONSTRUCCION DE ESCENARIOS”. Acotando que hubo una pérdida de datos de 6,4%, es decir, de 21 encuestas que se encontraban vacías en esta pregunta.

2.4.6.2 ANÁLISIS BIVARIADO

Tabla 3

Tabla de contingencia #1

Resumen del procesamiento de los casos							
	Casos						
	Válidos		Perdidos		Total		
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje	
¿Estime el cumplimiento del Plan Estratégico? *Las prioridades estratégicas de su organización fueron denominadas en base a:	323	99,1%	3	0,9%	326	100,0%	
Tabla de contingencia ¿Estime el cumplimiento del Plan Estratégico? * Las prioridades estratégicas de su organización fueron denominadas en base a:							
					Las prioridades estratégicas de su organización fueron denominadas en base a:		Tot al
					Una De manera metodológica empíricas estructurada		
¿Estime el cumplimiento del Plan Estratégico?	ALTO	Recuento	78	17	95		
		% del total	24,1%	5,3%	29,4%		
	MEDIO	Recuento	109	72	181		
		% del total	33,7%	22,3%	56,0%		
	BAJO	Recuento	11	36	47		
		% del total	3,4%	11,1%	14,6%		
Total		Recuento	198	125	323		
		% del total	61,3%	38,7%	100%		

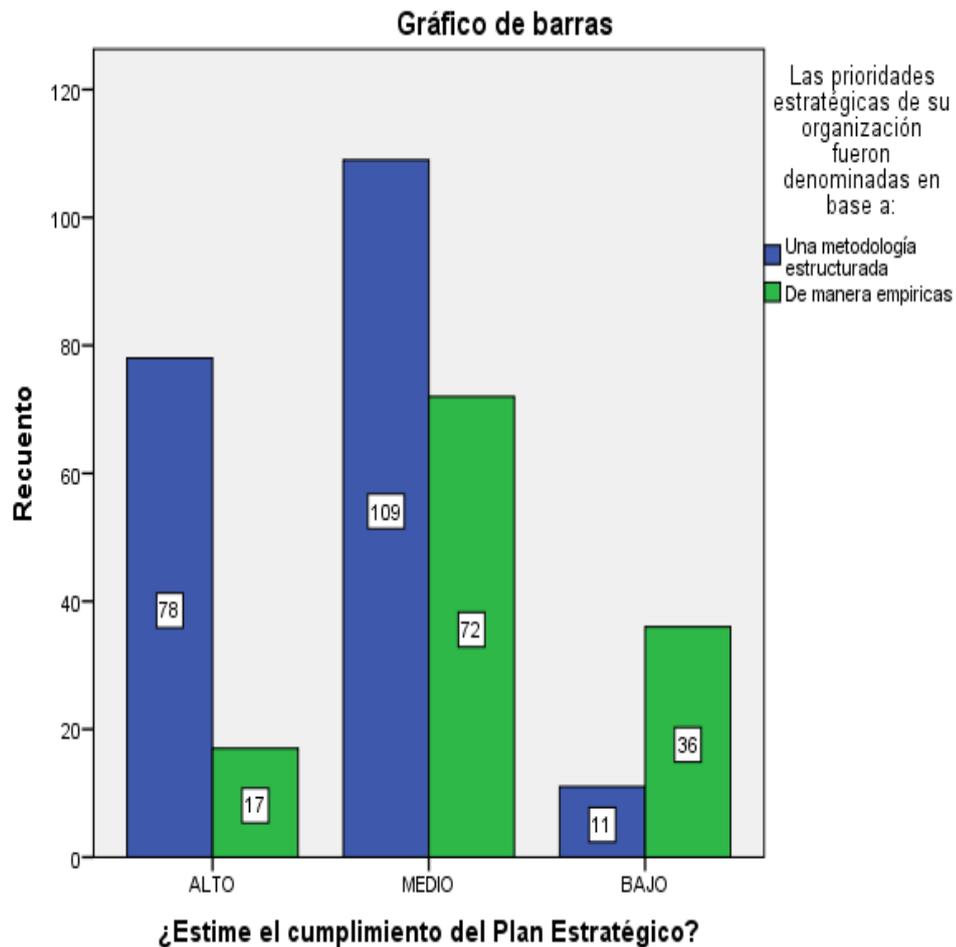


Figura 20 Estime el cumplimiento del Plan Estratégico

Análisis de resultados Tabla de contingencia #1:

Se puede observar en el cruce de las variables que las organizaciones de la muestra realizada $n=326$ refleja que la metodología estructurada alcanza apenas un mediano cumplimiento del plan estratégico con el 33,7%, de igual manera la “empírica” consigue un cumplimiento medio con el 22,3%.

Se concluye que ambas metodologías no obtienen un alto cumplimiento del plan estratégico representan un 29,4% (ALTO) frente al 56% (MEDIO) por lo tanto cualquiera de las dos bases denominadas (metodología estructurada o empírica) no se sitúan en el intervalo del 70%-100%.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	45,875	2	,000
Razón de verosimilitudes	47,421	2	,000
Asociación lineal por lineal	43,994	1	,000
N de casos válidos	323		
a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 18,19.			

Análisis de resultados χ^2 :

Ho: No hay relación entre las variables

H1: Existe relación entre las variables

Conclusión:

Como $p=0,000$ es menor que 0,01; entonces se rechaza Ho y se acepta H1. Esto quiere decir que hay relación entre el cumplimiento del plan estratégico y las bases utilizadas para las prioridades estratégicas (metodología estructurada o empírica).

Tabla 4**Tabla de contingencia #2:**

Resumen del procesamiento de los casos						
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de su Plan Operativo Anual? * ¿Dispone de un Plan Operativo Anual?	323	99,1%	3	0,9%	326	100,0%

Tabla de contingencia ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de su Plan Operativo Anual? * ¿Dispone de un Plan Operativo Anual?					
			¿Dispone de un Plan Operativo Anual?		Total
			SI	NO	
¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de su Plan Operativo Anual?	0%-25%	Recuento	56	24	80
		Frecuencia esperada	69,1	10,9	80,0
		% dentro de ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de su Plan Operativo Anual?	70,0%	30,0%	100,0%
	25%-50%	Recuento	77	12	89
		Frecuencia esperada	76,9	12,1	89,0
		% dentro de ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de su Plan Operativo Anual?	86,5%	13,5%	100,0%
	50%-75%	Recuento	111	8	119
		Frecuencia esperada	102,8	16,2	119,0
		% dentro de ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de su Plan Operativo Anual?	93,3%	6,7%	100,0%

continúa 

75%-100%	Recuento	35	0	35
	Frecuencia esperada	30,2	4,8	35,0
	% dentro de ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de su Plan Operativo Anual?	100,0%	0,0%	100,0%
Total	Recuento	279	44	323
	Frecuencia esperada	279,0	44,0	323,0
	% dentro de ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de su Plan Operativo Anual?	86,4%	13,6%	100,0%

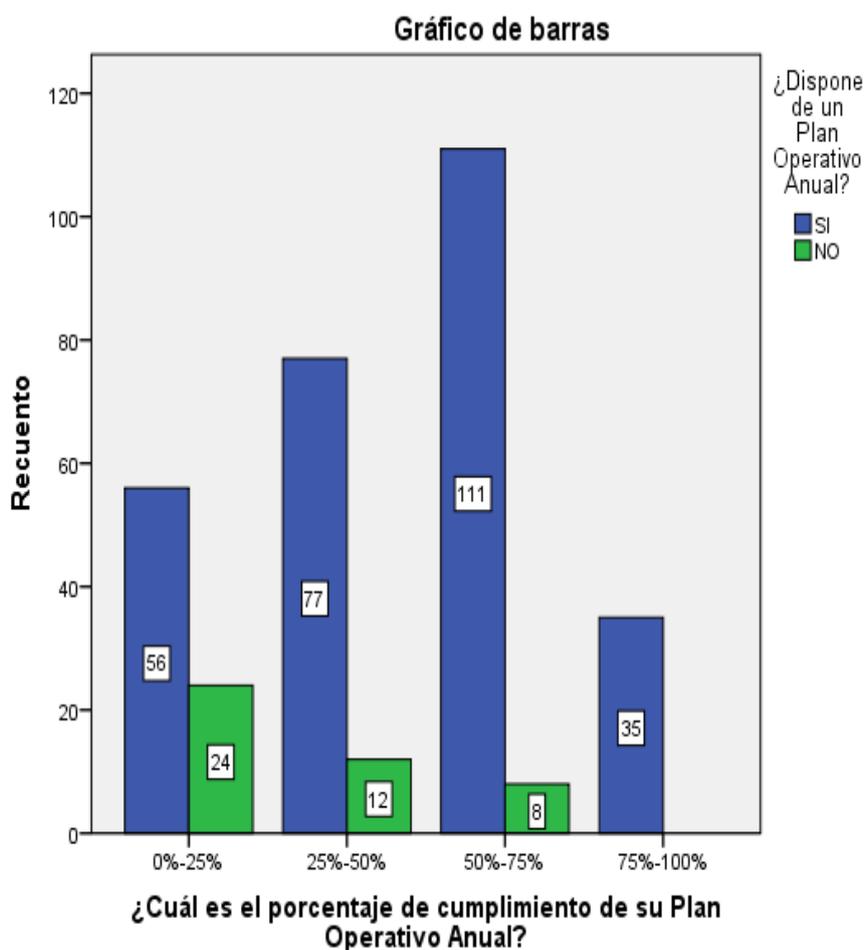


Figura 21 ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de su plan operativo anual?

Análisis de resultados de la tabla de contingencia #2:

Se puede observar en el cruce de las variables que las organizaciones de la muestra realizada $n=326$ refleja que si la empresa dispone de un plan operativo anual plasma un 93,3% del cumplimiento en el rango de 50%-75% y si no posee dicho plan tan solo cubre un 6,7% dentro del rango de 50%-75%.

Se concluye que pese a tener un plan operativo anual este no alcanza con un mayor grado de frecuencia situarse en el intervalo del 75%-100%.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	28,572 ^a	3	,000
Razón de verosimilitudes	30,362	3	,000
Asociación lineal por lineal	26,678	1	,000
N de casos válidos	323		

a. 1 casillas (12,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,77.

Análisis de resultados de X^2 :

Ho: No hay relación entre las variables

H1: Existe relación entre las variables

Conclusión:

Como $p=0,000$ es menor que 0,01; entonces se rechaza H_0 y se acepta H_1 . Esto quiere decir que hay relación entre el porcentaje de cumplimiento del plan operativo anual y la disposición de dicho plan en la organización.

Tabla 5

Tabla de contingencia #3:

Resumen del procesamiento de los casos						
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Cuál es el tiempo promedio dedicado a evaluación y reajuste estratégico en su organización? * ¿En su organización se evalúa financieramente la estrategia organizacional (STRATEX)?	316	96,9%	10	3,1%	326	100,0%

Tabla de contingencia ¿Cuál es el tiempo promedio dedicado a evaluación y reajuste estratégico en su organización? * ¿En su organización se evalúa financieramente la estrategia organizacional (STRATEX)?					
			¿En su organización se evalúa financieramente la estrategia organizacional (STRATEX)?		Total
			SI	NO	
¿Cuál es el tiempo promedio dedicado a evaluación y reajuste estratégico en su organización?	0-5 horas	Recuento	39	106	145
		Frecuencia esperada	64,2	80,8	145,0
		% dentro de ¿Cuál es el tiempo promedio dedicado a evaluación y reajuste estratégico en su organización?	26,9%	73,1%	100,0%
	5-10 horas	Recuento	55	63	118
		Frecuencia esperada	52,3	65,7	118,0

continua 

	% dentro de ¿Cuál es el tiempo promedio dedicado a evaluación y reajuste estratégico en su organización?	46,6%	53,4%	100,0%
15-20 horas	Recuento	26	4	30
	Frecuencia esperada	13,3	16,7	30,0
	% dentro de ¿Cuál es el tiempo promedio dedicado a evaluación y reajuste estratégico en su organización?	86,7%	13,3%	100,0%
20 en adelante horas	Recuento	20	3	23
	Frecuencia esperada	10,2	12,8	23,0
	% dentro de ¿Cuál es el tiempo promedio dedicado a evaluación y reajuste estratégico en su organización?	87,0%	13,0%	100,0%
Total	Recuento	140	176	316
	Frecuencia esperada	140,0	176,0	316,0
	% dentro de ¿Cuál es el tiempo promedio dedicado a evaluación y reajuste estratégico en su organización?	44,3%	55,7%	100,0%

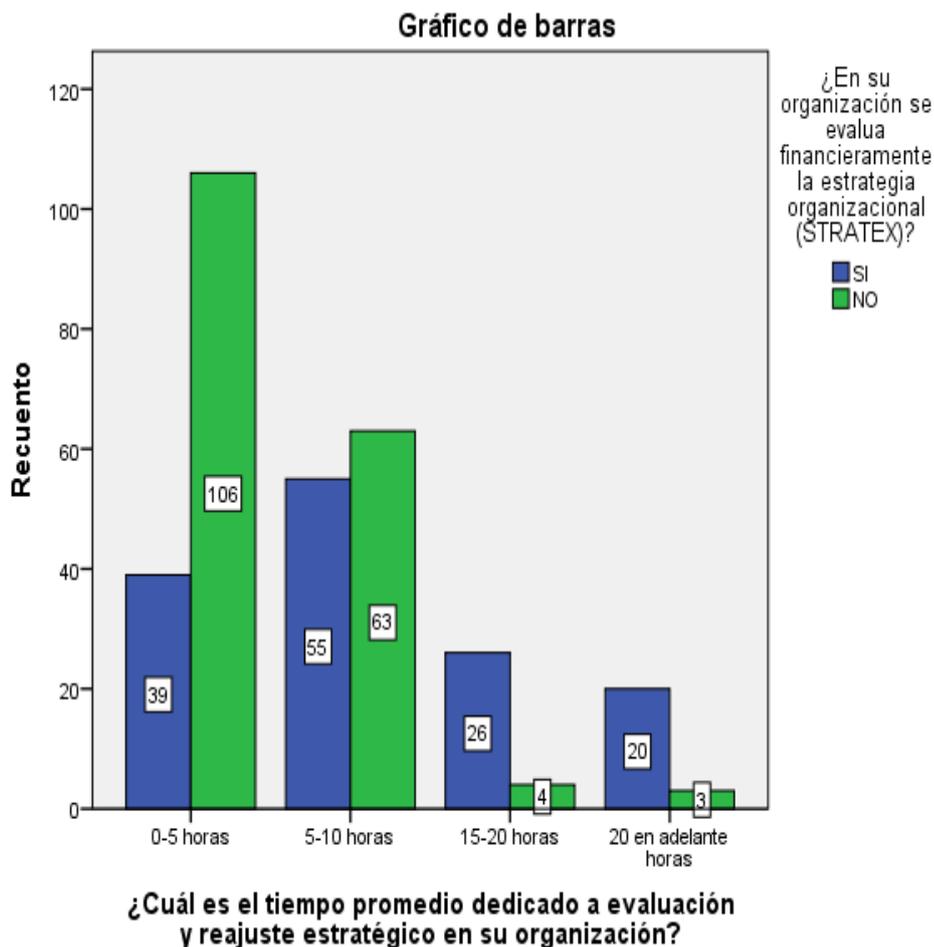


Figura 22 ¿Cuál es el tiempo promedio dedicado a la evaluación y reajuste estratégico en su organización?

Análisis de resultados tabla de contingencia #3:

Se puede observar en el cruce de las variables que las organizaciones de la muestra realizada $n=326$ refleja que en el tiempo promedio dedicado a la evaluación y reajuste estratégico de 0-5 horas no se evalúa financieramente la estrategia organizacional esto abarca un porcentaje del 73,1% y dentro del rango de 5-10 horas comprende un 53,4% y en los otros rangos de 15 horas en adelante si se evalúa financieramente la estrategia organizacional.

Se concluye que las evaluaciones financieras son mayormente empleadas cuando el rango del tiempo dedicado al reajuste y evaluación estratégico es a partir de 15 horas en adelante.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	56,836 ^a	3	,000
Razón de verosimilitudes	60,701	3	,000
Asociación lineal por lineal	53,144	1	,000
N de casos válidos	316		
a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 10,19.			

Análisis de resultados de χ^2 :

Ho: No hay relación entre las variables

H1: Existe relación entre las variables

Conclusión:

Como $p=0,000$ es menor que 0,01; entonces se rechaza Ho y se acepta H1. Esto quiere decir que hay relación entre el tiempo dedicado a la evaluación y reajuste estratégico con la evaluación financiera de la estrategia organizacional.

2.5 HALLAZGOS

1. Se realizó un análisis de la situación actual de algunas de las PYMES del Distrito Metropolitano de Quito considerando su gestión estratégica interna, los conocimientos de lo mismo para de esta manera mejorar el proceso de toma de decisiones y la construcción de activos intangibles y proveer de un apoyo sustancial para las empresas, si nos enfocamos en la propuesta de un modelo de creación de cultura estratégica, para las empresas del DMQ, es porque se pretende también el construir un cambio positivo que denote el profesionalismo empresarial en la dirección de las compañías existentes.
2. Se evidenció el presupuesto que las PYMES destinan para gestión tecnológica, ya que la encuesta fue llevada a cabo con facilidad debido a que se tenía herramientas de gran ayuda para la ejecución de la misma, esto es una base de datos de empresas que se manejan con tarjetas de crédito corporativas, solo manejando este tipo de dato, se conoce que es una empresa que maneja un crédito abierto para facilidad de inversión en mejoras o en lo que sea conveniente para la misma, y fue realizada mediante llamadas telefónicas, y de igual manera se verifico que la información proporcionada sea la correcta manejando una reconfirmación de llamada por cada 20 encuestas.
3. Se reconoció con facilidad las falencias que puede tener la empresa a la cual se efectuó la encuesta y se analiza a la competencia directa e indirecta que existe en el mercado y los productos que ofrece para poder crear un paquete de mejora para la misma, y que vaya evolucionando como se espera dentro del ámbito competitivo.
4. En si las encuestas arrojan datos sumamente importantes, debido a que en base a las repuestas de las personas encargadas en la toma de decisiones de todo lo referente a gestión empresarial, ya se define una situación de la compañía a la cual nos contactamos, y de todas las encuestas recopiladas ya se puede crear una proyección a la construcción de activos intangibles para establecer un negocio que pueda satisfacer necesidades de mejora en campos que tal vez muchos de quienes dirigen esas empresas no se dieron cuenta, ya

que pueden ser procesos, funciones o acciones que son imperceptibles para aquellas personas que están en ese medio a diario, y que una persona ajena a los procesos que demanda esa entidad las puede captar.

5. Se determinó los sectores empresariales a los que se brindarían los servicios de aplicación estratégica, ya que de acuerdo a la información consolidada se ha manejado la construcción de proyectos que ayudan a la innovación de estrategias de las compañías y en base a las necesidades que estas mantienen, lo que permite que un nicho de mercado sea explotado, debido a que ofertar activos intangibles que provocan mejoras en los procesos internos de una compañía y los cuales denotan mayores utilidades a la misma, manejan ya un precio inigualable porque quienes apliquen estos proyectos en sus compañías estarán un paso más adelante que la competencia, lo que permite un desarrollo sustancial con un cambio apropiado.
6. Se evaluó cuanta demanda existe para efectuar cambios de innovación, gestión estratégica y consolidación de factores que indiquen la evolución y desarrollo de cada compañía, para crear la estrategia comercial a plantear, y solventar las ayudas de cambiar las falencias que se llevan dando periodo tras periodo sin ser identificadas, para que de esta se pueda mejorar en distintos ámbitos.
7. Se determinó la línea de productos y servicios que se ofrecerán al cliente en base a la elaboración de paquetes estratégicos que permitan proyectar la situación de la empresa en periodos posteriores que acarren utilidad rentable para la compañía, en la actualidad es perceptible que las grandes empresas se mantienen porque ya tienen un mercado bien consolidado pero quienes deseen ingresar a competir, los conocimientos, funciones o acciones caducas, no les permitirán mantenerse dentro del mercado competitivo, es por esto que si existe un método que identifique el ¿cómo? Lograr mantenerse y desarrollarse bien dentro de un círculo competitivo, esas entidades pueden ver un futuro en su medio, caso contrario, simplemente desaparecen.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

3.1 ANÁLISIS BASES DE DATOS, PRESTADORES DE SERVICIOS.

La base de datos fue obtenida de empresas nacionales que forman parte del CIIU, que manejan tarjeta de crédito corporativa, lo que denota que tiene una capacidad económica elevada. Las mismas que están suscritas a publicaciones de economía, administración, finanzas y negocios con la finalidad de analizar cuál de estas empresas están interesadas en el mejoramiento organizacional.

3.2 DATOS GENERALES

Una empresa consultora del Distrito Metropolitano de Quito se enfocó a la comercialización de servicios profesionales, y encontró un nicho de mercado atractivo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del país, las mismas que mostraron limitaciones técnicas, y a la par ingresaban a proceso de regulación. Con el transcurso del tiempo y por la experiencia adquirida, la empresa encontró que las Cooperativas de Ahorro y Crédito tanto las reguladas por la Superintendencia de Bancos, así como las no reguladas necesitaban de un apoyo, consultoría y asesoría que permitan actualizar su estilo administrativo, dejando de lado el manejo poco técnico y profesional que algunas cooperativas presentan, utilizando herramientas técnicas y versátiles que se acoplan al entorno en el que desarrollan.

En la actualidad, la empresa goza de estabilidad integral y de prestigio, sin embargo necesita acoplarse de mejor manera a los cambios del entorno, tratando de lograr un mejoramiento continuo para brindar un servicio de calidad, satisfaciendo así las demandas de sus clientes.

3.3 ASPECTOS INSTITUCIONALES

Esta misma Consultora del DMQ realizó una encuesta en la cual se basaron en todos los sectores que forman parte del CIIU las mismas que proporcionaron

información verídica sobre los productos de consultoría más factibles, los sectores investigados fueron:

- Sector público
- Sector financiero
- Sector militar
- Sector constructor
- Sector de distribuidoras
- Sector de aseguradoras
- Sector consultor
- Sector exportador
- Sector manufacturero

3.4 CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES

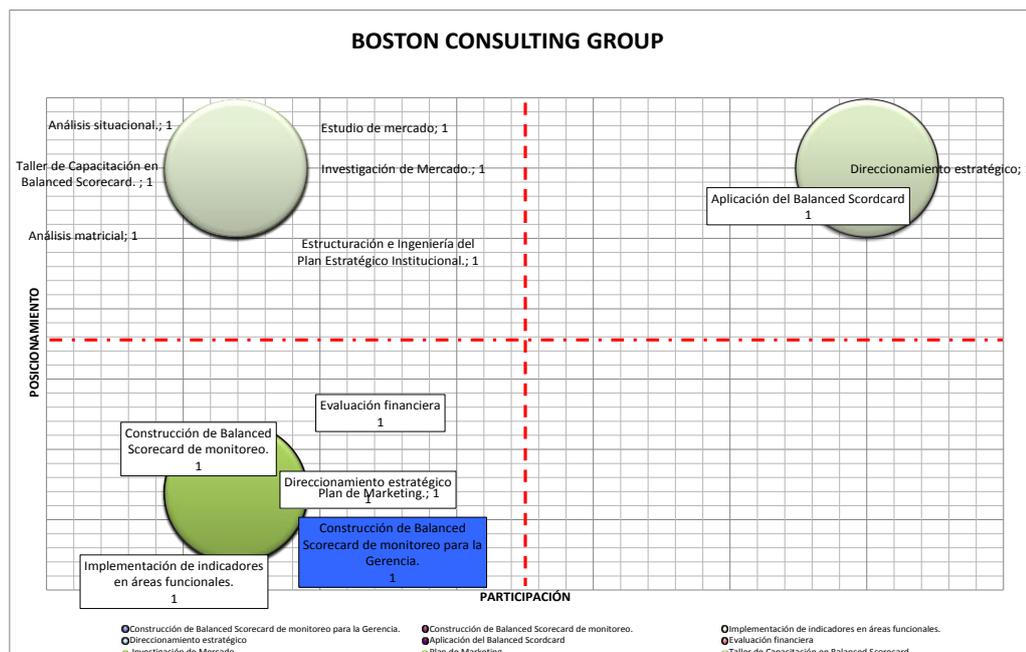
Las Organizaciones empresariales pueden ser concebida desde diferentes punto de vista pudiendo relacionar su definición con aspectos tan vastos como los procesos productivos que abarcan, su importancia en las sociedades modernas, su papel en la gestión de un negocio entre otras, pero fundamentalmente en medio de cualquiera de estas interpretaciones se la debería concebir fundamentalmente como una agrupación de personas, de ahí que en el entorno contemporáneo la gente que se inserta en el mundo laboral debe ser efectiva, competitiva, agregar valor a su trabajo, y sobre todo dominar “know-how” de sus actividades, es decir para cumplir cualquier proceso como parte de una empresa debe cumplir un perfil construido en base a sus competencias.

Una competencia es el producto de la experiencia y el aprendizaje, y representa una autentica pericia en el desempeño de una actividad interna, misma que al ser bien ejecutada se torna vital para la competitividad y rentabilidad permitiendo alcanzar la diferenciación respecto a los contendientes. Se alcanza este nivel, de destreza, tanto a nivel personal como organizacional cuando se maximizan las fortalezas, es decir aquellas características positivas que son difíciles de copiar, son durables y en definitiva permiten alcanzar un nivel superior frente a los contrincantes. En el caso de las empresas las destrezas necesarias para tal cometido giran alrededor de siete premisas básicas que desde su aparición hasta su perfeccionamiento han

evolucionado en fuerte tendencias, que al pasar de los tiempos se han vuelto cuestión de supervivencia dentro de las lides de mercado actuales. (Salazar 2014)

3.5 ÁMBITO ESPECÍFICO DE ACCIÓN

• DISTRIBUIDORAS



El análisis de sector de distribuidoras se pudo determinar que los productos de consultoría con mayor frecuencia de contratación son los siguientes:

1. Estructura e ingeniera de plan Estratégico
2. Análisis situacional y matricial
3. Investigación de mercado
4. Talleres de Capacitación de Balanced Scorecard
5. Direcciónamiento Estratégico
6. Aplicación de Balanced Scorecard
7. Construcción de Balanced Scorecard de monitoreo
8. Implementación de indicadores en áreas funcionales
9. Direcciónamiento de Marketing
10. Evaluaciones Financiera

- **CONSTRUCTORAS**

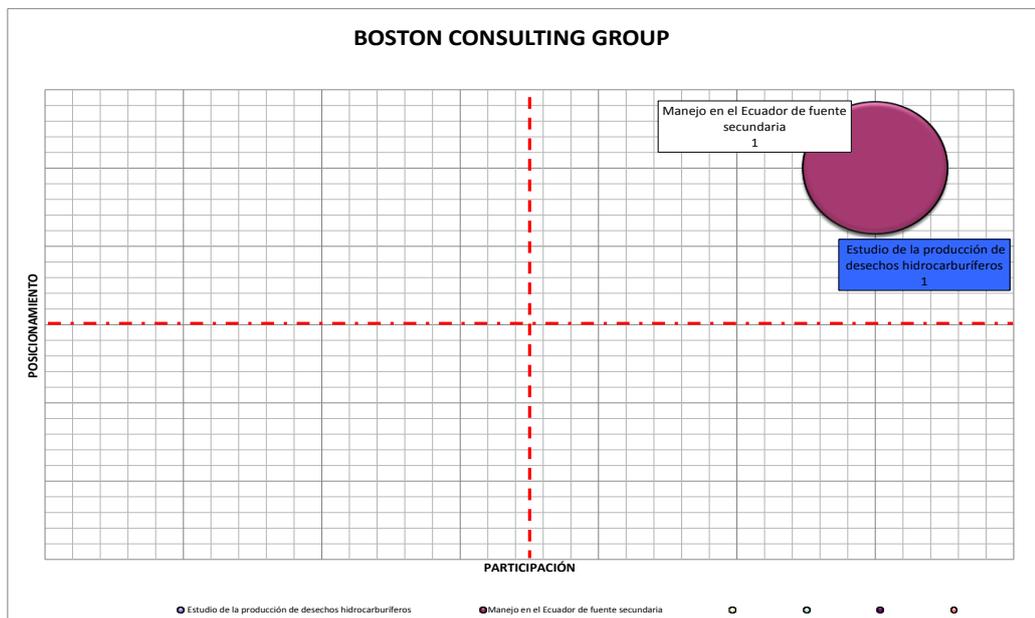


Figura 24 CONSTRUCTORAS

El análisis de sector de constructoras se pudo determinar que los productos de consultoría con mayor frecuencia de contratación son los siguientes:

1. Construcción de Balanced Scorecard de monitoreo para la Gerencia.
2. Taller de Capacitación en Balanced Scorecard.
3. Implementación de indicadores en áreas funcionales.
4. Estructuración e Ingeniería del Plan Estratégico Institucional.
5. Actualización Normativa.
6. Calibración Plan Estratégico

- **COOPERATIVAS Y ENTIDADES FINANCIERAS**

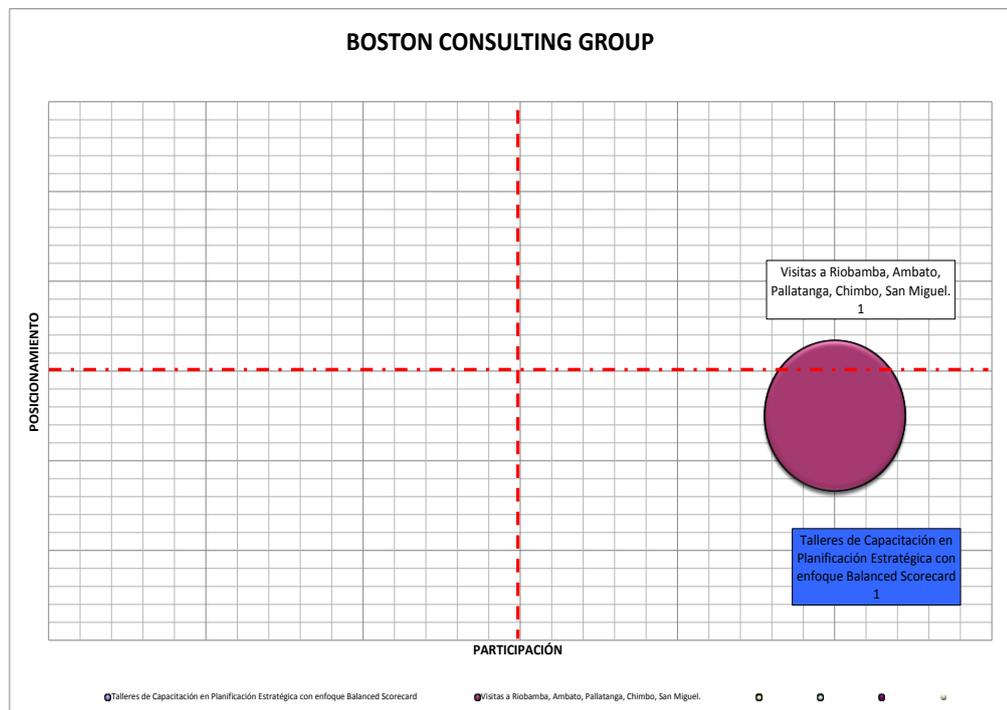


Figura 25 COOPERATIVAS Y ENTIDADES FINANCIERAS

El análisis de sector de cooperativas y entidades financieras se pudo determinar que los productos de consultoría con mayor frecuencia de contratación en los últimos años son los siguientes:

1. Actualización de la Gestión Crediticia y Financiera.
2. Análisis Informático.
3. Benchmarking nacional e internacional de ámbitos de acción de las Pastorales.
4. Estructuración de Sistema de Monitoreo.
5. Estructuración y ejecución de ejes de mejoramiento.
6. Evaluación del Diagnóstico de mejoramiento de las filiales potenciales.
7. Facilitación de Riesgo de Gobernabilidad.
8. Programación Operativa de Proyectos de Mejoramiento.
9. Propuesta de Rediseño Organizacional.
10. Propuesta de Actualización de Subsistemas de RR.HH.
11. Propuesta de Alineamiento Estratégico.

- **MILITAR**

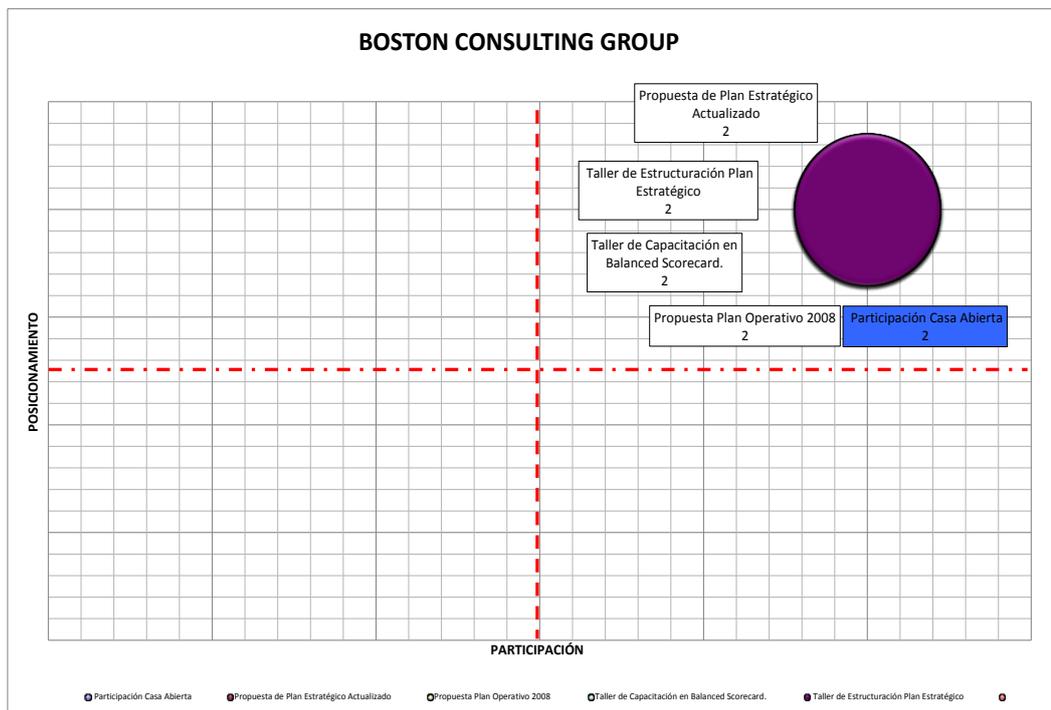


Figura 26 MILITAR

El análisis de sector de instituciones militares se pudo determinar que los productos de consultoría con mayor frecuencia de contratación son los siguientes:

1. Construcción de Balanced Scorecard
2. Construcción de Balanced Scorecard de monitoreo para la Gerencia
3. Estructuración e Ingeniería del Plan Estratégico Institucional.
4. Implementación de indicadores en áreas funcionales.
5. Participación Casa Abierta
6. Propuesta Plan Operativo
7. Taller de Capacitación en Balanced Scorecard y plan estratégico.

- **ONG/FUNDACIONES**

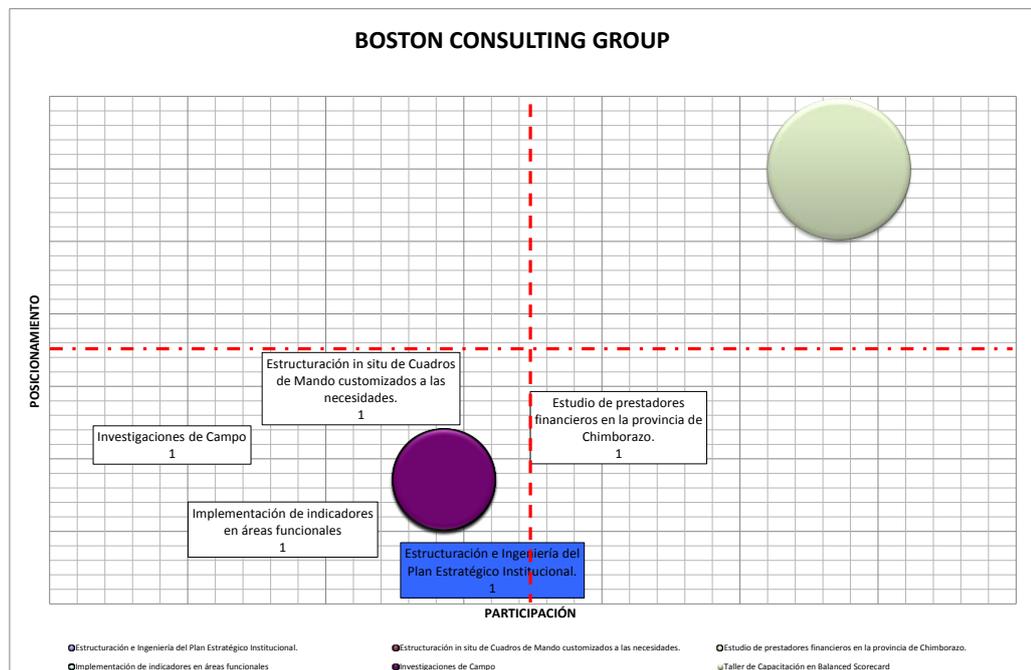


Figura 27 ONG/FUNDACIONES

El análisis de sector de ONG/FUNDACIONES se pudo determinar que los productos de consultoría con mayor frecuencia de contratación en los últimos años son los siguientes:

1. Construcción de Balanced Scorecard de monitoreo para la Gerencia.
2. Taller de Capacitación en Balanced Scorecard
3. Implementación de indicadores en áreas funcionales
4. Estructuración in situ de Cuadros de Mando customizados a las necesidades.

- **SECTOR PÚBLICO**

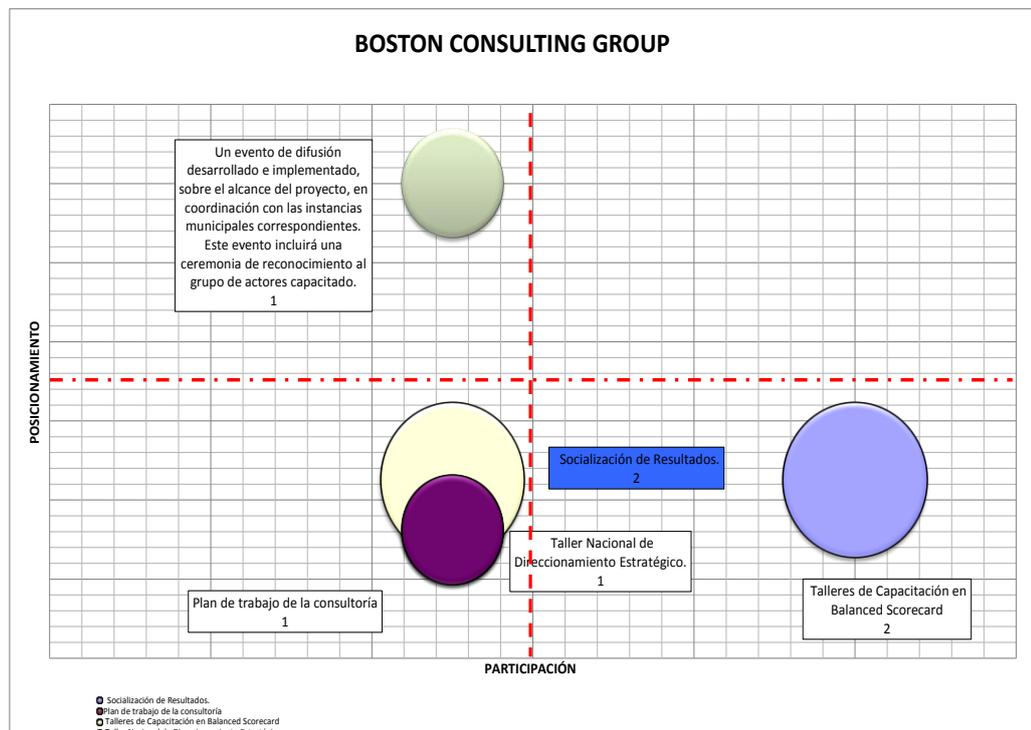


Figura 28 SECTOR PÚBLICO

El análisis de sector público se pudo determinar que los productos de consultoría con mayor frecuencia de contratación en los últimos años son los siguientes:

1. Construcción conjunta de estrategia
2. Estructuración in situ de Cuadros de Mando customizados a las necesidades
3. Levantamiento de Información a nivel Nacional
4. Socialización de Resultados.
5. Talleres de Capacitación en Balanced Scorecard
6. Análisis de estructura orgánica
7. Análisis de ocupación por competencias
8. Alineamiento organizacional
9. capacitaciones a nivel nacional
10. Construcción y adaptación de mediciones de gestión.

- **ASEGURADORAS**

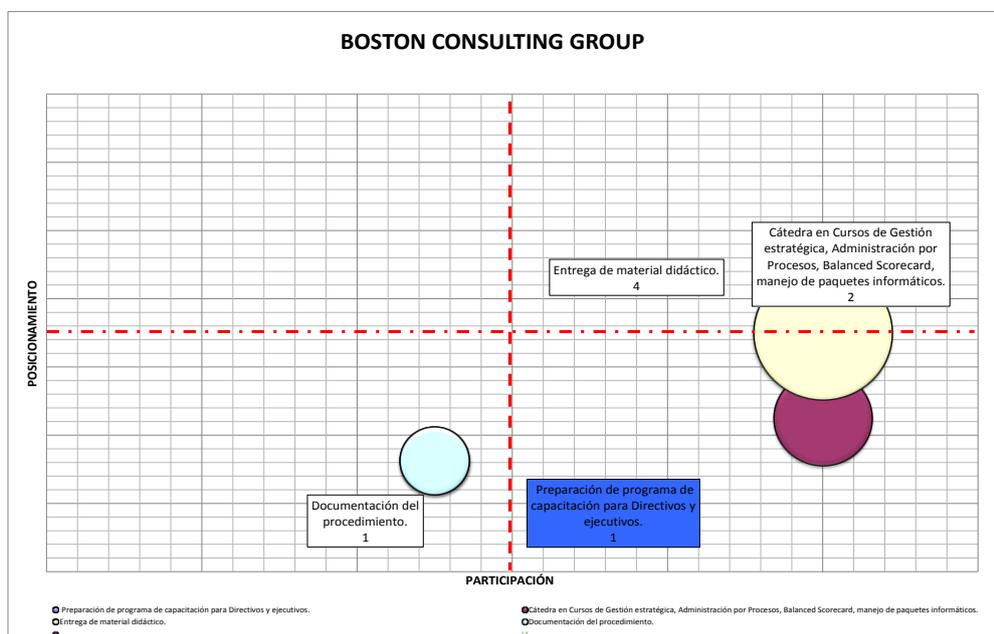


Figura 29 ASEGURADORAS

El análisis de sector de distribuidoras se pudo determinar que los productos de consultoría con mayor frecuencia de contratación son los siguientes:

1. Cátedra en Cursos de Gestión estratégica, Administración por Procesos, Balanced Scorecard, manejo de paquetes informático
2. Entrega de material didáctico.
3. Documentación del procedimiento.
4. Preparación de programa de capacitación para Directivos y ejecutivos.

- **CAPACITACIÓN**

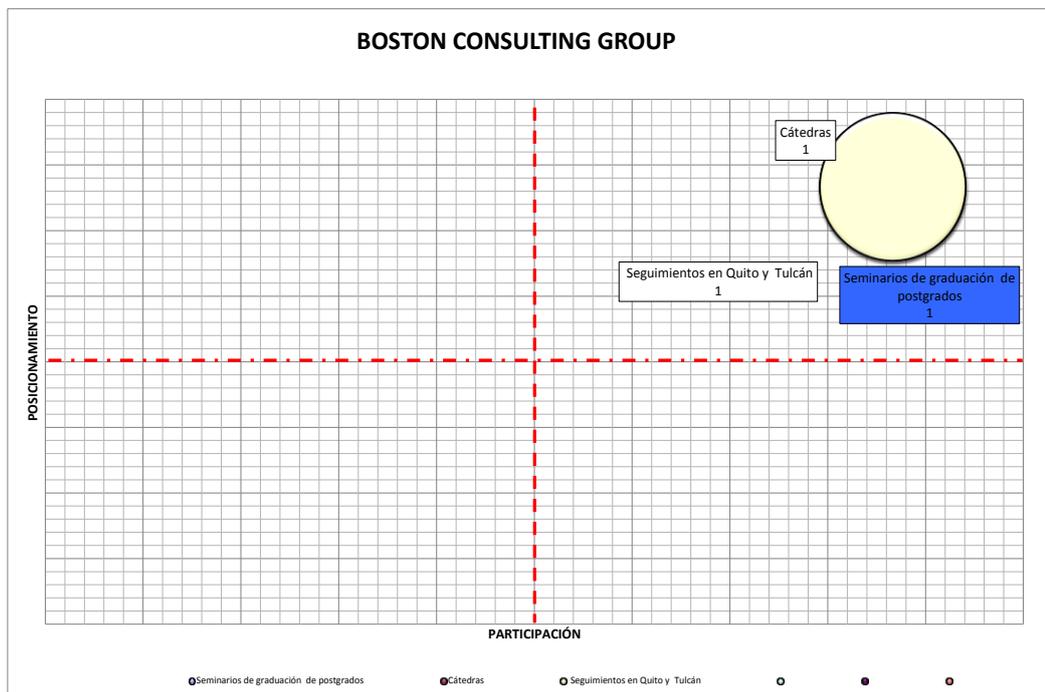


Figura 30 CAPACITACIÓN

El análisis de los servicios de capacitación se pudo determinar que los productos de consultoría con mayor frecuencia de contratación son los siguientes:

1. Seminarios de graduación de postgrados
2. Cátedras
3. Seguimientos en Quito y Tulcán

- **CONSULTORAS**

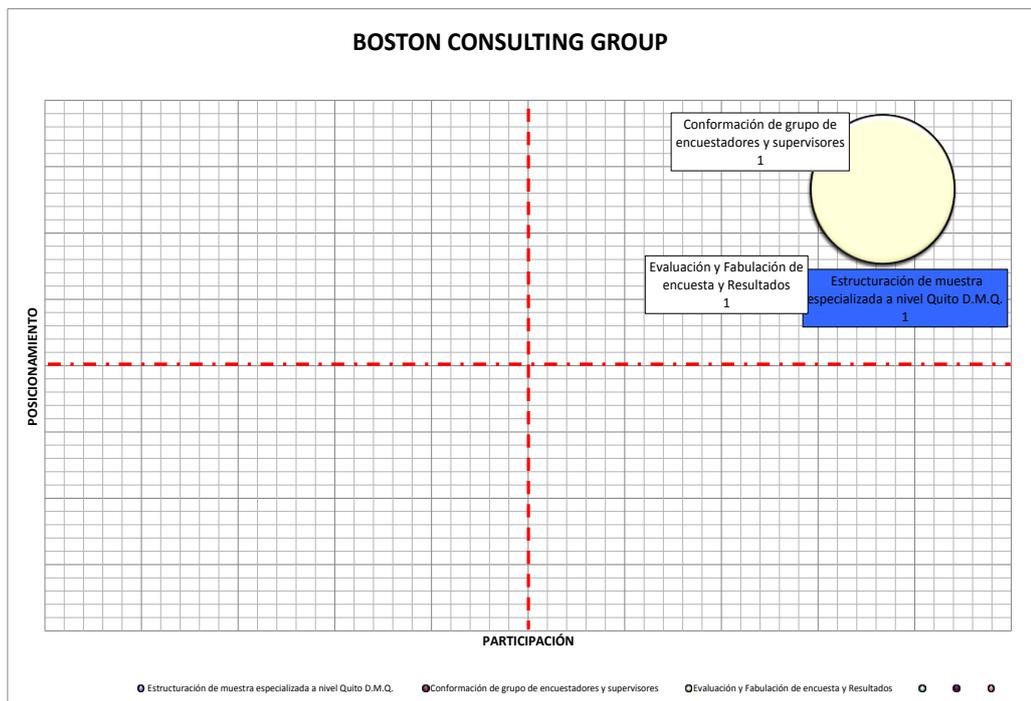
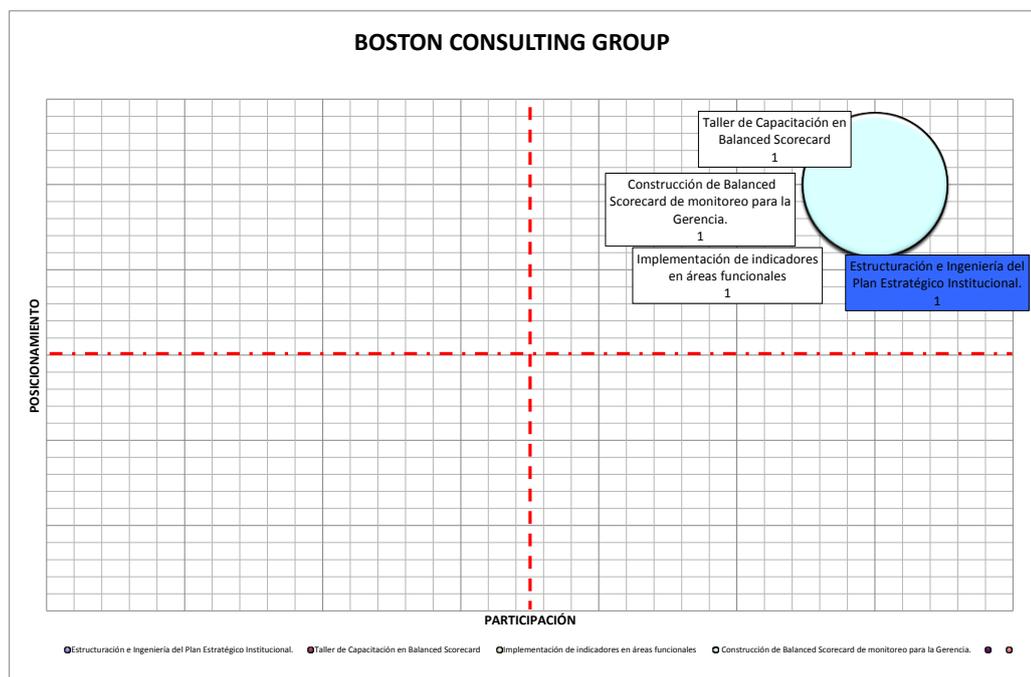


Figura 31 CONSULTORAS

El análisis de sector de consultoras se pudo determinar que los productos de consultoría con mayor frecuencia de contratación son los siguientes:

1. Estructuración de muestra especializada a nivel Quito D.M.Q
2. Conformación de grupo de encuestadores y supervisores
3. Evaluación y Fabulación de encuesta y Resultados

- EXPORTADORAS



El análisis de sector de exportadoras se pudo determinar que los productos de consultoría con mayor frecuencia de contratación son los siguientes:

1. Estructuración e Ingeniería del Plan Estratégico Institucional.
2. Taller de Capacitación en Balanced Scorecard
3. Implementación de indicadores en áreas funcionales
4. Construcción de Balanced Scorecard de monitoreo para la Gerencia.

- MANUFACTURA

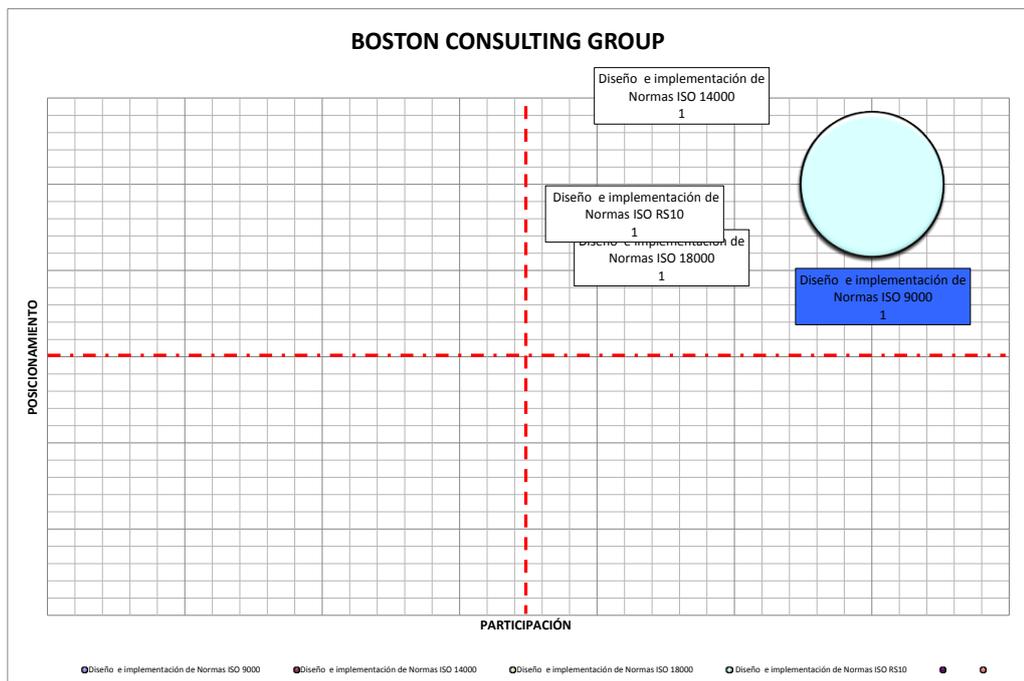


Figura 33 MANUFACTURA

El análisis de sector de manufactura se pudo determinar que los productos de consultoría con mayor frecuencia de contratación son los siguientes:

1. Diseño e implementación de Normas ISO 9000
2. Diseño e implementación de Normas ISO 14000
3. Diseño e implementación de Normas ISO 18000
4. Diseño e implementación de Normas ISO RS10

3.6 SISTEMA DE INFORMACIÓN

Tabla 6

SISTEMA DE INFORMACIÓN

PONDERACION	La mayoría de organizaciones no han desarrollado o no dan importancia a un plan estratégico sin alcanzar su visión	Más del 90% de las estrategias sí consideran la perspectiva del cliente	El 62,8% de las empresas se administran por indicadores financieros exclusivamente no considerando KPI - KPR	Menos del 45% de las empresas vinculan los presupuestos a la estrategia (Stratex).	Menos del 22% de los funcionarios no comprenden la estrategia	Más del 45% de los ejecutivos dedican menos de una hora al mes para evaluar y ajustar la estrategia	Más del 74% de las empresas evalúan a su personal basados en el cumplimiento de metas estratégicas	Menos del 15% de las estrategias efectivamente formuladas llegan a ejecutarse	La mayoría de organizaciones no utilizan un mapa de estrategias entre sus herramientas administrativas
Distribuidoras									
Estudio de mercado	3	5	1	1	5	5	5	5	3
Análisis Situacional	5	3	1	3	3	5	5	5	5

continua 

Análisis Matricial	5	3	1	3	3	5	5	5	5
Constructoras									
Manejo en el Ecuador de fuente secundaria	3	1	1	3	3	5	5	5	3
Militar									
Evaluación e Implantación de procesos bodega	5	1	5	5	3	3	5	5	3
Análisis de procesos	5	1	5	5	3	5	5	5	3
ONG - Fundaciones									
Configuración de microcrédito en la religión	3	1	1	3	3	1	5	5	3
Coordinación de Focus Group	1	1	1	1	3	3	5	5	3
Sector Publico									
Alineamiento	5	3	5	5	3	3	5	5	3

Organizacional									
Análisis ocupacional por competencias	5	1	5	5	3	3	5	5	3
Análisis de la Estructuración orgánica	5	1	5	5	3	3	5	5	3
Aseguradoras									
Documentación del procedimiento	3	1	5	5	3	3	5	5	5
Preparación de programa de capacitación para directivos y ejecutivos	5	3	3	5	1	1	5	5	5
Manufactura									
Diseño e implementación de Normas ISO RS10	5	3	5	5	3	3	3	5	5
Diseño e implementación	5	3	5	5	3	3	3	5	5

continua 

de normas ISO 9000										
Diseño e implementación de normas ISO 14000	5	3	5	5	3	3	3	5	5	

La información es de vital importancia para el ciclo de la toma de decisiones, con la información podemos tomar una decisión, que impulsa a la implementación de una acción. Esta acción genera nueva información con la que se retroalimenta el proceso y se vuelve a iniciar la necesidad de tomar nuevas decisiones.

Actualmente existe tal cantidad de información sobre cualquier hecho que llega a sobrepasar la capacidad humana de búsqueda y síntesis, por lo que son útiles las bases de datos u otros sistemas de información computarizados para llevar de una forma confiable y verídica toda la información relevante.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN BASE A SISTEMATIZACIÓN DE NECESIDADES DE LAS EMPRESAS DEL DMQ

4.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Los objetivos corporativos son las directrices principales sobre las cuales las empresas guiarán sus estrategias, planes y actividades en general, para la obtención de los mismos.

- Crear una cultura estratégica en las PYMES del Distrito Metropolitano de Quito

4.2 ESTRATEGIA

La Estrategia Corporativa está ligada con el objetivo general de la empresa y para poder determinarla se debe realizar las siguientes preguntas

¿En qué negocio deberíamos estar? ¿Cómo vamos a tramitarlo?

Para poder contestar estas preguntas de forma clara y precisa se deberá obtener una correcta Definición del Negocio. Una vez obtenida dicha definición, se debe determinar estrategias en los siguientes puntos, los cuales nos permitirán determinar, de forma eficaz y precisa la Estrategia Corporativa de la empresa:

- Desarrollo
- Crecimiento
- Competitividad

Tabla 7

REFERENCIA

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

4.3 BALANCED SCORECARD

En las empresas que implementan planes estratégicos es necesaria la implementación de un tablero de comando Balanced Scorecard que resulta del análisis de los objetivos, además es un modelo de gestión, que permite gerenciar los Planes Estratégicos implementados junto con sus objetivos y trasladarlos a la ejecución para poder evaluar su avance en tiempo real.

4.4 TABLERO DE COMANDO

N°	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	MEDIDA	META	INICIATIVA
1	PERSPECTIVA FINANCIERA	Administración Financiera	Desarrollar capacidades de administración de fondos, fortaleciendo la creación de valor de las actividades de las PYMES a través de la gestión de rentabilidad de la inversión social.	Inversiones Rentables	Incremento del patrimonio	Evaluación Financiera
2	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Marketing	Impulsar al desarrollo de planes de marketing que permitan promover productos y servicios.	Número de Planes Estratégicos	Incremento de productividad	Plan Estratégico
		Satisfacción del cliente	Promover la participación activa y empática de los actores de las PYMES en el desarrollo de capacidades orientadas hacia la cultura de servicio hacia los clientes	Índices de satisfacción del cliente	Cartera de cliente consolidada	Plan de Fidelización de clientes
3	PERSPECTIVA INTERNA	Imagen institucional	Consolidar la gestión organizacional a través de la correcta definición de la cadena de valor y enfocar permanentemente el mejoramiento continuo en los procesos, para ofrecer servicios y productos que superen las expectativas de los clientes.	Nro. de procesos eficientes	Reducción de tiempos en los procesos	Rediseño de Proceso
4	PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Gestión Estratégica	Desarrollar planes estratégicos para mejorar los procesos de calidad dentro de las PYMES	Porcentaje de Procesos Internos	Número de planes ejecutados	Control de ejecución estratégica
		Recursos Humanos Capacitados	Promover el acceso libre hacia el fortalecimiento de las capacidades del talento humano, que permita a los integrantes de la organización acceder y comprometerse con las condiciones del Buen Vivir.	Aumento de Satisfacción Laboral	Reducción del porcentaje de rotación de empleados	Sistema de Selección y Administración de Capital Humano

TABLERO DE COMANDO

Elaboradopor: Samanta Chaves

4.4.1 MAPA ESTRATÉGICO



MAPA ESTRATEGICO

Elaborado por: Samanta Chaves

4.5 DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS

4.5.1 DETERMINACIÓN DE LOS PROYECTOS

Un Proyecto es un conjunto de actividades que busca incrementar la capacidad de una organización en el ámbito productivo y que en el contexto de las preferencias gerenciales concretadas en la planeación, aporta de manera particular al logro de los objetivos y metas, del programa a cual corresponde, dentro del marco de su propia estrategia

Después de obtenido el tablero de comando nacen la iniciativas, que vendrán a ser el punto de partida de los proyectos, los mismos que se desarrollan para lograr los objetivos.

INICIATIVA	
1	Evaluación Financiera
2	Plan Estratégico
3	Plan de Fidelizaciónn de clientes
4	Rediseño de Proceso
5	Control de ejecución estratégica
6	Sistema de Selección y Administración de

INICIATIVAS

Elaborado por: Samanta Chaves

PROGRAMA N° 3	
INFORMACIÓN GENERAL	
PROGRAMA:	PERSPECTIVA DEL CLIENTE
PROYECTO:	SISTEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADO
OBJETIVOS	
Objetivo Estratégico	Promover la participación activa y empática de los actores de las PYMES en el desarrollo de capacidades orientadas hacia la cultura de servicio hacia los clientes
Objetivo Operativo:	Desarrollar inteligencia de mercado
CURSOS DE ACCION	
Planificación del estudios	DURACIÓN
ACTIVIDAD	TIEMPO
	2015 2016 2017 2018 2019 2020
	E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A S O N D
SISTEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADO	
	PRESUPUESTO
	1000,00

PROGRAMA N° 4	
INFORMACIÓN GENERAL	
PROGRAMA:	PERSPECTIVA INTERNA
PROYECTO:	MEJORAMIENTO DE PROCESOS
OBJETIVOS	
Objetivo Estratégico	Consolidar la gestión organizacional a través de la correcta definición de la cadena de valor y enfocar permanentemente el mejoramiento continuo en los procesos, para ofrecer servi
Objetivo Operativo:	Participación en el mercado
CURSOS DE ACCION	
Planificación del estudios	DURACIÓN
ACTIVIDAD	TIEMPO
	2015 2016 2017 2018 2019 2020
	E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A S O N D
MEJORAMIENTO DE PROCESOS	
	PRESUPUESTO
	780,00

PROGRAMA N° 5	
INFORMACIÓN GENERAL	
PROGRAMA:	GESTIÓN ESTRATÉGICA
PROYECTO:	PLAN ESTRATÉGICO
OBJETIVOS	
Objetivo Estratégico	Desarrollar planes estrategicos para mejorar los procesos de calidad dentro de las PYMES
Objetivo Operativo:	Ejecución del Plan Estratégico
CURSOS DE ACCION	
Planificación del estudios	DURACIÓN
ACTIVIDAD	TIEMPO
	2015 2016 2017 2018 2019 2020
	E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A S O N D
PLAN ESTRATÉGICO	
	PRESUPUESTO
	350,00

PROGRAMA N° 6	
INFORMACIÓN GENERAL	
PROGRAMA:	PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE
PROYECTO:	DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE ADMINISTRATIVO DE CAPITAL HUMANO
OBJETIVOS	
Objetivo Estratégico	Promover el acceso libre hacia el fortalecimiento de las capacidades del talento humano, que permita a los integrantes de la organización acceder y comprometerse con las condiciones del Buen Vivir.
Objetivo Operativo:	Mejorar el sistema de administración de Capital Humano
CURSOS DE ACCION	
Planificación del estudios	DURACIÓN
ACTIVIDAD	TIEMPO
	2015
	2016
	2017
	2018
	2019
	2020
	PRESUPUESTO
DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE ADMINISTRATIVO DE CAPITAL HUMANO	E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A S O N D
	1000,00

PERFILES DE PROYECTOS

Elaborado por: Samanta Chaves

4.5.4 DESARROLLO DE PROYECTOS

PROGRAMA N° 1																																																																																																																																										
INFORMACIÓN GENERAL																																																																																																																																										
PROGRAMA:	EVALUACIÓN FINANCIERA																																																																																																																																									
PROYECTO:	EVALUACIÓN FINANCIERA DE INVERSIONES																																																																																																																																									
OBJETIVOS																																																																																																																																										
Objetivo Estratégico	Desarrollar capacidades de administración de fondos, fortaleciendo la creación de valor de las actividades de las PYMES a través de la gestión de rentabilidad de la inversión social.																																																																																																																																									
Objetivo Operativo:	Mejoramiento de procesos generadores de valor.																																																																																																																																									
CURSOS DE ACCIÓN																																																																																																																																										
Planificación del estudio																																																																																																																																										
ACTIVIDAD																																																																																																																																										
		2015												2016												2017												2018												2019												2020												INDICADORES DE ÉXITO GLOBAL				Incremento del patrimonio																																																												
EVALUACIÓN FINANCIERA DE INVERSIONES		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUEST
1. Desarrollar iniciativas que impulsen a las PYMES ha ampliar de inversión en gestión estratégica.																																																																																										Incrementar el presupuesto para gestión estratégica	Gerente General - PYMES	Informe de Inversiones realizadas	Infomación verídica	50,00																																												
2. Plantear planes de inversión que sean desarrollados por las PYMES																																																																																										Inversión en gestión estratégica	Gerente General - PYMES	Informe de Inversiones realizadas	Validez de la infromación	40,00																																												
3. Denotar las falencias organizacionales por la falta de gestión estratégica																																																																																										Inversión en planes más rentables	Gerente General - PYMES	Informe de Inversiones realizadas	Validez de la infromación	40,00																																												
4. Iniciar planes estratégicos																																																																													Cumplimiento de Objetivos	Gerente General - PYMES	Infomes departamentales	Validez de la infromación	50,00																																																									
5. Desarrollar los planes de inversión en las PYMES.																																																																													Cumplimiento del plan en su totalidad	Gerente General - PYMES	Infomes de cumplimiento	Validez de la infromación	50,00																																																									
6. Obtención de resultados y retroalimentación																																																																Cumplimiento del plan en su totalidad	Gerente General - PYMES	Infomes de cumplimiento	Validez de la infromación	50,00																																																																						
FECHA DE INICIO		may-15																																																																																																																																								
FECHA DE TERMINACIÓN		sep-20																																																																																																																																								
UNIDAD DE MEDIDA		PLANES DE INVERSIÓN																																																																																																																																								
Proceso de Seguimiento y retroalimentación		TOMA DE DECISIONES																																																																																																																																								

PROGRAMA N° 2																	
INFORMACIÓN GENERAL																	
PROGRAMA:	PERSPECTIVA DEL CUENTE																
PROYECTO:	PLAN DE MERCADOTÉCNIA CON MECANISMOS Y ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN																
OBJETIVOS																	
Objetivo Estratégico:	Impulsar al desarrollo de planes de marketing que permitan promover productos y servicios.																
Objetivo Operativo:	Mejoramiento de procesos generadores de valor.																
CURSOS DE ACCIÓN																	
Planificación del estudios																	
ACTIVIDAD	DURACIÓN	INDICADORES DE ÉXITO GLOBAL				Incremento del patrimonio											
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUEST						
	E F M A M J J A S O N D E	F M A M J J A S O N D E	F M A M J J A S O N D E	F M A M J J A S O N D E	F M A M J J A S O N D E	F M A M J J A S O N D E											
1. Desarrollar segmentación de mercado para PYMES.													Objetivos Propuestos	Gerente General - PYMES	Plan Estratégico	Validez de la información	70,00
2. Desarrollar objetivos de mercadotécnica para PYMES													Objetivos Propuestos	Gerente General - PYMES	Plan Estratégico	Validez de la información	50,00
3. Propuestas estratégica de mercadotécnica													Propuesta efectuada	Gerente General - PYMES	Plan Estratégico	Validez de la información	50,00
4. Definición de estrategias de mercadotécnica													Propuesta de estrategias	Gerente General - PYMES	Plan Estratégico	Validez de la información	60,00
5. Propuestas estratégicas para planes de mercadotécnica													Propuesta de estrategias	Gerente General - PYMES	Plan de mercadotécnica	Validez de la información	40,00
6. Implantación de Planes de mercadotécnica													Planes Implantados	Gerente General - PYMES	Plan de mercadotécnica	Validez de la información	40,00
6. Medición de efectividad													Cumplimiento del plan en su totalidad	Gerente General - PYMES	Infomes de cumplimiento	Validez de la información	40,00
FECHA DE INICIO	abr-15																
FECHA DE TERMINACIÓN	jul-20																
LINIDAD DE MEDIDA	AUMENTO DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO																
Proceso de Seguimiento y retroalimentación	EVALUACIÓN CONTINUA DE LOS PLANES IMPLEMENTADOS POR LAS PYMES																

PROGRAMA N° 3																	
INFORMACIÓN GENERAL																	
PROGRAMA:	PERSPECTIVA DEL CUENTE																
PROYECTO:	SISTEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADO																
OBJETIVOS																	
Objetivo Estratégico:	Promover la participación activa y empática de los actores de las PYMES en el desarrollo de capacidades orientadas hacia la cultura de servicio hacia los clientes																
Objetivo Operativo:	Desarrollar inteligencia de mercado																
CURSOS DE ACCIÓN																	
Planificación del estudios																	
ACTIVIDAD	DURACIÓN	INDICADORES DE ÉXITO GLOBAL				Incremento del patrimonio											
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUEST						
	E F M A M J J A S O N D E	F M A M J J A S O N D E	F M A M J J A S O N D E	F M A M J J A S O N D E	F M A M J J A S O N D E	F M A M J J A S O N D E											
SISTEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADO																	
1. Definir enfoques del sistema													Enfoque para el sistema	Gerente General - PYMES	Información interna y externa	Validez de la información	30,00
2. Diseño y Planificación para PYMES													Cumplimiento de los requerimientos	Gerente General - PYMES	Información interna y externa	Validez de la información	140,00
3. Ejecución del sistema													Infomación obtenida	Gerente General - PYMES	Informe de Inversiones realizadas	Validez de la información	250,00
4. Análisis e integración de la infromación obtenida de las PYMES													Infomes	Gerente General - PYMES	Infomes anteriores	Validez de la información	480,00
5. Diseño de planes de monitoreo													Plan propuesto	Gerente General - PYMES	Infomación interna y externa	Validez de la información	100,00
FECHA DE INICIO	jul-16																
FECHA DE TERMINACIÓN	Jun-17																
LINIDAD DE MEDIDA	Clientes Fíles																
Proceso de Seguimiento y retroalimentación	Evaluación continua del sistema																

4.5.5 COSTOS DE LOS PLANES OPERATIVOS

A partir de la información obtenida se ejecuta el cuadro de costos de los Planes Operativos, en donde se prorratea el presupuesto por actividad, distribuyendo el valor total que las empresas destinan en las actividades multiplicados por los meses en que se desarrollarán y así obtener el valor promedio mensual que la empresa debe proveer para que el proyecto sea óptimo. En consecuencia se suman por separado los costos de: mano de obra, movilización, materiales de oficina, y servicios básicos y se obtiene la tabla de costos operativos mensuales, que pueden ser evidenciados por medio de gráficos para visualizar sus cambios. Y en la tabla se describe cada proyecto con sus costos a ejecutarse.

En la tabla siguiente se visualiza como se presenta la información detallada.

4.5.2 PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS FALTANTE

Nuestra contribución se basa en la participación de especialistas competentes en la industria o tipo de cambio que afronta el cliente; en el compromiso que implica poner en práctica el modelo de gestión estratégica, equipo con él, además de la experiencia y versatilidad de nuestro equipo.

4.6 ARTICULACIÓN DEL MODELO CON PROPUESTA, PRODUCTO Y PROCESO

Por limitaciones de tiempo y espacio se ha dejado de innovar en ámbitos empresariales, debido a la escasa investigación o al descuido de fallas internas en los procesos, o simplemente llega el método de ligarse a una costumbre diaria de emplear tiempo en funciones asignadas que tal vez no percibieron su caducidad, es ilógico que se pretenda subsistir ante una globalización de negocios, ante el cambio empresarial por competitividad o por innovación de conocimientos; es por ello que se trata de mantener un enfoque en un método que identifique y faculte satisfacer necesidades empresariales como cambios en procesos en productos, en estrategias de ventas etc., sin condicionantes como el tiempo.

Una llamada telefónica puede proporcionar información vital para empezar un cambio, o puede llevar a cabo el crear un interés por lo nuevo, o simplemente ayudaría a visualizar que es lo que ya no está funcionando bien, es por eso que la propuesta se dirige al manejo de venta de intangibles vía telefónica para esto se tomaría como herramienta un telemarketing ejecutivo.

Muchas entidades sean públicas o privadas muchas veces no perciben el grado que poco a poco va teniendo su empresa, el trabajo diario vuelve obsoleto el identificar las fallas que se cometen o la rutina de funciones ya demuestran que no existe desarrollo sino un estancamiento, es por eso que una percepción de alguien de afuera contribuye, para un desarrollo de innovación, muchas veces enfrentarse a lo desconocido produce temor, por lo que acarrea que se decida seguir en lo mismo, pero es ahí donde la llamada telefónica da un primer paso a ligarse a lo nuevo.

En sí se propone manejarse un call center con un mínimo de 10 tele-operadores para empezar, tomando como referencia que las empresas de contacto sean del DMQ, obviamente el call center debe ser una plaza laboral con sistematización de llamadas para que el tiempo promedio de cada conversación sea medido de acuerdo a los resultados y se pueda ir perfeccionando, mientras más contactos se realice, mas posibles negociaciones se efectúan, se establecería los siguientes procesos: 2 llamadas de contacto, la primera llamada abarca una encuesta para determinar situaciones que aún no conocemos y que son de vital importancia para saber específicamente la situación de la empresa con la que se mantiene la comunicación y a la cual se desea crearle la necesidad de un modelo de cultura estratégica en el ámbito en el cual se desarrolla, en el segundo proceso que sería la segunda llamada, se maneja ya una propuesta de mejora para la empresa ante la situación en la que se encuentra, manejando así la creación de necesidades para que la persona que toma las decisiones desee efectuar un cambio en el entorno empresarial y de esta manera establecer una cita para la explicación de los proyectos estratégicos que ayudan a las pro mejoras de la empresa y con ello un cierre de negocio.

Los intangibles que se ofertan bajo una llamada telefónica, son paquetes de estrategias empresariales, de acuerdo a las necesidades que presenta la empresa y con ello un estudio de mercado que demuestre la proyección de la empresa de cómo lleva los procesos ahora y como se proyecta llevando los procesos estratégicos ofertados.

CAPÍTULO V

ARTICULACIÓN PRÁCTICA DEL MODELO DE GESTIÓN EN BASE AL ESQUEMA PRODUCTO – PROCESO

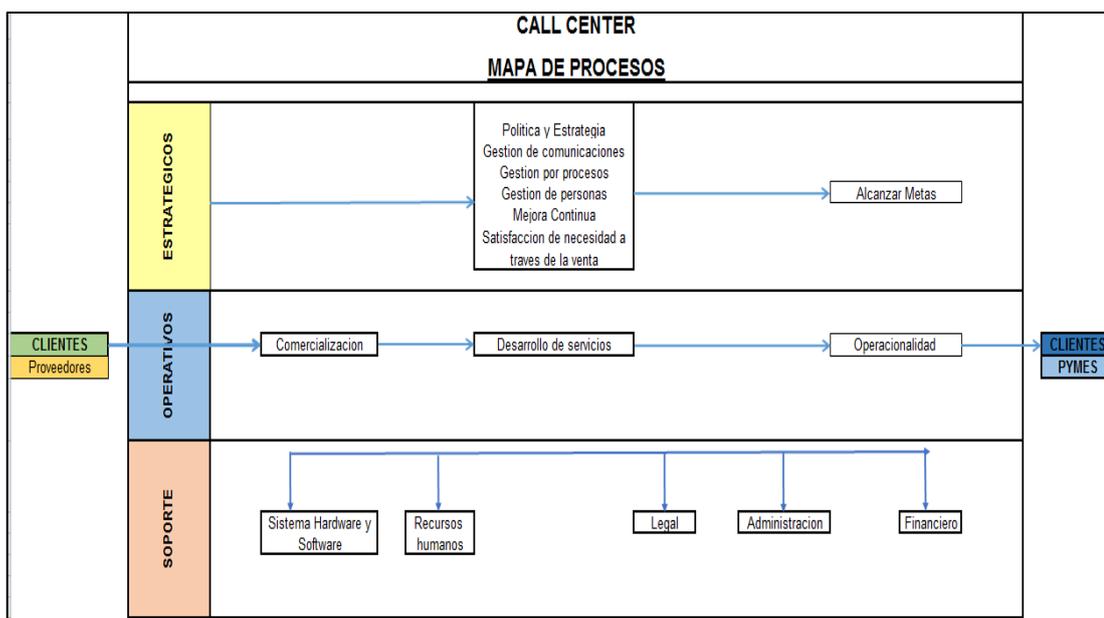


Figura 34 MAPA DE PROCESOS

5.1 GUIÓN PAQUETES ESTRATEGICOS

A continuación se detalla el guión a ser transmitido por medio de CALL CENTER:

Buenas Tardes me comunico a la empresa (**nombre de la empresa a la que se ofrece el paquete**), necesito hablar con el administrador o persona encargada de la parte gerencial, por favor.

Le saluda (**nombre del gestor**) analista de negocios de la empresa (**nombre de la empresa**), la llamada el día de hoy maneja un protocolo oficial, con el fin de proporcionarle información al respecto del diagnóstico empresarial del lugar en el que usted labora, permítame su nombre ¿cuál es?; debido a que la conversación es grabada y monitoreada para un soporte de calidad necesitamos saber si es usted la persona correcta con la que debemos comunicarnos, por favor indíqueme ¿cuál es su cargo dentro de la empresa?

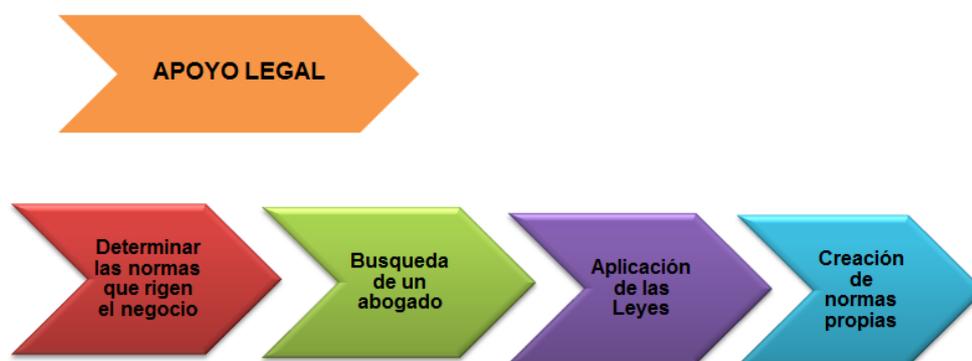
De acuerdo a esto permítame le indico que dentro del ámbito global se desencadena un alto nivel de competencia en el sector que su negocio está ubicado, de esta manera queremos que su confiabilidad de permanecer dentro del mercado y mantener una ventaja competitiva de los demás pueda aumentar y desarrollarse con pro mejoras para usted y su entorno laboral, bajo un análisis de mercado de ecuatoriano hemos ubicado estrategias de mejora para ciertos negocios, al interesarnos por su empresa, hemos descubierto que su negocio puede crecer con una prospectiva diferente, encaminada así al cambio, a la innovación y al desarrollo institucional.

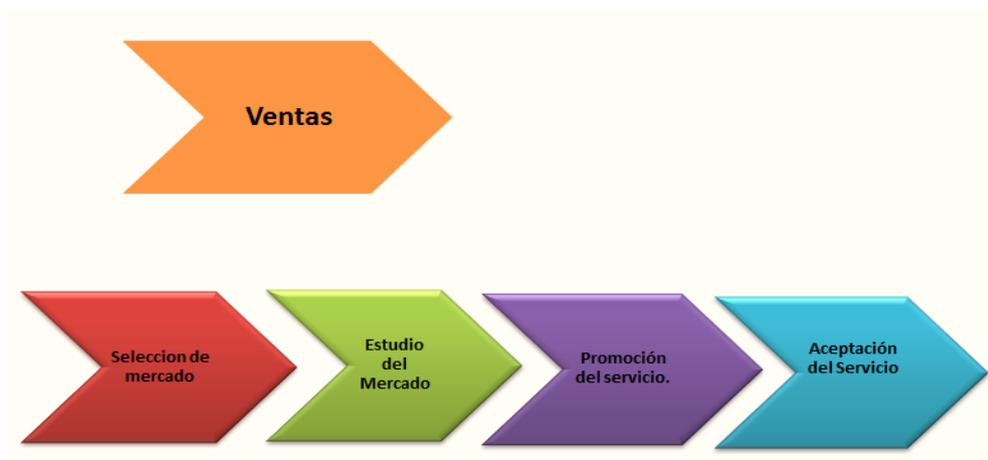
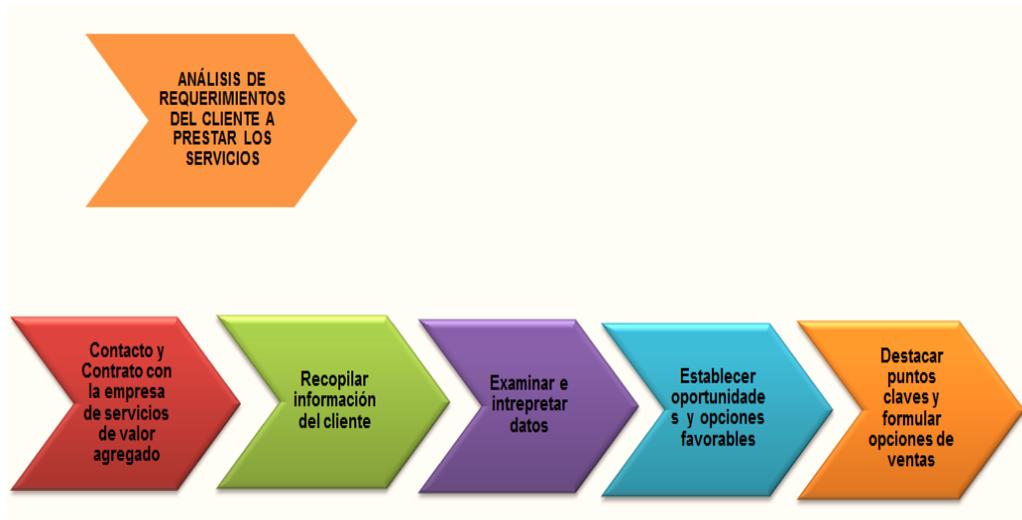
Bajo una llamada telefónica no podemos atribuir los beneficios que usted obtendría con el estudio que ha realizado mi compañía es por eso que un experto necesita suministrarle la información que usted debe implementar en su negocio para la mejora del mismo; la cita debe ser encaminada lo más pronto posible debido a que los cambios no esperan, que le parece si me atiende en esta semana antes del mediodía (**agendar hora y fecha**) (**es importante imponer indirectamente el tiempo, debido a que somos nosotros los cronometradores**)

Agradezco la atención prestada, entonces nos veremos el día () a las (:), gracias por su tiempo.

5.2 IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES

5.2.1 MATRÍZ 1 INDICADORES INSTITUCIONALES





5.2.2 ESPINA DE PESCADO UNA POR CADA PASO DEL PROCESO

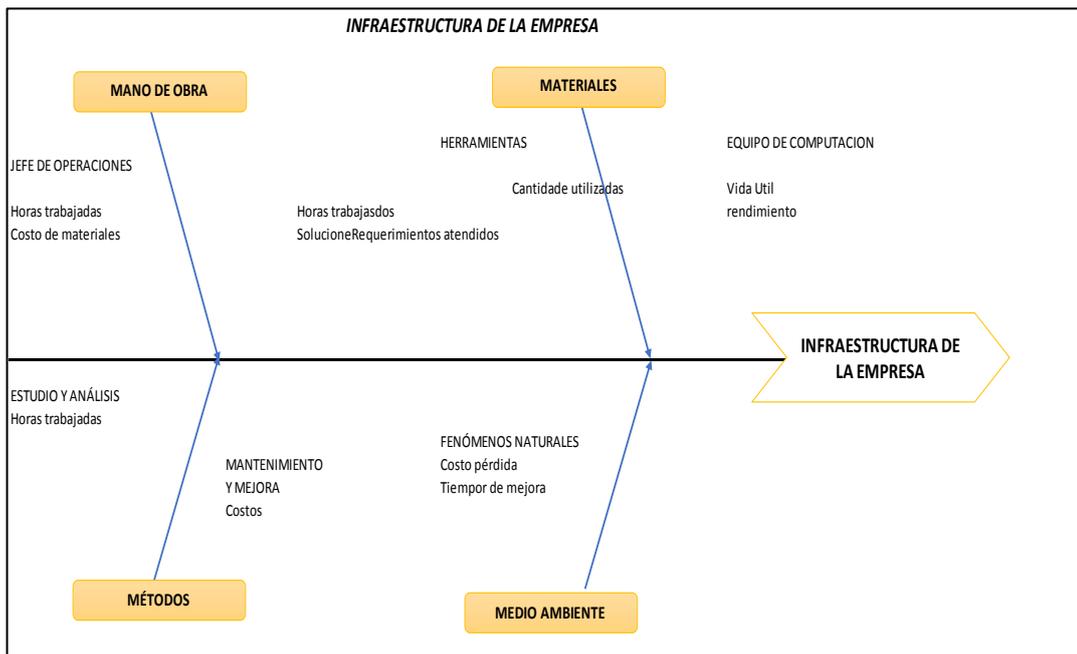
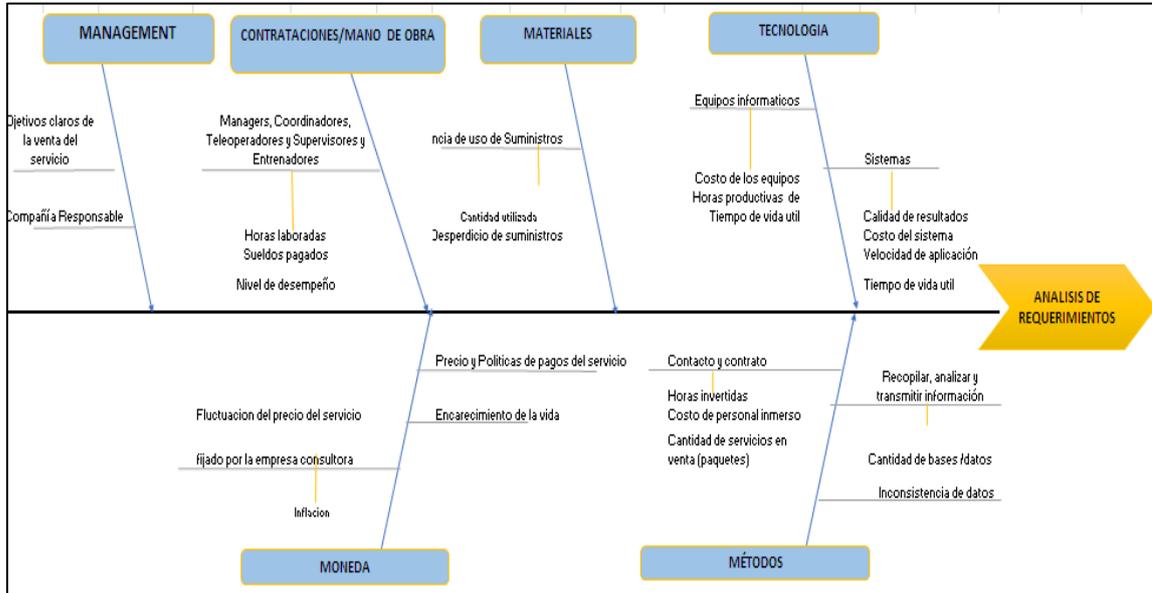


Figura 34 DIAGRAMA CAUSA EFECTO

Adaptado por: Samanta Chaves

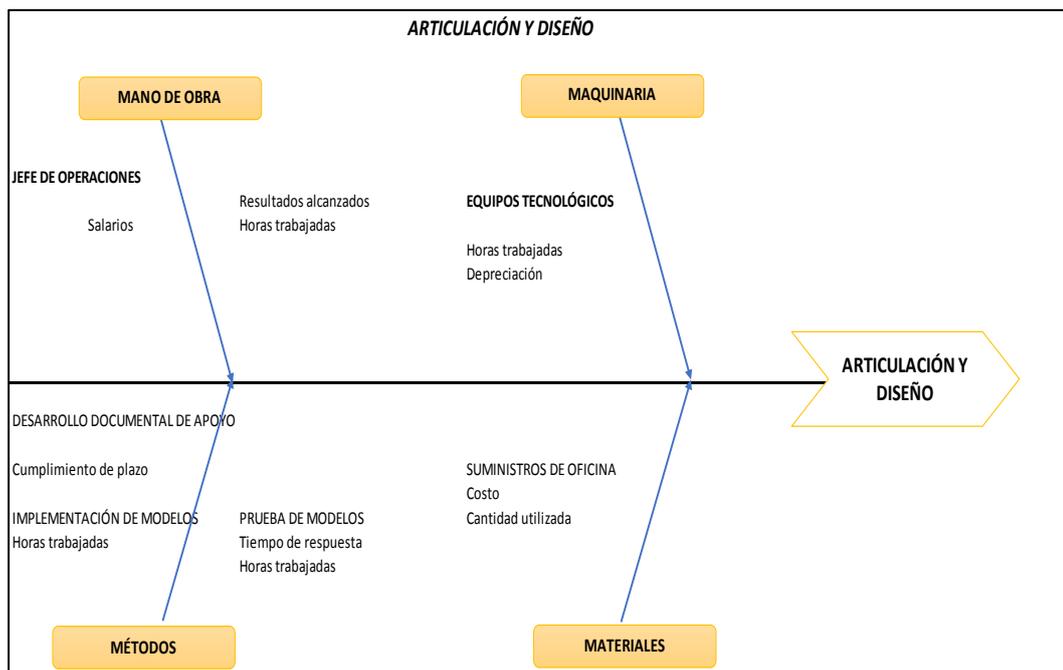
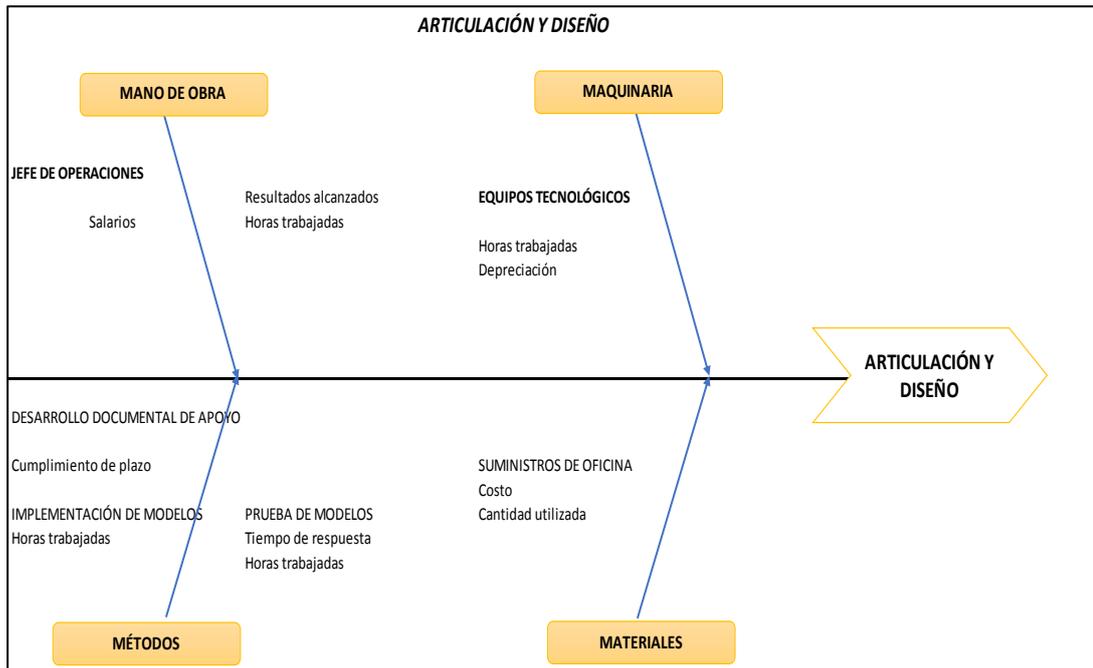


Figura 35 DIAGRAMA CAUSA EFECTO

Adaptado por: Samanta Chaves

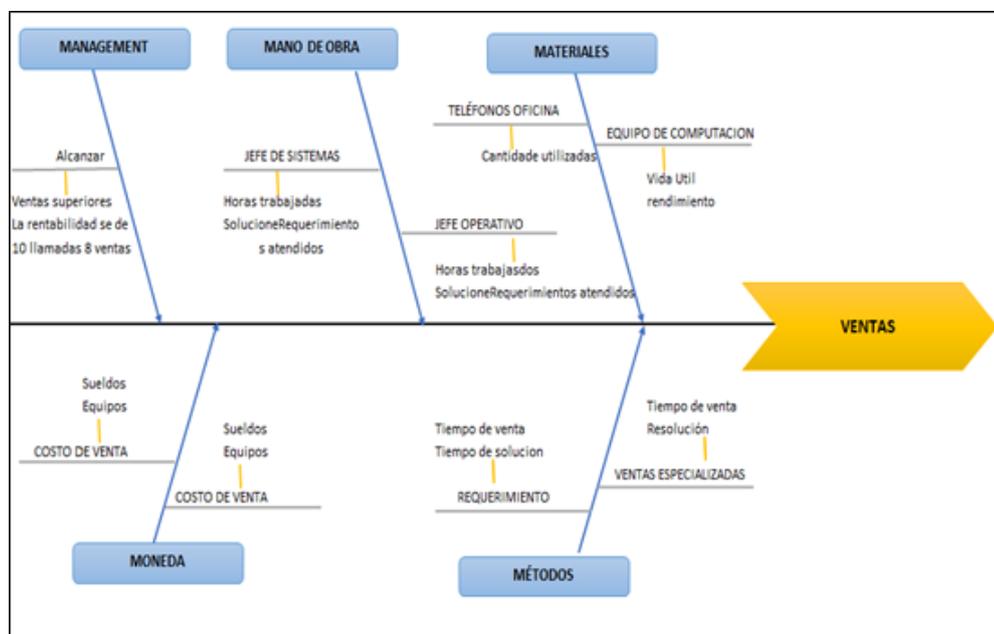


Figura 36 DIAGRAMA CAUSA EFECTO

Adaptado por: Samanta Chaves

El diagrama causa-efecto o llamado también espina de pescado, ayuda a ordenar, de forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto. Y que nos permite, obtener un conocimiento común de un problema complejo

Por medio de este diagrama podemos observar si la empresa presenta falencias, para así encaminar los esfuerzos de la hacia a consecución de un objetivo y si a desarrollado

un Plan de Marketing con el que se pueda promocionar la totalidad de su cartera de servicios.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

1. Se realizó un análisis de la situación actual de las PYMES del Distrito Metropolitano de Quito, con ayuda de una segmentación basada en el ámbito de poseer tarjeta de crédito, y se encontró donde encaja la aplicación de la gestión estratégica para mejorar el proceso de toma de decisiones y la construcción de activos intangibles, debido a que el modelo de cultura estratégica que se desea proponer va enfocado a entidades que puedan solventar un cambio estratégico, de acuerdo a las respuestas que estas empresas arrojan, las proyecciones de la construcción de activos intangibles se amplían.
2. Se manejó una segmentación, que de acuerdo a los datos que arrojo el resultado de las encuestas se ajustó a las necesidades de elaboración de los paquetes de activos intangibles, esto facultó el mantener proyectos estándares para manejar ofertas ya directas en una llamada telefónica y de la misma manera mantener ya la proyección de que es lo viable para la empresa con la cual se tiene conexión, esto se realiza en base a la proyección de efectuar un cambio al entorno empresarial.
3. Bajo el análisis de 326 empresas se puede mantener una perspectiva de que tipo de estrategias se manejan actualmente, en base a un ¿qué? A un ¿cómo? O a un ¿por qué? Y así ya se puede definir un diagnóstico estratégico de cada empresa con la que se manejó una comunicación al igual que ya se identificó la sistematización de sus procesos de gestión estratégica, de cada una de ellas y las tomamos como patrones o estándares para la proyección global y para la construcción de los activos intangibles.
4. Se definió una propuesta de negocio, en base a los estándares establecidos, y para cada uno de estos grupos seleccionados con

necesidades similares o situaciones estratégicas semejantes se definió un portafolio de proyectos que permiten la sostenibilidad, de la empresa y que potencializan a la cultura estratégica, manteniéndola así a la vanguardia de actualización, innovación o cambio para que la competitividad ante este mundo contemporáneo no sea una barrera para ninguna de estas entidades.

6.2 RECOMENDACIONES

1. Para la elaboración de la tesis todo fue con herramientas que permiten un grado de confianza máximo, esto es bases de datos, las cuales considero que se aumento información para la misma por lo cual es recomendable se actualice constantemente, debido que tener acceso a información que permita saber la posición en la que se encuentra una empresa a la cual podemos solventar sus necesidades y tener contacto con la misma acortando distancias y ayudando a que exista una comunicación de negocios directa es de vital importancia para difundir un modelo de cultura estratégica y promocionar un servicio o la venta de activos intangibles.
2. Para poder proveer a compañías de proyectos estratégicos que ayuden a subsistir a las empresas, para un mejor servicio debe gestionarse acuerdos bancarios, para que aquellas empresas que suelen manejarse con dinero plástico, puedan seguir el mismo ritmo, y esto ayudaría que muchas empresas inviertan en un cambio estratégico sin problema porque lo pueden financiar con una tarjeta de crédito, para su facilidad, debido a que las empresas encuestadas se mantenían en una base de datos que poseen tarjetas de crédito corporativas.
3. Al llevarse a cabo un proyecto que ofrezca un cambio estratégico a las empresas que lo necesiten debe considerarse que el personal que infunde un modelo de cultura estratégica, debe mantener una capacitación constante de los cambios prominentes que se efectúan en los distintos ámbitos empresariales, esto se refiere como debe ser el conocimiento de las personas

que se contactan a empresas para crear un interés de una gestión estratégica e innovación y quienes acuden a las citas para cerrar la misma negociación.

4. Se debe consolidar un mínimo de clientes, esto con referencia a las empresas para que ya con la elaboración de proyectos de cambios estratégicos ya se pueda ir posicionando un mercado de venta de intangibles vía telefónica, y así ya propiciar el cambio que se requiere ante la situación estratégica en la que se encuentra cada empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Alucasa. (2000). *Planes Estratégicos 1999/2000*. Mexico: Guacara.

Manso, F. (2003). *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial*. Madrid: Ediciones Días de Santos S.A.

Newman, W. (1968). *Programación, Organización y Control*. BILBAO: Ed. DEUSTO.

Porter, M. (2008). *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto.

Productividad, M. d. (2011). *Plan estratégico institucional 2011-2013*. Quito.

Salazar, F. (2011). *Estrategia*. Quito.

ANEXOS

1.- ¿Tiene un mapa de procesos diseñado en base a cadenas de valor y cadenas de apoyo?

Estadísticos		
¿Tiene un mapa de procesos diseñado en base a cadenas de valor y cadenas de apoyo?		
N	Válidos	325
	Perdidos	1

¿Tiene un mapa de procesos diseñado en base a cadenas de valor y cadenas de apoyo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	220	67,5	67,7	67,7
	NO	105	32,2	32,3	100,0
	Total	325	99,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,3		
Total		326	100,0		

2.- ¿Su empresa analiza sus resultados solo en base a indicadores financieros?

Estadísticos		
¿Su empresa analiza sus resultados solo en base a indicadores financieros?		
N	Válidos	325
	Perdidos	1
Media		1,37
Mediana		1,00
Moda		1
Desv. típ.		,484

¿Su empresa analiza sus resultados solo en base a indicadores financieros?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	204	62,6	62,8	62,8
	NO	121	37,1	37,2	100,0
	Total	325	99,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,3		
Total		326	100,0		

ANÁLISIS DE RESULTADOS:

En la muestra realizada de n=326 se puede observar que en las empresas optan por analizar sus resultados con apoyo a los indicadores financieros, obteniendo un 62,77% en el “SI” y un 37,23% en el “NO”, llegando a la conclusión que la mayoría de empresas realizan un correcto análisis de sus resultados.

3.- ¿Cuenta su organización con indicadores KPI y KPR (indicadores de gestión)?

Estadísticos		
¿Cuenta su organización con indicadores KPI y KPR(indicadores de gestión)?		
N	Válidos	324
	Perdidos	2
Media		1,56
Mediana		2,00
Moda		2
Desv. típ.		,497

¿Cuenta su organización con indicadores KPI y KPR(indicadores de gestión)?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	142	43,6	43,8	43,8
	NO	182	55,8	56,2	100,0
	Total	324	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		326	100,0		

4.- ¿La organización cuenta con metas cuantitativas con rangos de validez?

Estadísticos		
¿La organización cuenta con metas cuantitativas con rangos de validez?		
N	Válidos	323
	Perdidos	3
Media		1,25
Mediana		1,00
Moda		1
Desv. típ.		,436

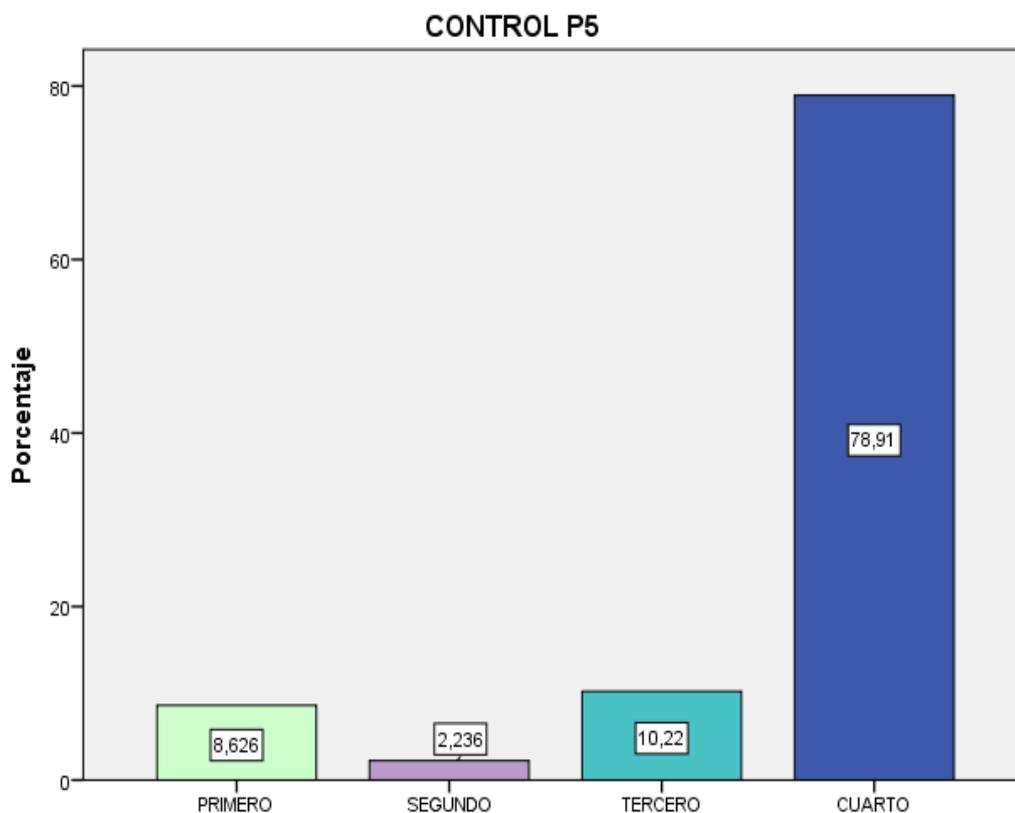
¿La organización cuenta con metas cuantitativas con rangos de validez?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	241	73,9	74,6	74,6
	NO	82	25,2	25,4	100,0
	Total	323	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	3	,9		
Total		326	100,0		

5.- El proceso administrativo está formado por cuatro fases ordénelos secuencialmente del 1 al 4

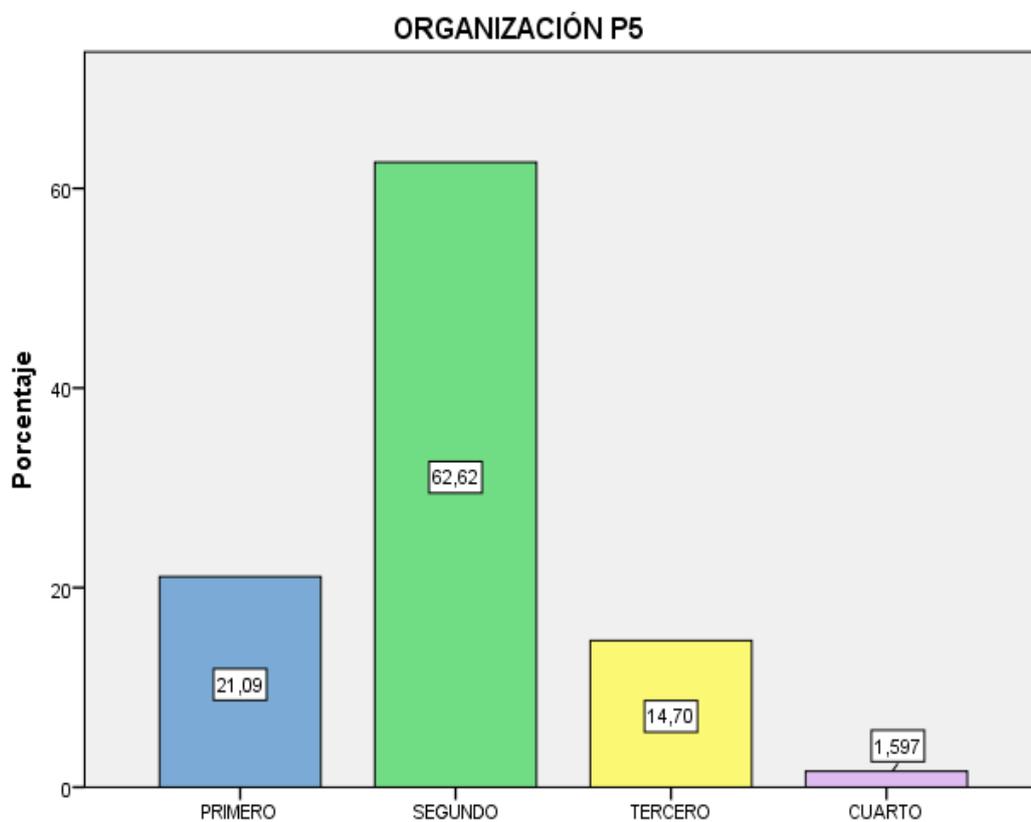
Estadísticos					
		CONTROL P5	ORGANIZACIÓN P5	PLANIFICACIÓN P5	DIRECCIÓN P5
N	Válidos	313	313	313	313
	Perdidos	13	13	13	13
Media		3,59	1,97	1,59	2,86
Mediana		4,00	2,00	1,00	3,00
Moda		4	2	1	3
Desv. típ.		,898	,650	,909	,710

CONTROL P5					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	PRIMERO	27	8,3	8,6	8,6
	SEGUNDO	7	2,1	2,2	10,9
	TERCERO	32	9,8	10,2	21,1
	CUARTO	247	75,8	78,9	100,0
	Total	313	96,0	100,0	
Perdidos	0	12	3,7		
	Sistema	1	,3		
	Total	13	4,0		
Total		326	100,0		



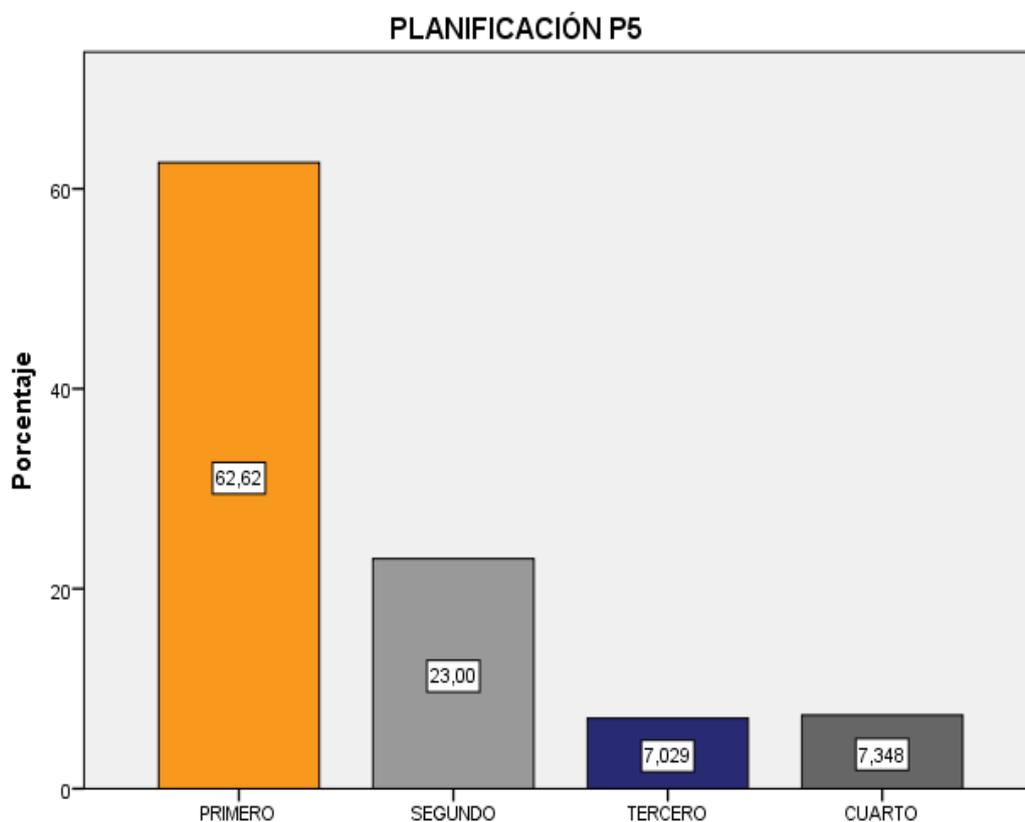
ORGANIZACIÓN P5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
		a	e		
Válidos	PRIMERO	66	20,2	21,1	21,1
	O				
	SEGUNDO	196	60,1	62,6	83,7
	O				
	TERCERO	46	14,1	14,7	98,4
	CUARTO	5	1,5	1,6	100,0
	Total	313	96,0	100,0	
Perdidos	0	12	3,7		
	Sistemas	1	,3		
	a				
	Total	13	4,0		
Total		326	100,0		



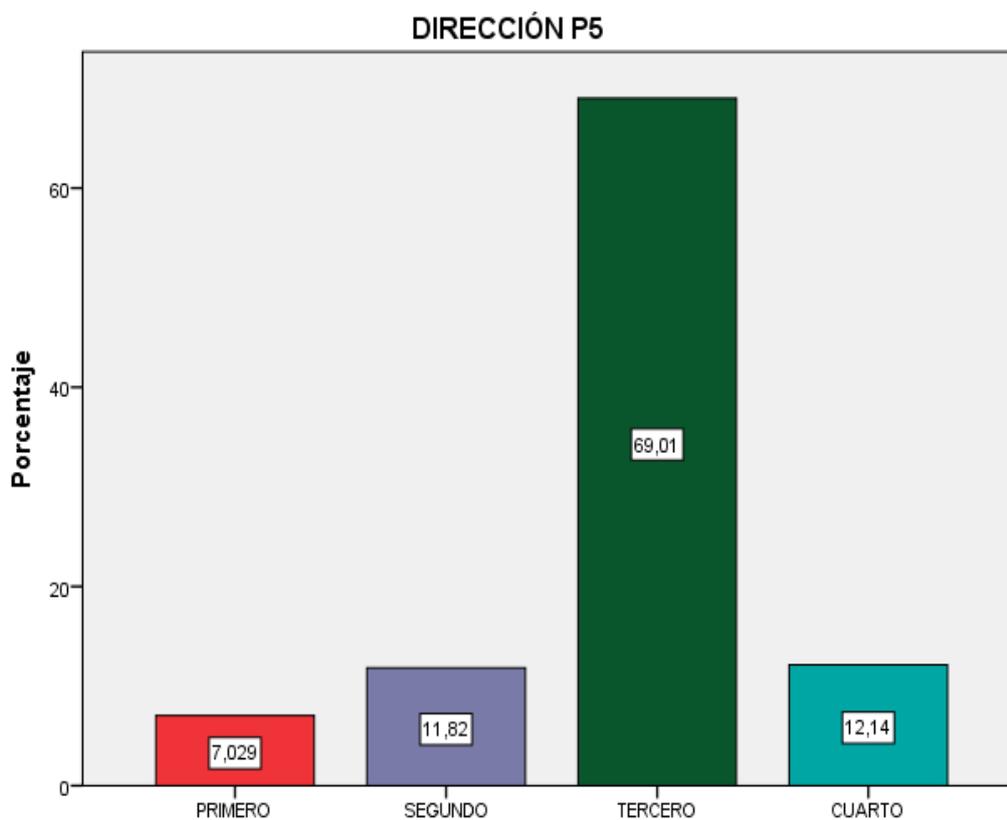
PLANIFICACIÓN P5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	PRIMER O	196	60,1	62,6	62,6
	SEGUND O	72	22,1	23,0	85,6
	TERCER O	22	6,7	7,0	92,7
	CUARTO	23	7,1	7,3	100,0
	Total	313	96,0	100,0	
Perdidos	0	12	3,7		
	Sistema	1	,3		
	Total	13	4,0		
Total		326	100,0		



DIRECCIÓN P5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	PRIMERO	22	6,7	7,0	7,0
	SEGUNDO	37	11,3	11,8	18,8
	TERCERO	216	66,3	69,0	87,9
	CUARTO	38	11,7	12,1	100,0
	Total	313	96,0	100,0	
Perdidos	0	11	3,4		
	Sistema	2	,6		
	Total	13	4,0		
Total		326	100,0		



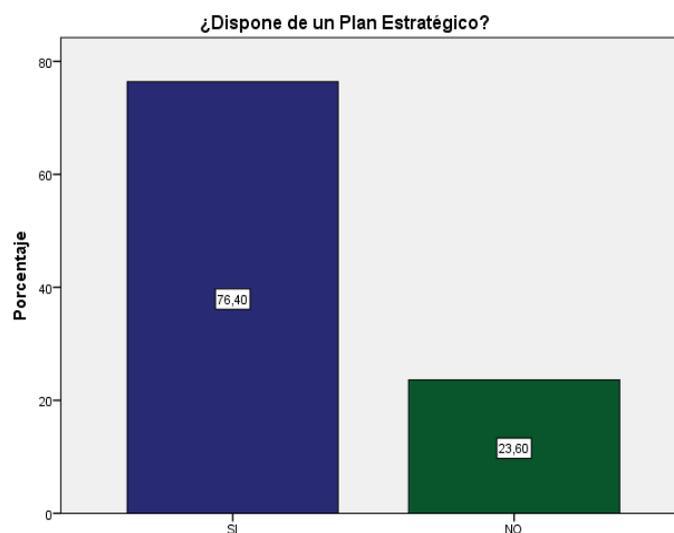
Análisis de los resultados:

De la muestra realizada n=326 personas se distingue que el paso “CONTROL” ocupa el cuarto puesto con el 78,91%, en el tercer paso se encuentra “DIRECCIÓN” con un porcentaje del 69,01%, como segundo paso “ORGANIZACIÓN” tiene el 62,62% y “PLANIFICACIÓN” ocupa el primer paso en el proceso administrativo con el 62,62%; esto nos da a entender que “PLANIFICACIÓN” y “ORGANIZACIÓN” son de vital importancia en el proceso administrativo.

6.- ¿Dispone de un Plan Estratégico?

Estadísticos		
¿Dispone de un Plan Estratégico?		
N	Válidos	322
	Perdidos	4
	Media	1,24
	Mediana	1,00
	Moda	1
	Desv. típ.	0,425

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	246	75,5	76,4	76,4
	NO	76	23,3	23,6	100,0
	Total	322	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,2		
Total		326	100,0		



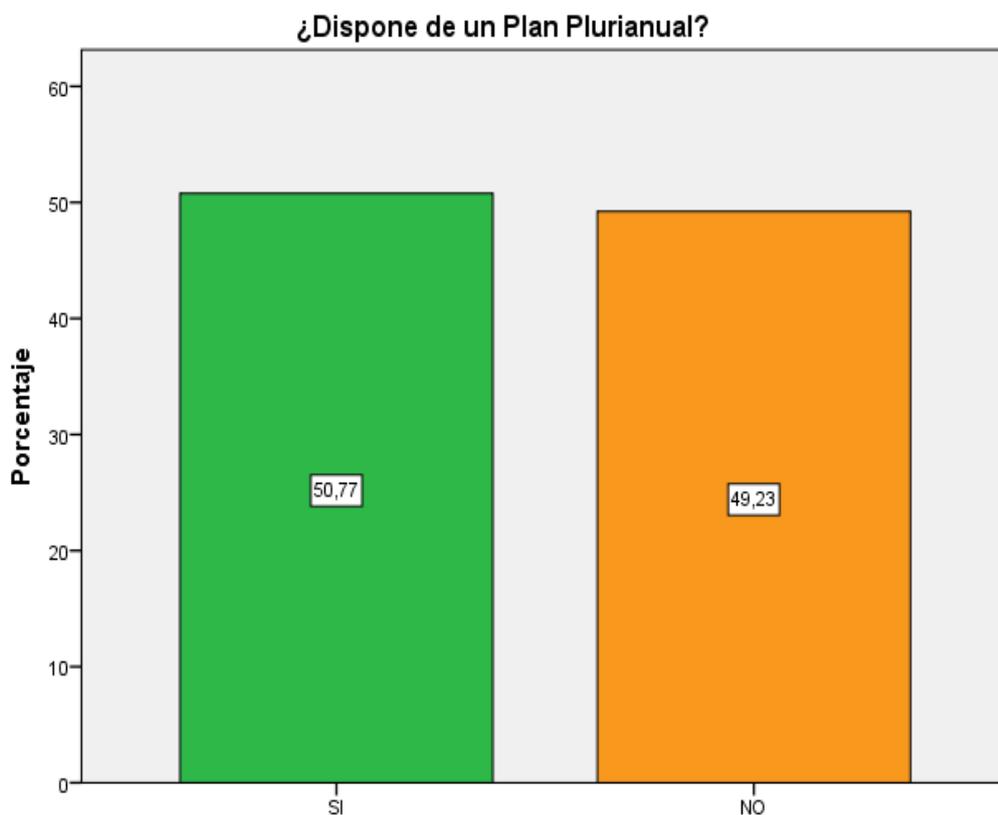
Análisis de resultados:

A partir de la muestra realizada de 326 encuestados, 246 de éstos afirmaron que cuentan con un Plan Estratégico, equivalentes al 76,40% de los encuestados; mientras que 76 de los mismos, equivalentes al 23,60% del total, afirmaron que no disponen de un Plan Estratégico. Se puede concluir que dichas empresas, en un porcentaje razonable, disponen de un Plan Estratégico en las mismas.

7.- ¿Dispone de un Plan Plurianual?

Estadísticos		
¿Dispone de un Plan Plurianual?		
N	Válidos	323
	Perdidos	3
Media		1,49
Mediana		1,00
Moda		1
Desv. típ.		,501

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaj e válido	Porcentaj e acumulado
Válidos	SI	164	50,3	50,8	50,8
	NO	159	48,8	49,2	100,0
	Total	323	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	3	,9		
Total		326	100,0		



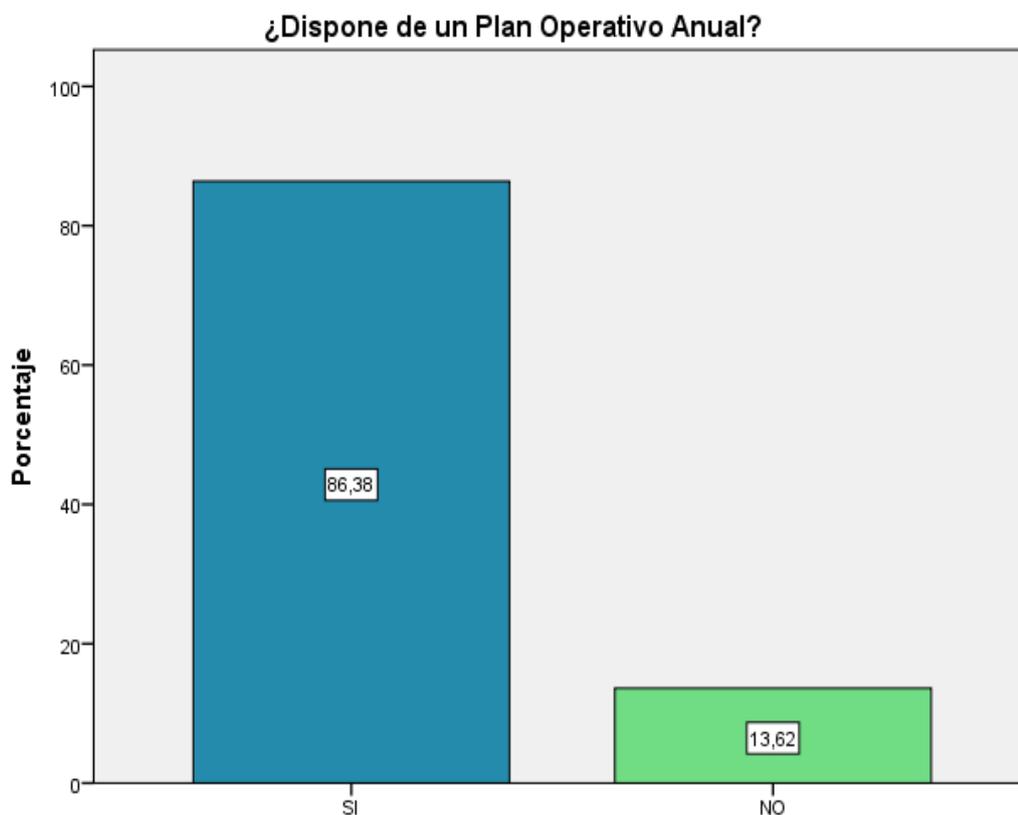
Análisis de resultados:

Del total de la muestra, se puede observar que es mínima la diferencia entre quienes disponen de un Plan Plurianual, y quienes no disponen del mismo. Puesto que el 50,77% del total de los encuestados respondió que sí dispone de dicho plan, mientras que el 49,23% aseguró no disponer de éste. Se observa notablemente que un porcentaje significativo de empresas no dispone un Plan Plurianual.

8.- ¿Dispone de un Plan Operativo Anual?

Estadísticos		
¿Dispone de un Plan Operativo Anual?		
N	Válidos	323
	Perdidos	3
Media		1,14
Mediana		1,00
Moda		1
Desv. típ.		,344

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	279	85,6	86,4	86,4
	NO	44	13,5	13,6	100,0
	Total	323	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	3	,9		
Total		326	100,0		



Análisis de resultados:

Del total de la muestra tomada, se observa que 279 encuestados equivalente al 86,38%, afirmó disponer de un Plan Operativo Anual, mientras que apenas 44 encuestados contestaron que en sus empresas no se dispone de un Plan Operativo Anual. Estos valores demuestran que un alto porcentaje de empresas cuenta con dicho plan.

9.- ¿Dispone de un Presupuesto Institucional?

Estadísticos		
¿Dispone de un Presupuesto Institucional?		
N	Válidos	323
	Perdidos	3
Media		1,20
Mediana		1,00
Moda		1
Desv. típ.		,397

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	260	79,8	80,5	80,5
	NO	63	19,3	19,5	100,0
	Tota	323	99,1	100,0	
	1				
Perdidos	Sistema	3	,9		
Total		326	100,0		

10.- ¿Dispone de Planes de Contingencia?

Estadísticos		
¿Dispone de Planes de Contingencia?		
N	Válidos	324
	Perdidos	2
Media		1,19
Mediana		1,00
Moda		1
Desv. típ.		,389

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	264	81,0	81,5	81,5
	NO	60	18,4	18,5	100,0
	Total	324	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		326	100,0		

11.- ¿Dispone de un Plan de Compras e Inversión?

Estadísticos		
¿Dispone de un Plan de Compras e Inversión?		
N	Válidos	324
	Perdidos	2
Media		1,14
Mediana		1,00
Moda		1
Desv. típ.		,346

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	279	85,6	86,1	86,1
	NO	45	13,8	13,9	100,0
	Total	324	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		326	100,0		

12.- ¿Estime el cumplimiento del Plan Estratégico?

Estadísticos					
¿Estime el cumplimiento del Plan Estratégico?					
N		Válidos	324		
		Perdidos	2		
Media		1,85			
Mediana		2,00			
Moda		2			
Desv. típ.		,646			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ALTO	95	29,1	29,3	29,3
	MEDIO	182	55,8	56,2	85,5
	BAJO	47	14,4	14,5	100,0
	Total	324	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		326	100,0		

13.- ¿Se han realizado diagnósticos estratégicos en su organización?

Estadísticos		
¿Se han realizado diagnósticos estratégicos en su organización?		
N	Válidos	324
	Perdidos	2
Media		1,31
Mediana		1,00
Moda		1
Desv. típ.		,461

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	225	69,0	69,4	69,4
	NO	99	30,4	30,6	100,0
	Total	324	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		326	100,0		

14.- ¿Cuál es la periodicidad con la que se realizan diagnósticos estratégicos en su organización?

Estadísticos		
¿Cuál es la periodicidad con la que se realizan diagnósticos estratégicos en su organización?		
N	Válidos	324
	Perdidos	2
Media		2,06
Mediana		2,00
Moda		2
Desv. típ.		,814

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	76	23,3	23,5	23,5
	HACE MAS DE UN AÑO	175	53,7	54,0	77,5
	HACE MAS DE 3 AÑOS	51	15,6	15,7	93,2
	OTRO	22	6,7	6,8	100,0
	Total	324	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
	Total	326	100,0		

15.- ¿Qué métodos se han utilizado para realizar el diagnostico Estratégico en su organización?

Resumen de los casos						
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
\$P15 ^a	318	97,5%	8	2,5%	326	100,0%
a. Agrupación						

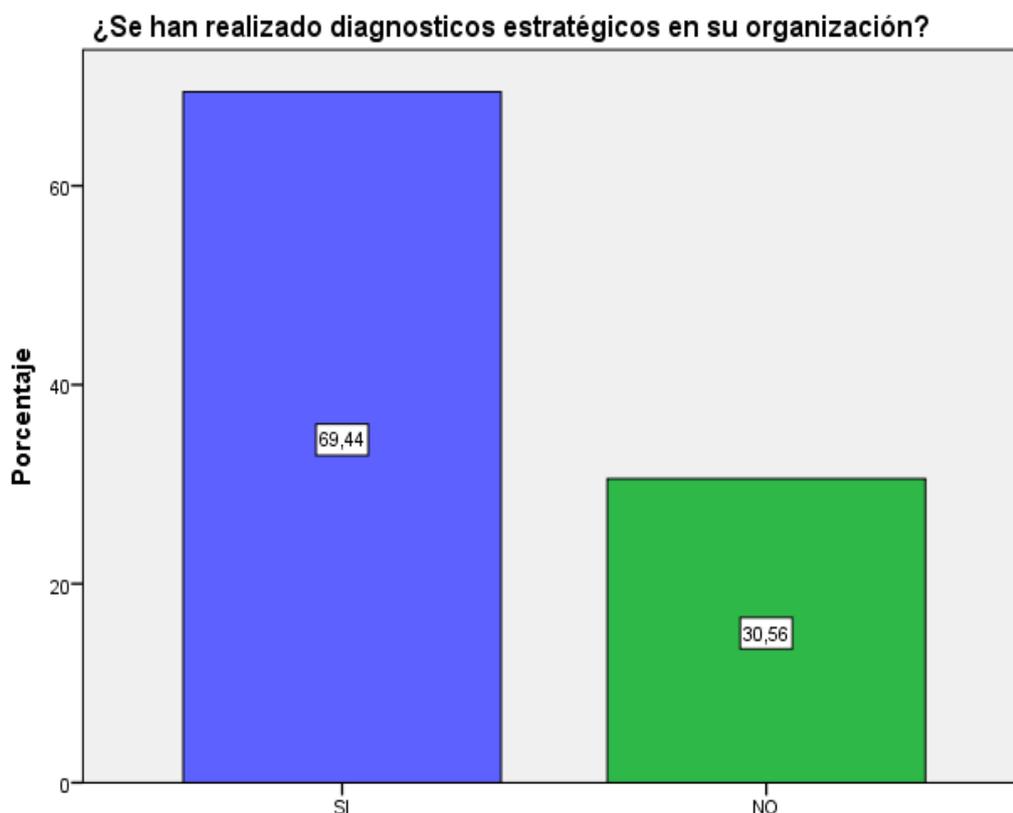
¿Qué métodos se han utilizado para realizar el diagnostico Estratégico en su organización?

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
Métodos diagnostico estratégico	CAUSA-EFECTO	188	53,9%	59,1%
	ANALISIS ESTRUCTURAL	134	38,4%	42,1%
	QFD	16	4,6%	5,0%
	OTRO	11	3,2%	3,5%
Total		349	100,0%	109,7%
a. Agrupación				

16.- ¿Se ha realizado un análisis Matricial respecto a su organización?

Estadísticos	
¿Se han realizado diagnósticos estratégicos en su organización?	
	Válidos 324
N	Perdidos 2
Media	1,31
Mediana	1,00
Moda	1
Desv. típ.	,461

¿Se han realizado diagnósticos estratégicos en su organización?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	225	69,0	69,4	69,4
	NO	99	30,4	30,6	100,0
	Total	324	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		326	100,0		



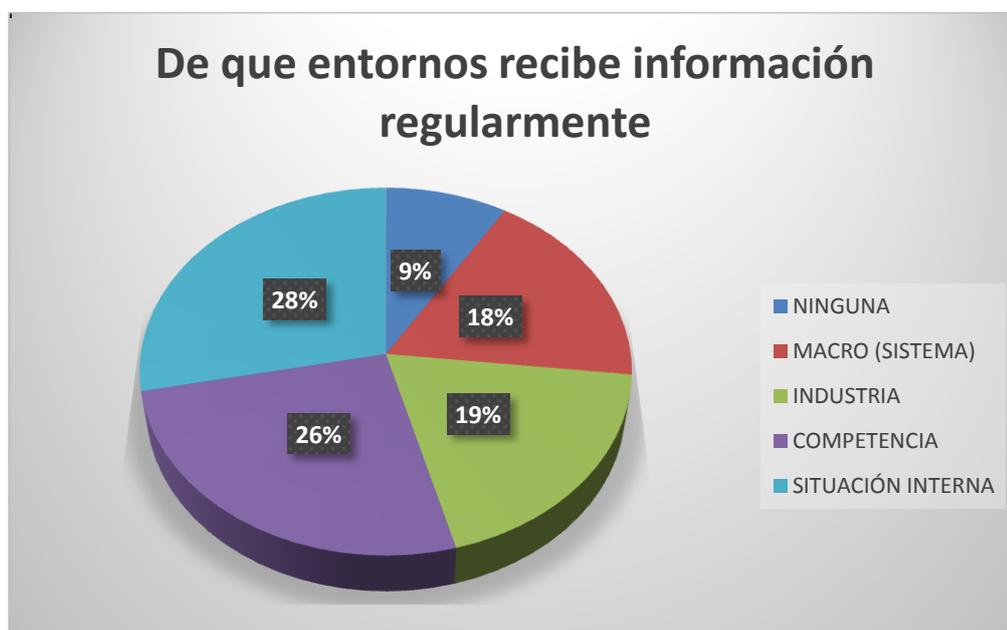
Análisis de resultados:

De la muestra realizada n=326 se puede distinguir que las organizaciones “SI” han realizado diagnósticos estratégicos en su organización con el 69,44% y con el 30,6% “NO” han realizado diagnósticos estratégicos en sus organizaciones, tan solo 2 personas del total encuestada no mencionaron ninguna de las 2 opciones.

17.- De que entornos recibe información regularmente

Resumen de los casos						
Casos						
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
\$P17 ^a	326	100,0%	0	0,0%	326	100,0%
a. Agrupación						

17.-De que entornos recibe información regularmente				
		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
De que entornos recibe información	NINGUNA	43	8,8%	13,2%
	MACRO (SISTEMA)	88	18,0%	27,0%
	INDUSTRIA	93	19,0%	28,5%
	COMPETENCIA	12	26,0%	39,0%
	SITUACIÓN INTERNA	7	13	28,2%
Total		489	100,0%	150,0%



Análisis de resultados:

De la muestra realizada n=326 con respecto a esta pregunta de opción múltiple se puede distinguir que el entorno donde se recibe información regularmente es a través de la “SITUACIÓN INTERNA” con el 28,2% siguiéndole a este la “COMPETENCIA” con el 26% , otros entornos como “INDUSTRIA” Y “MACRO (SISTEMA)” se reparten el 19% y 18% respectivamente.

18.- ¿Qué tipos de fuentes de información utiliza para la toma de decisiones regularmente?

Estadísticos		
¿Qué tipos de fuentes de información utiliza para la toma de decisiones regularmente?		
N	Válidos	324
	Perdidos	2
	Media	1,69
	Mediana	2,00
	Moda	1
	Desv. típ.	,708

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primarias (encuestas, focus group)	148	45,4	45,7	45,7
	Secundarias (documentos)	130	39,9	40,1	85,8
	Primarias y Secundarias	46	14,1	14,2	100,0
	Total	324	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		326	100,0		

19.- Las prioridades estratégicas de su organización fueron denominadas en base a:

Estadísticos		
Las prioridades estratégicas de su organización fueron denominadas en base a:		
N	Válidos	325
	Perdidos	1
Media		1,39
Mediana		1,00
Moda		1
Desv. típ.		,488

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Una metodología estructurada	199	61,0	61,2	61,2
	De manera empíricas	126	38,7	38,8	100,0
	Total	325	99,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,3		
	Total	326	100,0		

20.- ¿En qué porcentaje piensa que ha sido ejecutado su plan estratégico?

Estadísticos		
¿En qué porcentaje piensa que ha sido ejecutado su plan estratégico?		
N	Válidos	326
	Perdidos	0
Media		1,83
Mediana		2,00
Moda		2
Desv. típ.		,662

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	10%-40%	104	31,9	31,9	31,9
	40%-70%	174	53,4	53,4	85,3
	70%-100%	48	14,7	14,7	100,0
	Total	326	100,0	100,0	

21.- Señale con una X los elementos con los que su organización cuenta de manera formal (Establecido y documentado)

Resumen de los casos						
Casos						
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
\$P21 ^a	321	98,5%	5	1,5%	326	100,0%
a. Agrupación						

Señale con una X los elementos con los que su organización cuenta de manera formal (Establecido y documentado)

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
Elementos de la organización	Necesidad, mercado, ventajas	122	7,5%	38,0%
	Valores	197	12,1%	61,4%
	Principios	180	11,1%	56,1%
	Visión	287	17,7%	89,4%
	Misión	288	17,7%	89,7%
	Objetivos	235	14,5%	73,2%
	Estrategia	183	11,3%	57,0%
	Política	131	8,1%	40,8%
Total		1623	100,0%	505,6%
a. Agrupación				



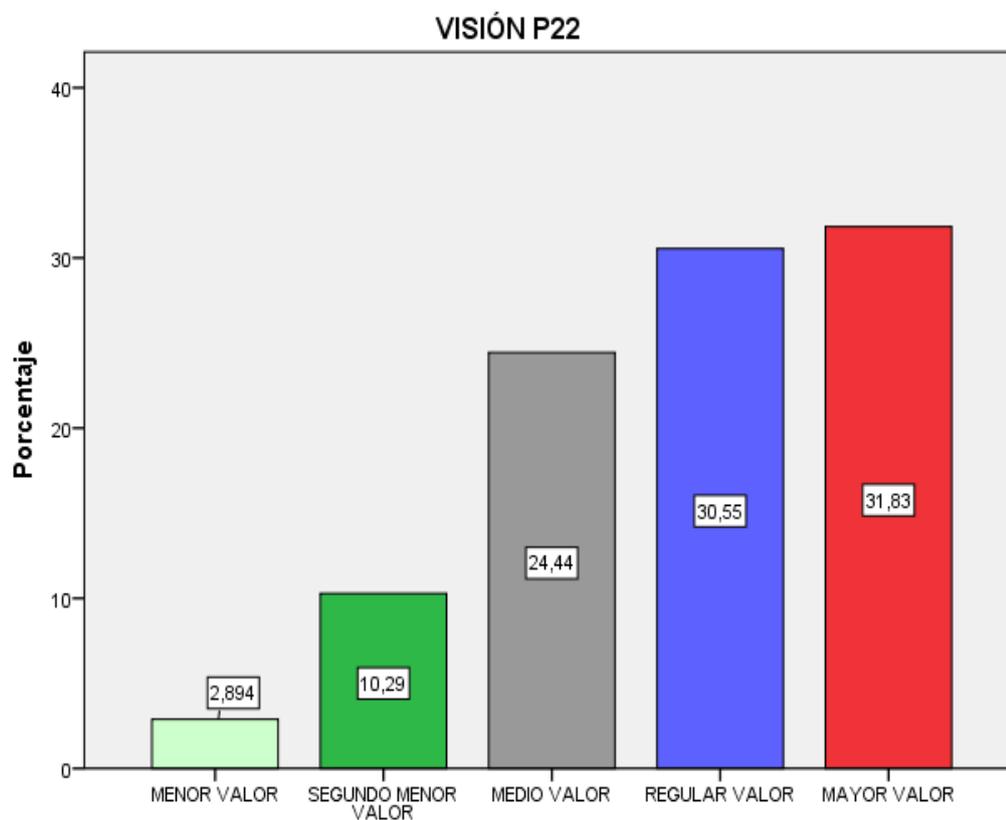
Análisis de resultados:

De la muestra realizada $n=326$ con respecto a esta pregunta de opción múltiple se puede acotar que las organizaciones poseen documentos establecidos de manera formal como su “MISIÓN” y “VISIÓN” con el 17,7% cada uno, siguiéndoles a estos elementos organizacionales los “OBJETIVOS” con el 14,5% y los “VALORES” con el 12,1%, siendo estos los principales 4 elementos organizacionales. Por otra parte se distingue que los elementos como “ESTRATEGIA” y “PRINCIPIOS” poseen el 11,3% y 11,1% respectivamente, dejando a “NECESIDAD, MERCADO, VENTAJA” y “POLÍTICA” con un 7,5% y 8,1% como elementos de menor valor porcentual en las organizaciones.

22.- Establezca el grado de aplicabilidad y ejecutabilidad de 1 a 5, siendo 5 el mayor y 1 el menor de:

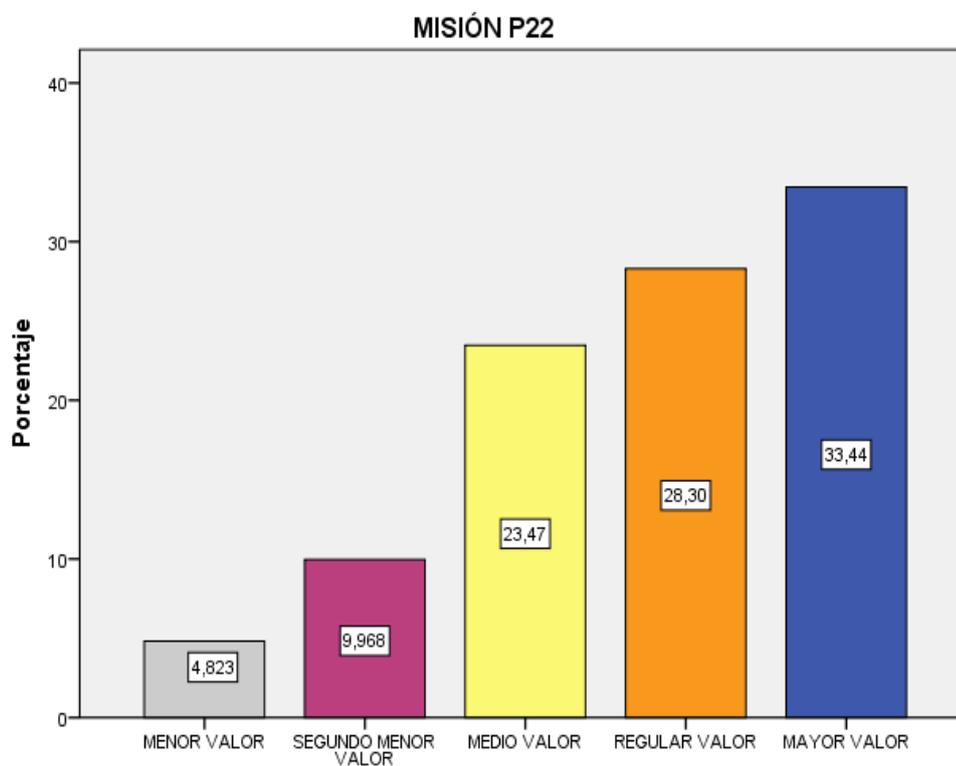
Estadísticos					
		VISIÓN P22	MISIÓN P22	OBJETIVOS P22	ESTRATEGIA P22
N	Válidos	311	311	312	311
	Perdidos	15	15	14	15
Media		3,78	3,76	3,72	3,79
Mediana		4,00	4,00	4,00	4,00
Moda		5	5	5	4
Desv. típ.		1,091	1,160	1,230	1,158

VISIÓN P22					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MENOR VALOR	9	2,8	2,9	2,9
	SEGUNDO MENOR VALOR	32	9,8	10,3	13,2
	MEDIO VALOR	76	23,3	24,4	37,6
	REGULAR VALOR	95	29,1	30,5	68,2
	MAYOR VALOR	99	30,4	31,8	100,0
	Total	311	95,4	100,0	
	Perdidos	Sistema	15	4,6	
Total		326	100,	0	



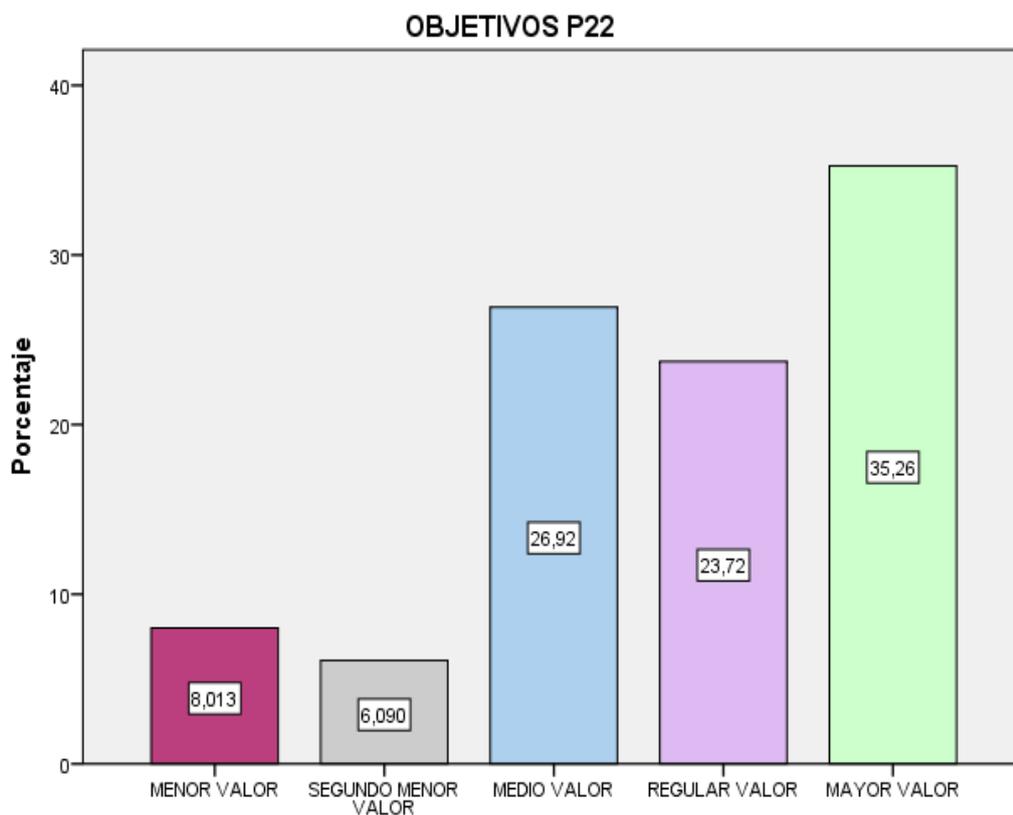
MISIÓN P22

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MENOR VALOR	15	4,6	4,8	4,8
	SEGUNDO MENOR VALOR	31	9,5	10,0	14,8
	MEDIO VALOR	73	22,4	23,5	38,3
	REGULAR VALOR	88	27,0	28,3	66,6
	MAYOR VALOR	104	31,9	33,4	100,0
	Total	311	95,4	100,0	
Perdidos	Sistema	15	4,6		
Total		326	100,0		



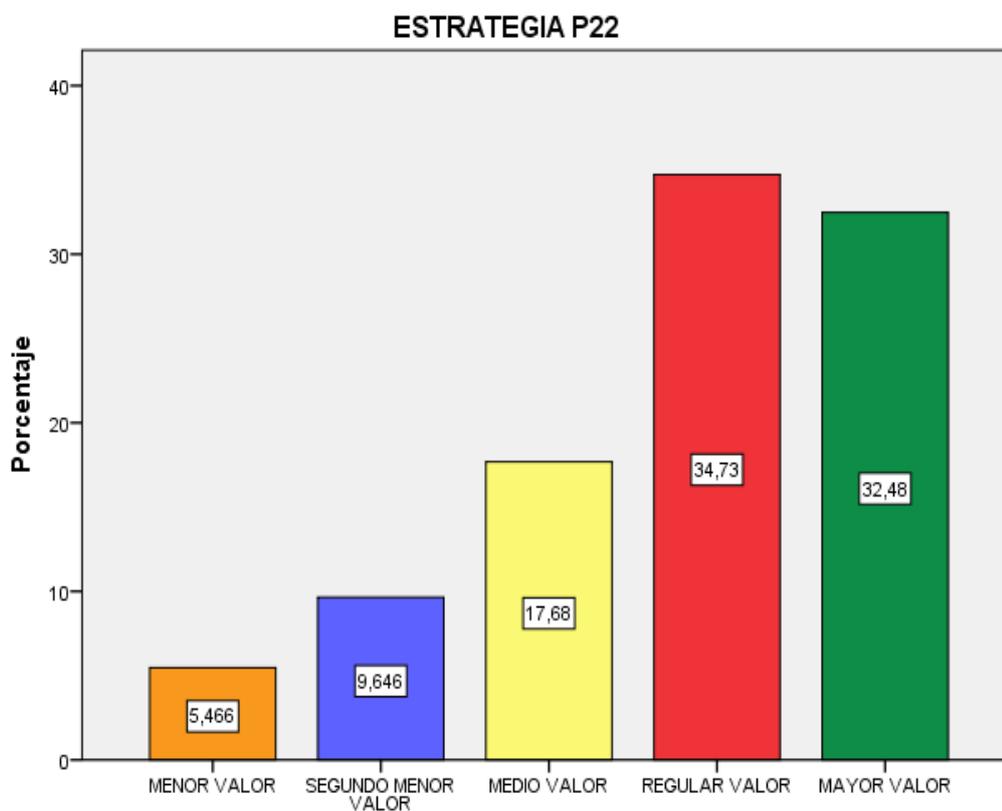
OBJETIVOS P22

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MENOR VALOR	25	7,7	8,0	8,0
	SEGUNDO MENOR VALOR	19	5,8	6,1	14,1
	MEDIO VALOR	84	25,8	26,9	41,0
	REGULAR VALOR	74	22,7	23,7	64,7
	MAYOR VALOR	110	33,7	35,3	100,0
	Total	312	95,7	100,0	
Perdido	Sistema	14	4,3		
Total		326	100,0		



ESTRATEGIA P22

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MENOR VALOR	17	5,2	5,5	5,5
	SEGUNDO MENOR VALOR	30	9,2	9,6	15,1
	MEDIO VALOR	55	16,9	17,7	32,8
	REGULAR VALOR	108	33,1	34,7	67,5
	MAYOR VALOR	101	31,0	32,5	100,0
	Total	311	95,4	100,0	
Perdidos	Sistema	15	4,6		
Total		326	100,0		



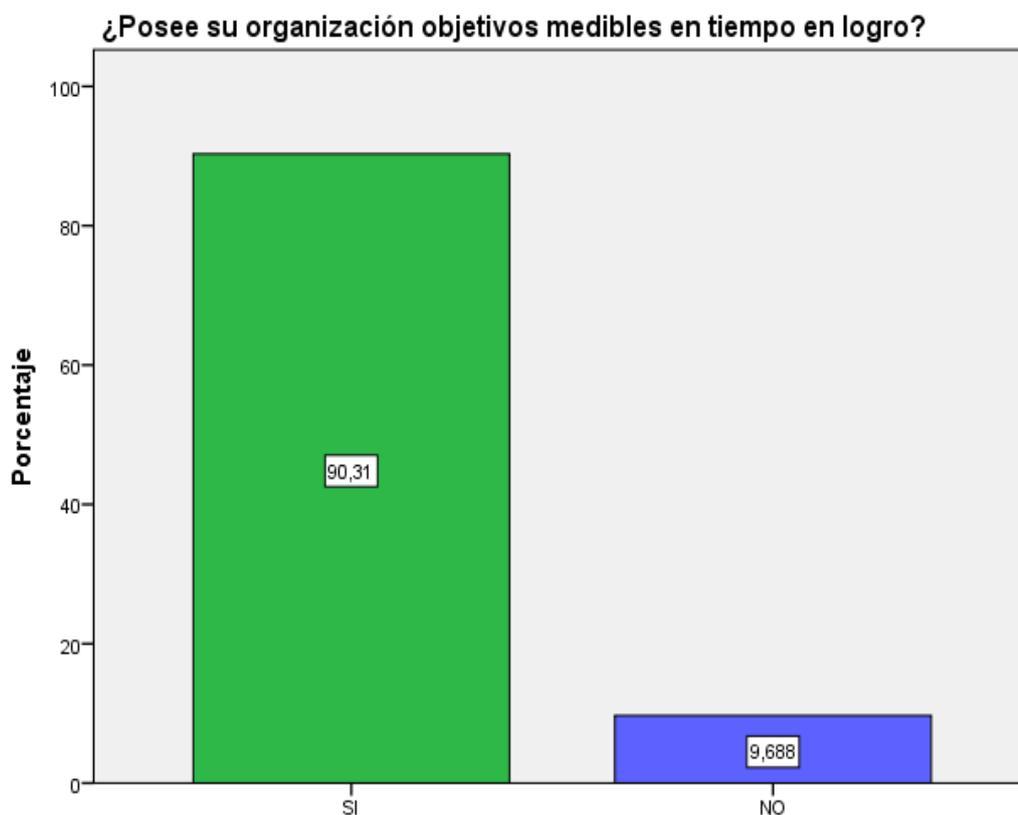
Análisis de resultados:

De la muestra realizada $n=326$ se distingue el grado de aplicabilidad y ejecutabilidad de los elementos empresariales u organizacionales como “VISIÓN”, “MISIÓN” y “OBJETIVOS” con un grado 5 para cada uno correspondiéndoles el 30,4%, 31,9% y 33,7% respectivamente; con un grado 4 para “ESTRATEGIA” correspondiéndole a este un 31%. Por otra parte se puede notar que el 4,6% del total corresponde a valores perdidos en dicha pregunta.

23.- ¿Posee su organización objetivos medibles en tiempo en logro?

Estadísticos		
¿Posee su organización objetivos medibles en tiempo en logro?		
N	Válidos	320
	Perdidos	6
Media		1,10
Mediana		1,00
Moda		1
Desv. típ.		,296

¿Posee su organización objetivos medibles en tiempo en logro?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	289	88,7	90,3	90,3
	NO	31	9,5	9,7	100,0
	Total	320	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,8		
Total		326	100,0		



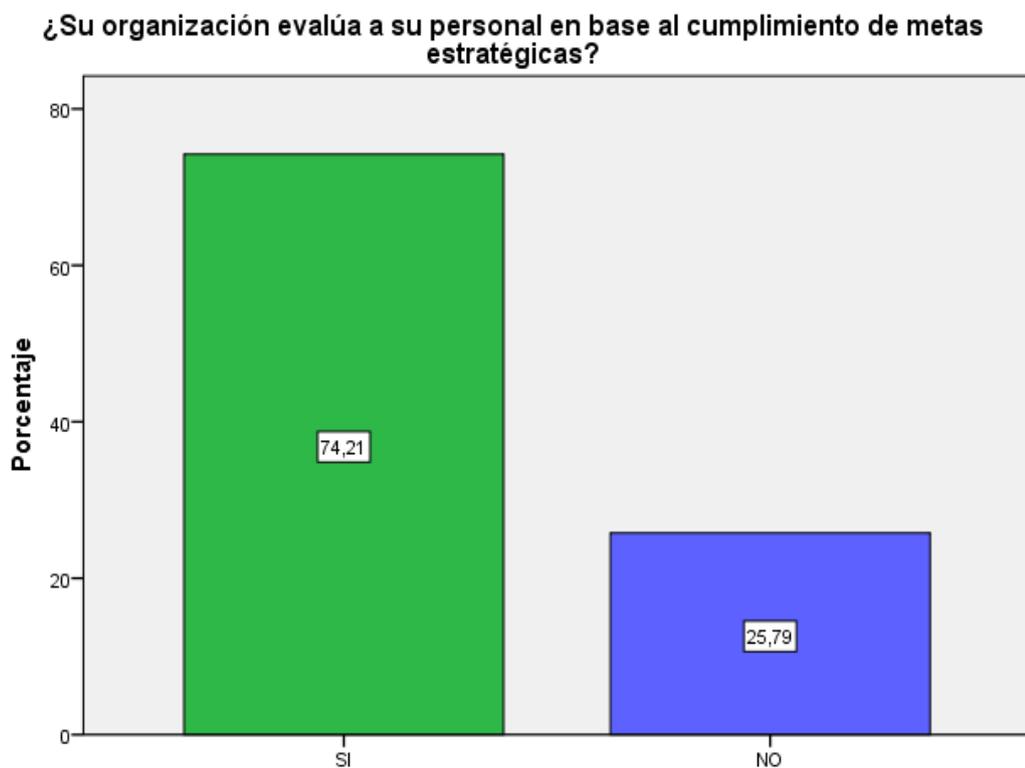
ANALISIS DE RESULTADOS:

En la muestra realizada de $n=326$ se puede observar en las empresas encuestadas la diferencia entre poseer su objetivo medibles en tiempos en logros es muy notable, a diferencia de las empresas que no poseen su objetivo medibles en tiempos en logros. En la investigación realizada se obtuvo un 90,31% en el “SI” y un 9,688% en el “NO”. Llegando a la conclusión que la mayoría de empresas cumple con una buena organización del objetivo.

24.- ¿Su organización evalúa a su personal en base al cumplimiento de metas estratégicas?

Estadísticos		
¿Su organización evalúa a su personal en base al cumplimiento de metas estratégicas?		
N	Válidos	318
	Perdidos	8
Media		1,26
Mediana		1,00
Moda		1
Desv. típ.		,438

¿Su organización evalúa a su personal en base al cumplimiento de metas estratégicas?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	236	72,4	74,2	74,2
	NO	82	25,2	25,8	100,0
	Total	318	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,5		
Total		326	100,0		



ANALISIS DE RESULTADOS:

En la muestra realizada de $n=326$ se puede observar en las empresas encuestadas hay una diferencia notable entre las que evalúa a su personal con base de metas estratégicas y las que no realiza dicha evaluación. Adquiriendo de esta investigación un resultado de 74,21% en el “SI” y el 25,79%.

25.- ¿Cuál es el tiempo promedio dedicado a evaluación y reajuste estratégico en su organización?

Estadísticos		
¿Cuál es el tiempo promedio dedicado a evaluación y reajuste estratégico en su organización?		
N	Válidos	317
	Perdidos	9
Media		1,78
Mediana		2,00
Moda		1
Desv. típ.		,893

¿Cuál es el tiempo promedio dedicado a evaluación y reajuste estratégico en su organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0-5 horas	145	44,5	45,7	45,7
	5-10 horas	119	36,5	37,5	83,3
	15-20 horas	30	9,2	9,5	92,7
	20 en adelante horas	23	7,1	7,3	100,0
	Total	317	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	9	2,8		
Total		326	100,0		

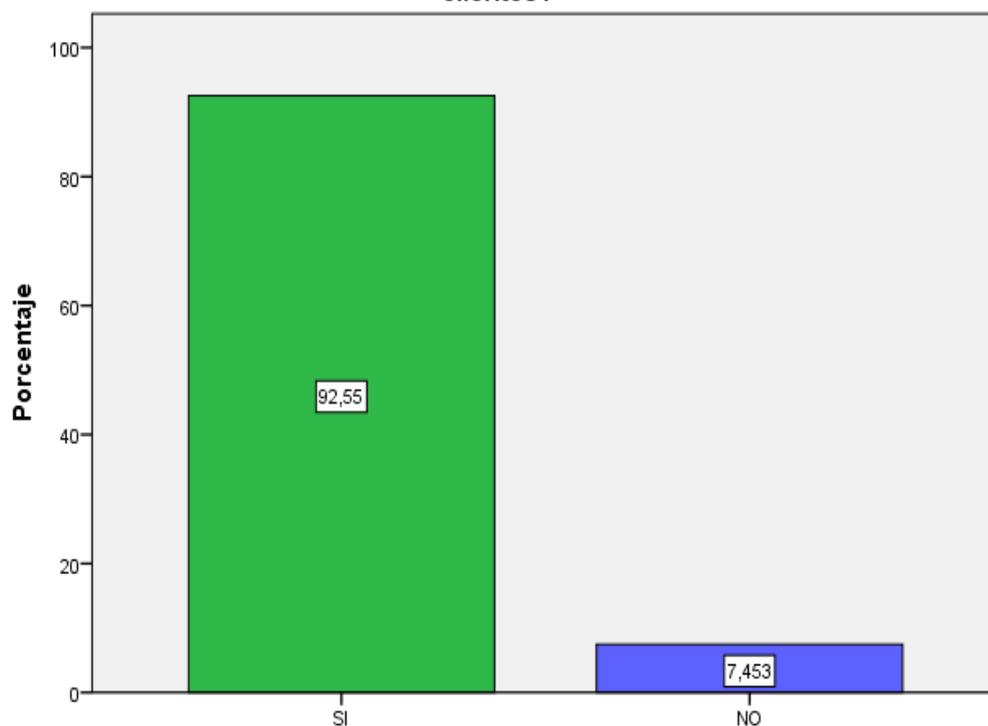
26.- ¿La estrategia de su organización toma en cuenta como factor prioritario a sus clientes?

Estadísticos		
¿La estrategia de su organización toma en cuenta como factor prioritario a sus clientes?		
N	Válidos	322
	Perdidos	4
Media		1,07
Mediana		1,00
Moda		1
Desv. típ.		,263

¿La estrategia de su organización toma en cuenta como factor prioritario a sus clientes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	298	91,4	92,5	92,5
	NO	24	7,4	7,5	100,0
	Total	322	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,2		
Total		326	100,0		

¿La estrategia de su organización toma en cuenta como factor prioritario a sus clientes?



ANALISIS DE RESULTADOS:

A partir de la muestra realizada $n= 326$, se puede observar en las empresas encuestada hay una gran diferencia de las organizaciones que su prioridad son sus clientes en las que no toman ese factor como prioritario. Obteniendo en esta investigación el siguiente resultado: un 92,55% del “SI” y un 7,453% del “NO”.

27.- ¿La estrategia de su organización es dirigida a generar una ventaja competitiva? (crecimiento, competitividad, desarrollo)

Estadísticos	
¿La estrategia de su organización es dirigida a generar una ventaja competitiva? (crecimiento, competitividad, desarrollo)	
N Válidos	320
Perdidos	6
Media	1,13
Mediana	1,00
Moda	1
Desv. típ.	,335

¿La estrategia de su organización es dirigida a generar una ventaja competitiva? (crecimiento, competitividad, desarrollo)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	279	85,6	87,2	87,2
	NO	41	12,6	12,8	100,0
	Total	320	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,8		
Total		326	100,0		

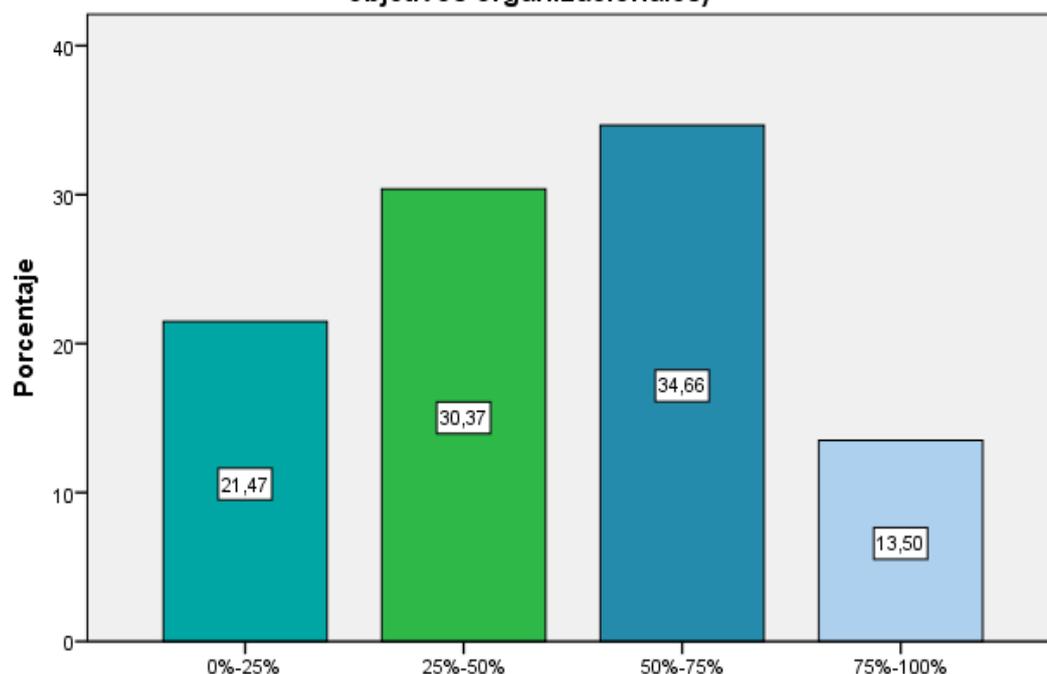
28.- ¿En qué porcentaje estima que se encuentra entendida la estrategia organizacional? (evitar confusiones, conocimiento del negocio, misión, visión y objetivos organizacionales)

Estadísticos		
¿En qué porcentaje estima que se encuentra entendida la estrategia organizacional? (evitar confusiones, conocimiento del negocio, misión, visión y objetivos organizacionales)		
N	Válidos	326
	Perdidos	0
Media		2,40
Mediana		2,00
Moda		3
Desv. típ.		,971

¿En qué porcentaje estima que se encuentra entendida la estrategia organizacional? (evitar confusiones, conocimiento del negocio, misión, visión y objetivos organizacionales)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
	0%-25%	70	21,5	21,5
	25%-50%	99	30,4	51,8
	50%-75%	113	34,7	86,5
	75%-100%	44	13,5	100,0
	Total	326	100,0	100,0

¿En qué porcentaje estima que se encuentra entendida la estrategia organizacional? (evitar confusiones, conocimiento del negocio, misión, visión y objetivos organizacionales)



ANALISIS DE RESULTADOS:

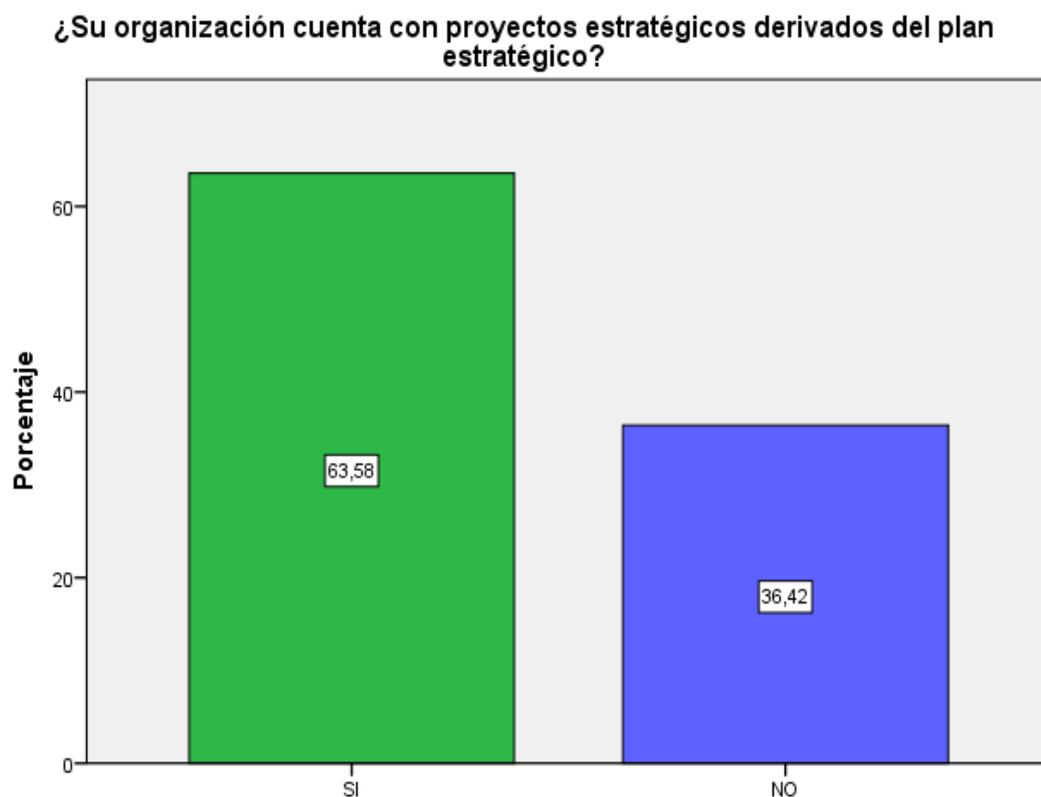
A partir de la muestra realizada se obtiene que las empresas pretenden hacer comprender su estrategia a todos los involucrados en ella. Observando que la mayoría enfoca a q todos entiendan. Así se puede sacar los siguientes resultados: del 34,66% de “50% a 75%”; 30,37% de “25% a 50%”; 21,47% de “0% a 25%” y 13,50% de “75% a 100%”. Así se analiza un número razonable de preocupación en tener clara la misión, visión y objetivos de cada organización.

29.- ¿Su organización cuenta con proyectos estratégicos derivados del plan estratégico?

Estadísticos		
¿Su organización cuenta con proyectos estratégicos derivados del plan estratégico?		
N	Válidos	324
	Perdidos	2
Media		1,36
Mediana		1,00
Moda		1
Desv. típ.		,482

¿Su organización cuenta con proyectos estratégicos derivados del plan estratégico?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	206	63,2	63,6	63,6
	NO	118	36,2	36,4	100,0
	Total	324	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		326	100,0		



ANALISIS DE RESULTADOS:

A partir de la muestra obtenida $n=326$ se puede observar que en las empresas encuestadas que en su mayoría sus proyectos se basan del plan estratégico. Consiguiendo en los resultados un 63,58% en el “SI” y un 36,42% en el “NO”. Concluyendo que las empresas realizan un plan estratégico como base de sus objetivos o proyectos al efectuar.

30.- ¿En base a que metodología fueron sus proyectos?

Resumen de los casos

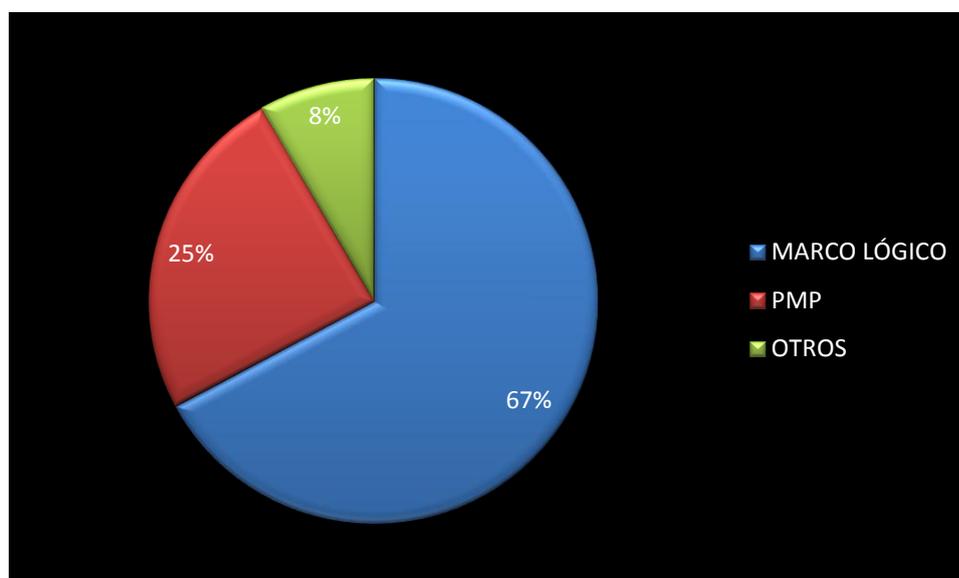
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
\$P30 ^a	313	96,0%	13	4,0%	326	100,0%

a. Agrupación

Frecuencias \$P30

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
En base a que metodología fueron	MARCO LÓGICO	219	67,2%	70,0%
	PMP	80	24,5%	25,6%
	OTROS	27	8,3%	8,6%
	Total	326	100,0%	104,2%

a. Agrupación



ANALISIS DE RESULTADOS:

En la muestra realizada n=326 se puede observar en las empresas encuestadas que gran parte de ellas utiliza una metodología el marco lógico para sus proyectos. Obteniendo los resultados siguientes: 67,2% de “marco lógico”, 24,5% de “PMP” y 8,3% de “otros”. Concluyendo que la mejor metodología o la que distinguen las empresas al realizar sus proyectos es la de “MARCO LOGICO”. Sin embargo hubo una pérdida de datos del 4%, es decir, en 13 encuesta estuvieron vacías en esta pregunta.

31.- ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de su Plan Operativo Anual?

Estadísticos		
¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de su Plan Operativo Anual?		
N	Válidos	326
	Perdidos	0
Media		2,33
Mediana		2,00
Moda		3
Desv. típ.		,968

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0%-25%	81	24,8	24,8	24,8
	25%-50%	90	27,6	27,6	52,5
	50%-75%	120	36,8	36,8	89,3
	75%-100%	35	10,7	10,7	100,0

Total	326	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

32.- ¿Señale si su organización posee un sistema de control en tiempo real?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	171	52,5	52,8	52,8
	NO	153	46,9	47,2	100,0
	Total	324	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		326	100,0		



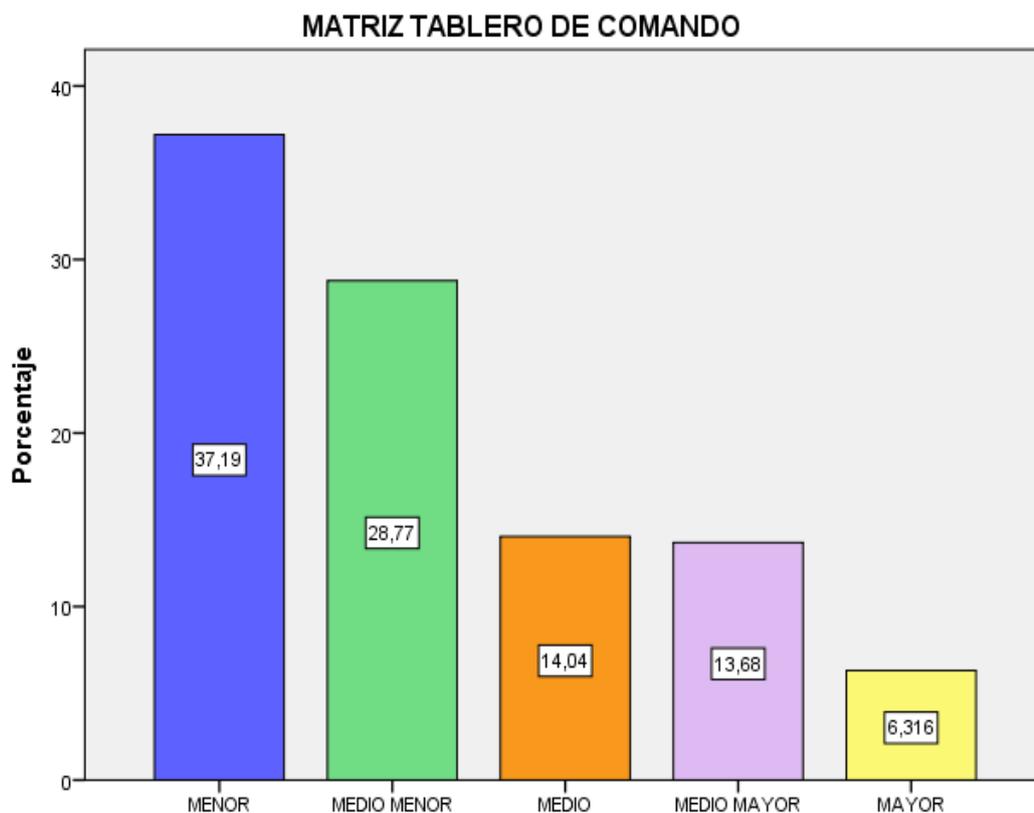
Análisis de resultados:

El 52,78% de los encuestados aseguró que sus organizaciones cuentan con algún tipo de sistema de control en tiempo real, ya sea éste Balanced Scorecard, GPR, u otros. El 47,22% de los encuestados afirma no tener ningún tipo de sistema de control en tiempo real. La diferencia entre una respuesta y otra es mínima.

33.- Establezca el grado de aplicación de los tres elementos de Balanced Scorecard, siendo 5 el mayor, y 1 el menor

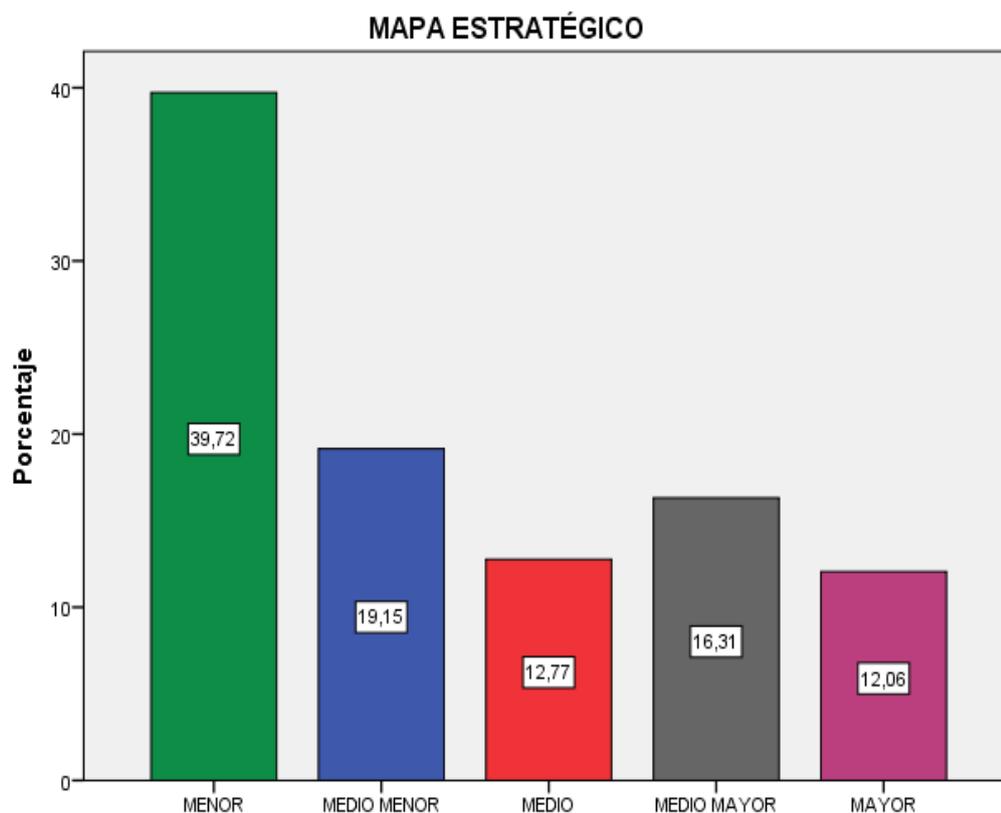
Estadísticos				
		MATRIZ TABLERO DE COMANDO	MAPA ESTRATÉGICO	SOFTWARE
N	Válidos	285	282	282
	Perdidos	41	44	44
Media		2,23	2,42	2,46
Mediana		2,00	2,00	2,00
Moda		1	1	1
Desv. típ.		1,257	1,447	1,397

MATRIZ TABLERO DE COMANDO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MENOR	106	32,5	37,2	37,2
	MEDIO	82	25,2	28,8	66,0
	MENOR				
	MEDIO	40	12,3	14,0	80,0
	MEDIO	39	12,0	13,7	93,7
	MAYOR				
	MAYOR	18	5,5	6,3	100,0
	Total	285	87,4	100,0	
Perdidos	Sistema	41	12,6		
Total		326	100,0		



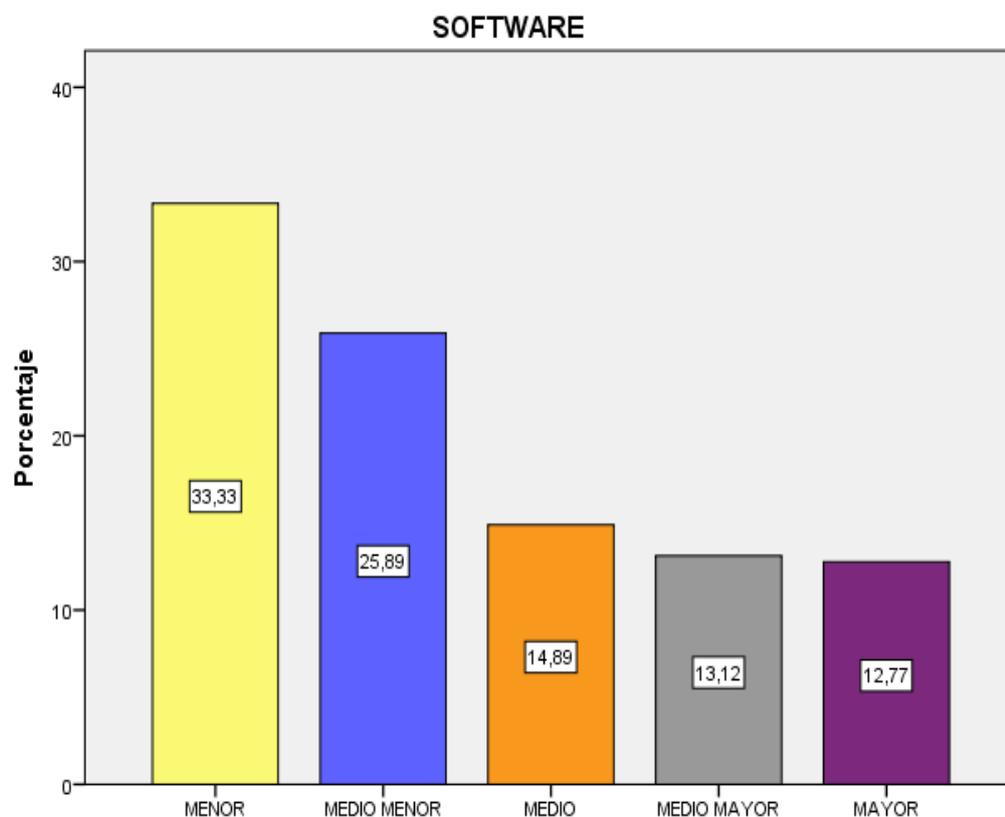
MAPA ESTRATÉGICO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MENOR	112	34,4	39,7	39,7
	MEDIO	54	16,6	19,1	58,9
	MENOR				
	MEDIO	36	11,0	12,8	71,6
	MEDIO	46	14,1	16,3	87,9
	MAYOR				
	MAYOR	34	10,4	12,1	100,0
	Total	282	86,5	100,0	
Perdidos	Sistema	44	13,5		
Total		326	100,0		



SOFTWARE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MENOR	94	28,8	33,3	33,3
	MEDIO	73	22,4	25,9	59,2
	MENOR				
	MEDIO	42	12,9	14,9	74,1
	MEDIO	37	11,3	13,1	87,2
	MAYOR				
	MAYOR	36	11,0	12,8	100,0
	Total	282	86,5	100,0	
Perdidos	0	1	,3		
	Sistema	43	13,2		
	Total	44	13,5		
Total		326	100,0		



Análisis de resultados:

A partir de la muestra tomada $n=326$ se puede notar que los tres elementos del Balanced Scorecard tienen en común el grado 1 que corresponde el menor grado de aplicación, en los elementos como: “Matriz tablero de comando”, “Mapa estratégico” y “Software” se distingue en términos porcentuales con el 37,19%, 39,72% y 33,33% respectivamente la similitud en el menor grado de aplicación de estos elementos.

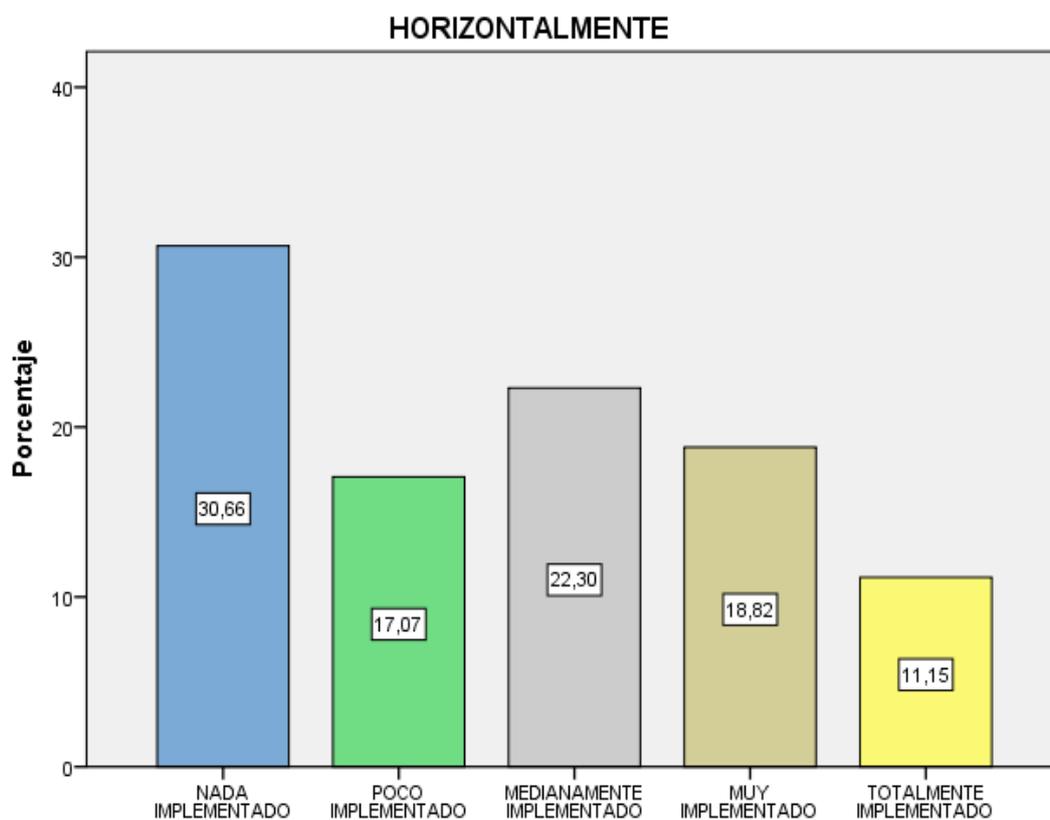
34.- ¿Cuenta con indicadores de gestión semaforizados que permiten un esquema de decisión?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	127	39,0	39,2	39,2
	NO	197	60,4	60,8	100,0
	Total	324	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		326	100,0		

35.- ¿En lo referente a alineamiento califique de 1 a 5, Siendo 1 nada implementado, y 5 totalmente implementado, si la estrategia está aplicada y alineada?

Estadísticos			
		HORIZONTALMENTE	VERTICALMENTE
N	Válidos	287	249
	Perdidos	39	77
Media		2,63	2,69
Mediana		3,00	3,00
Moda		1	1
Desv. típ.		1,378	1,439

HORIZONTALMENTE					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NADA IMPLEMENTADO	88	27,0	30,7	30,7
	POCO IMPLEMENTADO	49	15,0	17,1	47,7
	MEDIANAMENTE IMPLEMENTADO	64	19,6	22,3	70,0
	MUY IMPLEMENTADO	54	16,6	18,8	88,9
	TOTALMENTE IMPLEMENTADO	32	9,8	11,1	100,0
	Total	287	88,0	100,0	
Perdidos	Sistema	39	12,0		
Total		326	100,0		



Análisis de resultados:

Se puede analizar a partir de la muestra que el 30,66% de los encuestados señaló que el alineamiento de manera horizontal no ha sido implementado en lo absoluto. Además de ello, apenas el 11,15% de los encuestados afirma que dicho alineamiento ha sido totalmente implementado, lo cual representa una debilidad en las organizaciones.

VERTICALMENTE					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NADA IMPLEMENTADO	78	23,9	31,3	31,3
	POCO IMPLEMENTADO	42	12,9	16,9	48,2
	MEDIANAMENTE IMPLEMENTADO	41	12,6	16,5	64,7
	MUY IMPLEMENTADO	56	17,2	22,5	87,1
	TOTALMENTE IMPLEMENTADO	32	9,8	12,9	100,0
	Total	249	76,4	100,0	
Perdidos	Sistema	77	23,6		
Total		326	100,0		

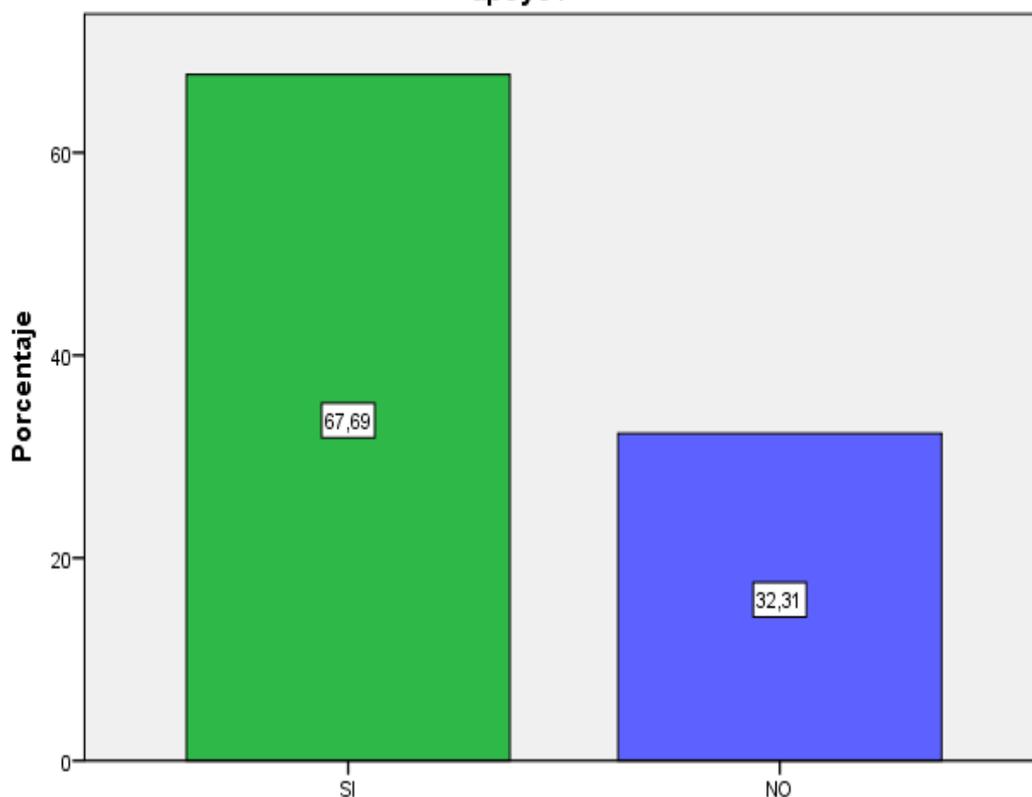
ANÁLISIS UNIVARIADO

1.- ¿Tiene un mapa de procesos diseñado en base a cadenas de valor y cadenas de apoyo?

Estadísticos		
¿Tiene un mapa de procesos diseñado en base a cadenas de valor y cadenas de apoyo?		
N	Válidos	325
	Perdidos	1

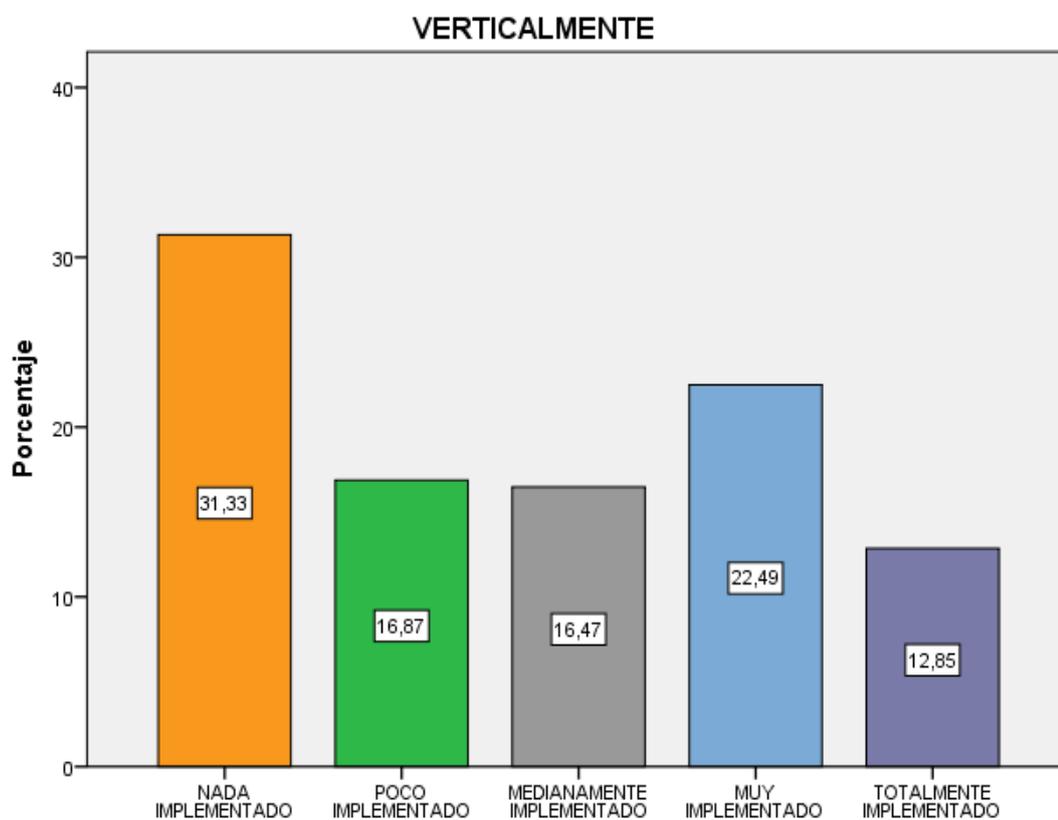
¿Tiene un mapa de procesos diseñado en base a cadenas de valor y cadenas de apoyo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	220	67,5	67,7	67,7
	NO	105	32,2	32,3	100,0
	Total	325	99,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,3		
Total		326	100,0		

¿Tiene un mapa de procesos diseñado en base a cadenas de valor y cadenas de apoyo?



ANALISIS DE RESULTADOS:

En la muestra realizada $n=326$ se puede observar en las empresas posee el mapa de procesos en base de dichos diseños en un porcentaje más alto que las q no posee, obteniendo en la investigación realizada con un 67,69% el “SI” y un 32,31% el “NO”.



Análisis de resultados:

En cuanto a alineamiento, el 31,33% de encuestados aseguró que la estrategia no ha sido aplicada en lo absoluto, y además de ello, apenas el 12,85% de encuestados ha señalado que su estrategia ha sido totalmente implementada.

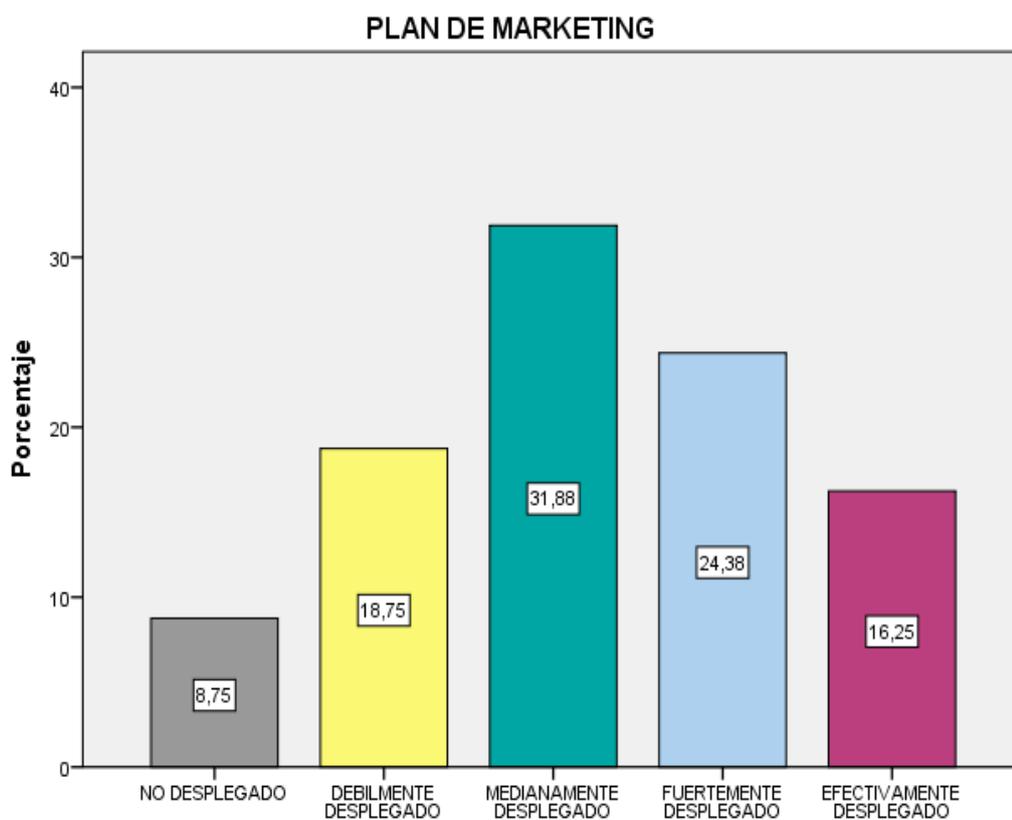
**36.- Califique de 1 a 5 siendo 5 efectivamente desplegado y 1 no desplegado.
La estrategia esta efectivamente desplegada a:**

Estadísticos

		PLAN DE MARKETING	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS	PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN	PLAN DE NEGOCIOS	PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN PETI	PLANIFICACIÓN LOGÍSTICA	PLAN DE CONTINGENCIA DE RIESGO (mercado operativo y de liquidez)
N	Válidos	320	318	313	312	311	312	317
	Perdidos	6	8	13	14	15	14	9
Media		3,21	3,36	3,34	3,38	3,35	3,46	3,39
Mediana		3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Moda		3	4	4	4	4	4	4
Desv. típ.		1,180	1,204	1,261	1,245	1,263	1,199	1,242

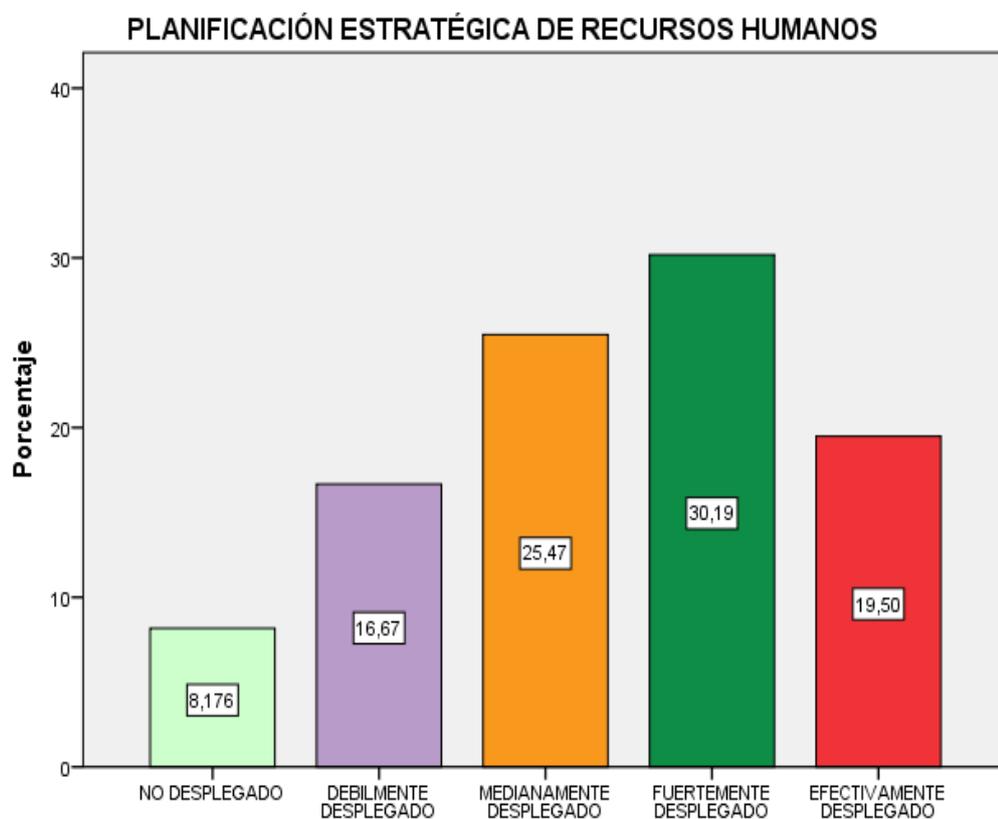
PLAN DE MARKETING

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO DESPLÉGADO	28	8,6	8,8	8,8
	DEBILMENTE DESPLÉGADO	60	18,4	18,8	27,5
	MEDIANAMENTE DESPLÉGADO	102	31,3	31,9	59,4
	FUERTEMENTE DESPLÉGADO	78	23,9	24,4	83,8
	EFFECTIVAMENT E DESPLÉGADO	52	16,0	16,3	100,0
	Total	320	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,8		
Total		326	100,0		



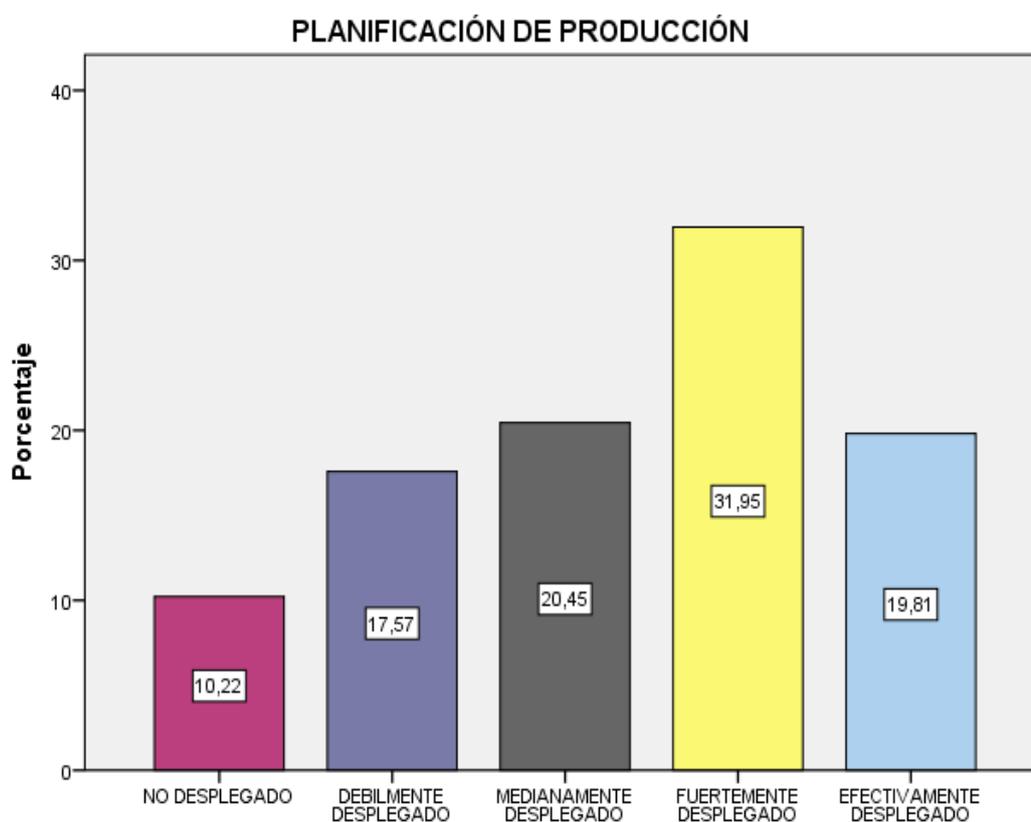
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO DESPLEGADO	26	8,0	8,2	8,2
	DEBILMENTE DESPLEGADO	53	16,3	16,7	24,8
	MEDIANAMENTE DESPLEGADO	81	24,8	25,5	50,3
	FUERTEMENTE DESPLEGADO	96	29,4	30,2	80,5
	EFFECTIVAMENTE DESPLEGADO	62	19,0	19,5	100,0
	Total	318	97,5	100,0	
Perdido	Sistema	8	2,5		
Total		326	100,0		

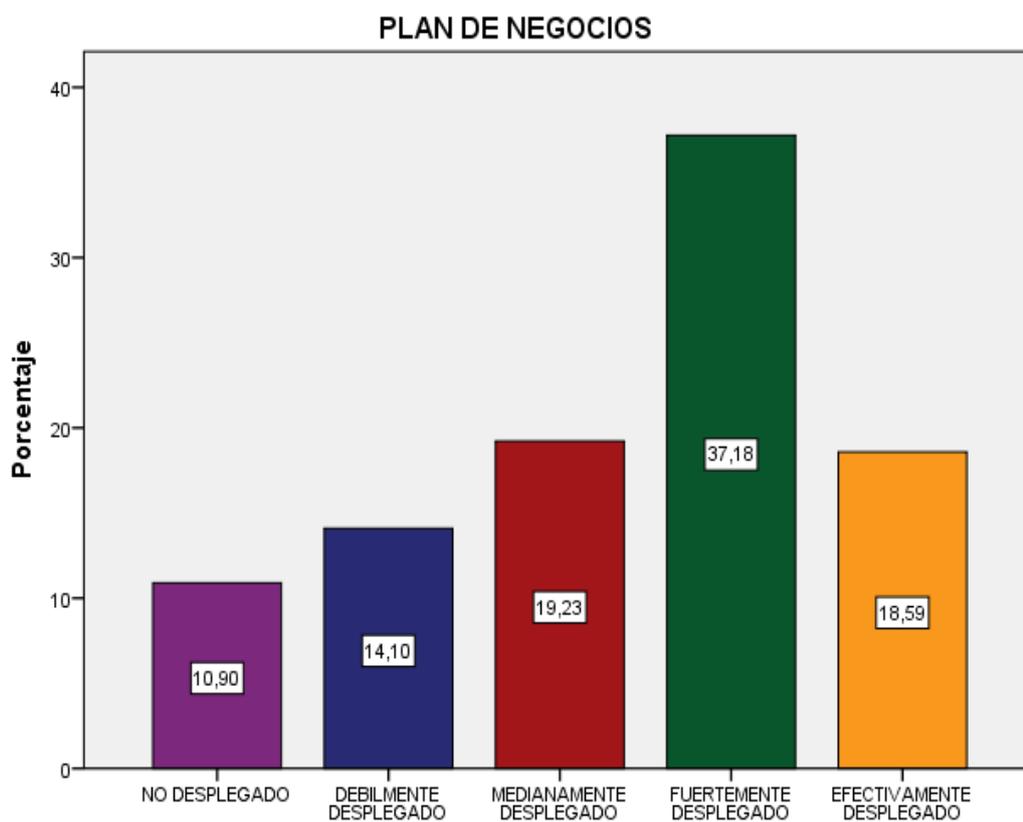


PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO DESPLEGADO	32	9,8	10,2	10,2
	DEBILMENTE DESPLEGADO	55	16,9	17,6	27,8
	MEDIANAMENTE DESPLEGADO	64	19,6	20,4	48,2
	FUERTEMENTE DESPLEGADO	100	30,7	31,9	80,2
	EFFECTIVAMENTE DESPLEGADO	62	19,0	19,8	100, 0
	Total		313	96,0	100,0
Perdido	Sistema	13	4,0		
Total		326	100,0		

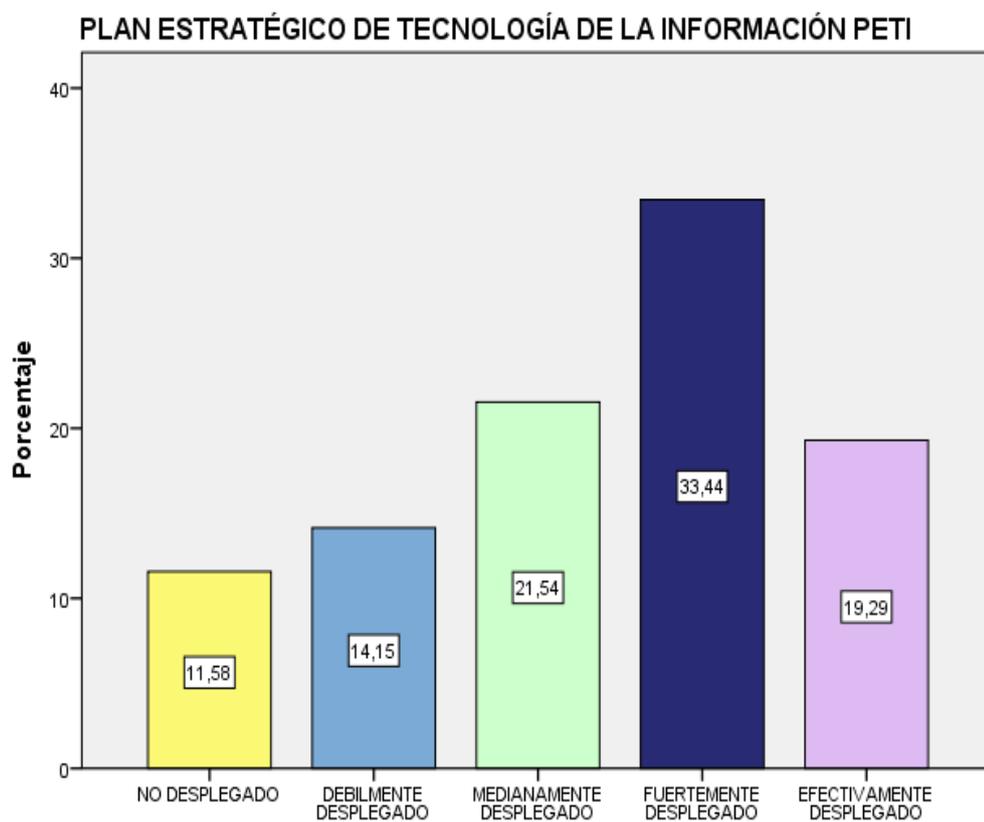


PLAN DE NEGOCIOS					
		Frecuencia	Porcent aje	Porcentaj e válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO DESPLEGADO	34	10,4	10,9	10,9
	DEBILMENTE DESPLEGADO	44	13,5	14,1	25,0
	MEDIANAMENTE DESPLEGADO	60	18,4	19,2	44,2
	FUERTEMENTE DESPLEGADO	116	35,6	37,2	81,4
	EFFECTIVAMENTE DESPLEGADO	58	17,8	18,6	100,0
	Total	312	95,7	100,0	
Perdidos	Sistema	14	4,3		
Total		326	100,0		

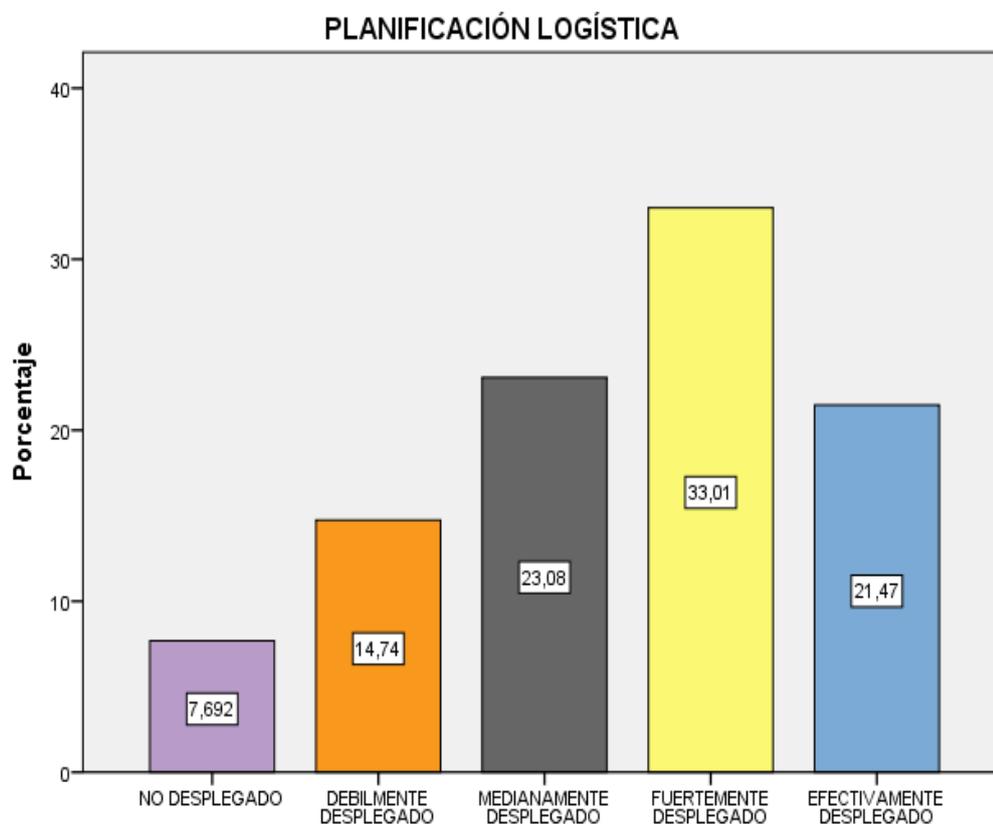


PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN
PETI

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaj e válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO DESPLEGADO	36	11,0	11,6	11,6
	DEBILMENTE DESPLEGADO	44	13,5	14,1	25,7
	MEDIANAMENTE DESPLEGADO	67	20,6	21,5	47,3
	FUERTEMENTE DESPLEGADO	104	31,9	33,4	80,7
	EFFECTIVAMENTE DESPLEGADO	60	18,4	19,3	100,0
	Total	311	95,4	100,0	
Perdidos	Sistema	15	4,6		
Total		326	100,0		

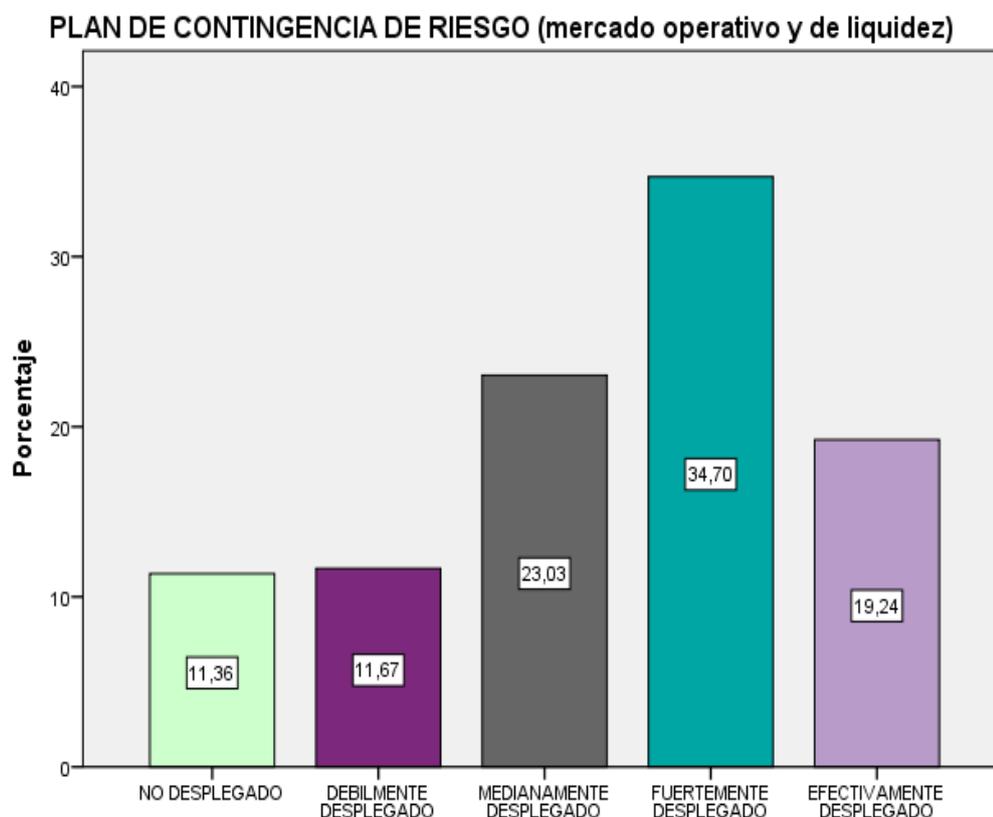


PLANIFICACIÓN LOGÍSTICA					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO DESPLEGADO	24	7,4	7,7	7,7
	DEBILMENTE DESPLEGADO	46	14,1	14,7	22,4
	MEDIANAMENTE DESPLEGADO	72	22,1	23,1	45,5
	FUERTEMENTE DESPLEGADO	103	31,6	33,0	78,5
	EFFECTIVAMENTE DESPLEGADO	67	20,6	21,5	100,0
	Total	312	95,7	100,0	
Perdido	Sistema	14	4,3		
Total		326	100,0		



PLAN DE CONTINGENCIA DE RIESGO (mercado operativo y de liquidez)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO DESPLEGADO	36	11,0	11,4	11,4
	DEBILMENTE DESPLEGADO	37	11,3	11,7	23,0
	MEDIANAMENTE DESPLEGADO	73	22,4	23,0	46,1
	FUERTEMENTE DESPLEGADO	110	33,7	34,7	80,8
	EFECTIVAMENTE DESPLEGADO	61	18,7	19,2	100,0
	Total	317	97,2	100,0	
Perdido	Sistema	9	2,8		
Total		326	100,0		



Análisis de resultados:

A partir de la muestra tomada $n=326$ se distingue que las organizaciones han desplegado sus estrategias en “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS” con un 30,19%, en “PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN” con el 31,95% , el “PLAN DE NEGOCIOS” con el 37,18%, el “PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN PETI” con el 33,44%, la “PLANIFICACIÓN LOGÍSTICA” con el 33,01% y el “PLAN DE CONTINGENCIA DE RIESGO (MERCADO OPERATIVO Y DE LIQUIDEZ)” con el 34,7%; estas estrategias comprenden el grado 4 de calificación el cual representa “fuertemente desplegado”, y con un grado 3 que representa “medianamente desplegado” el “PLAN DE MARKETING” con el 31,88%.

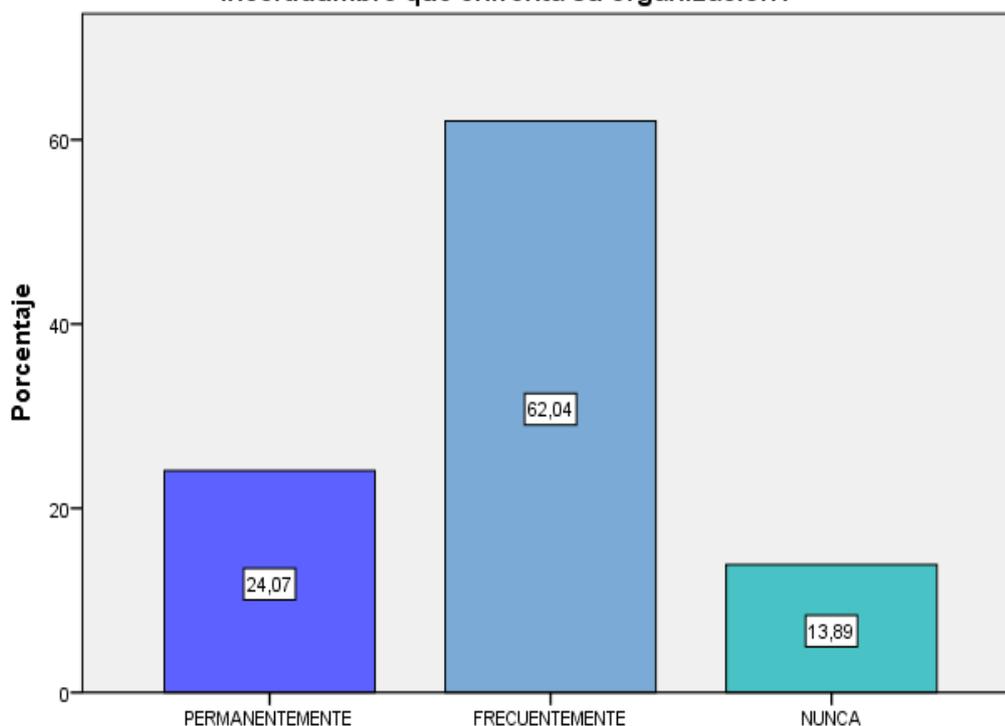
37.- ¿Con qué frecuencia realiza una medición cuantitativa del grado de riesgo e incertidumbre que enfrenta su organización?

Estadísticos		
¿Con qué frecuencia realiza una medición cuantitativa del grado de riesgo e incertidumbre que enfrenta su organización?		
N	Válidos	324
	Perdidos	2
Media		1,90
Mediana		2,00
Moda		2
Desv. típ.		,609

¿Con qué frecuencia realiza una medición cuantitativa del grado de riesgo e incertidumbre que enfrenta su organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	PERMANENTEMENTE	78	23,9	24,1	24,1
	FRECUENTEMENTE	201	61,7	62,0	86,1
	NUNCA	45	13,8	13,9	100,0
	Total	324	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		326	100,		0

¿Con qué frecuencia realiza una medición cuantitativa del grado de riesgo e incertidumbre que enfrenta su organización?



ANALISIS DE RESULTADOS:

A partir de la muestra realizada $n= 326$, se puede observar en las empresas encuestadas en su mayoría frecuentemente se realiza una medición cuantitativa del grado de riesgo e incertidumbre que podría enfrentar una organización, Obteniendo los resultados de un 62,04% en “FRECUENTEMENTE”, 24,07% “PERMANENTEMENTE” y un 13,89% “NUNCA”. Concluyendo la particularidad entre las organizaciones de realizar este tipo de mediciones cada tiempo razonablemente o cada periodo necesario, sin exceder en la periodicidad al ejecutarla.

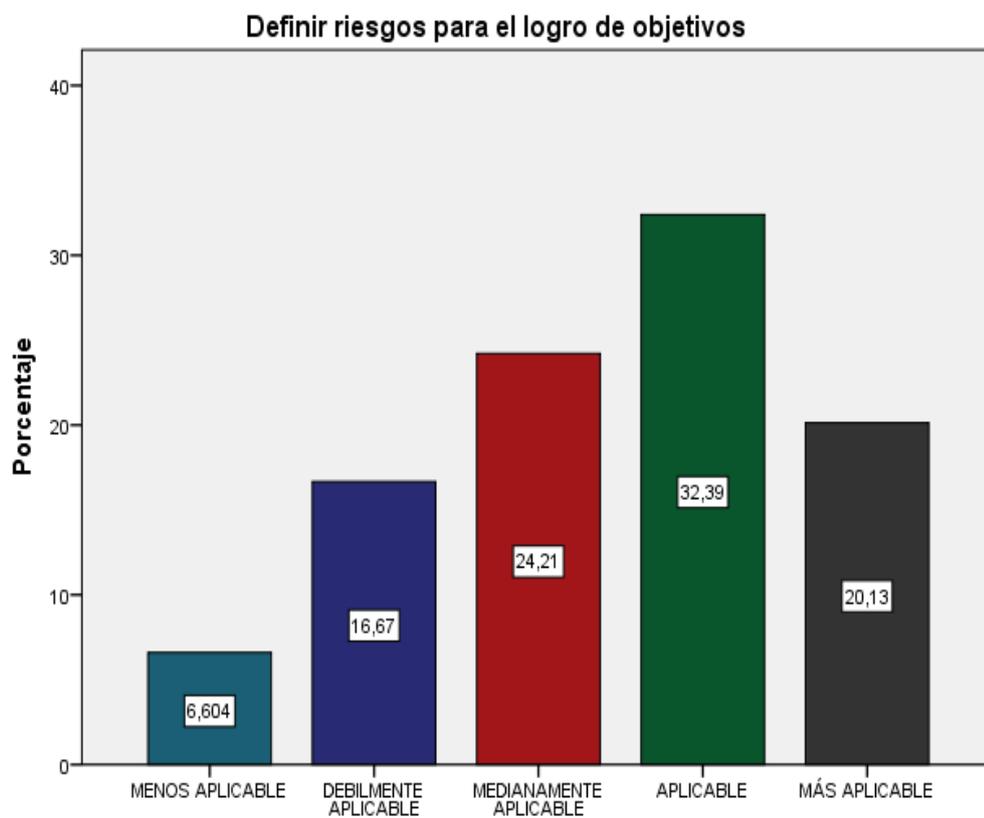
38.- ¿Cuál es su concepto de prospectiva estratégica?

Estadísticos		
¿Cuál es su concepto de prospectiva estratégica?		
N	Válidos	305
	Perdidos	21
Media		1,86
Mediana		2,00
Moda		1
Desv. típ.		,885

¿Cuál es su concepto de prospectiva estratégica?							
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado		
Válido	Un punto de vista estratégico de puntos y metas	143	43,9	46,9	46,9		
	La técnica que permite la identificación/constitución de escenarios	61	18,7	20,0	66,9		
	Parte de la filosofía estratégica del negocio	101	31,0	33,1	100,0		
	Total	305	93,6	100,0			
Perdido	Sistema	21	6,4				
	Total	326	100,0				

39.- Señale el grado de aplicabilidad de las potenciales utilidades de la prospectiva estratégica tiene un negocio, calificando de 1 a 5, siendo 5 el más aplicable y 1 el menos aplicable.

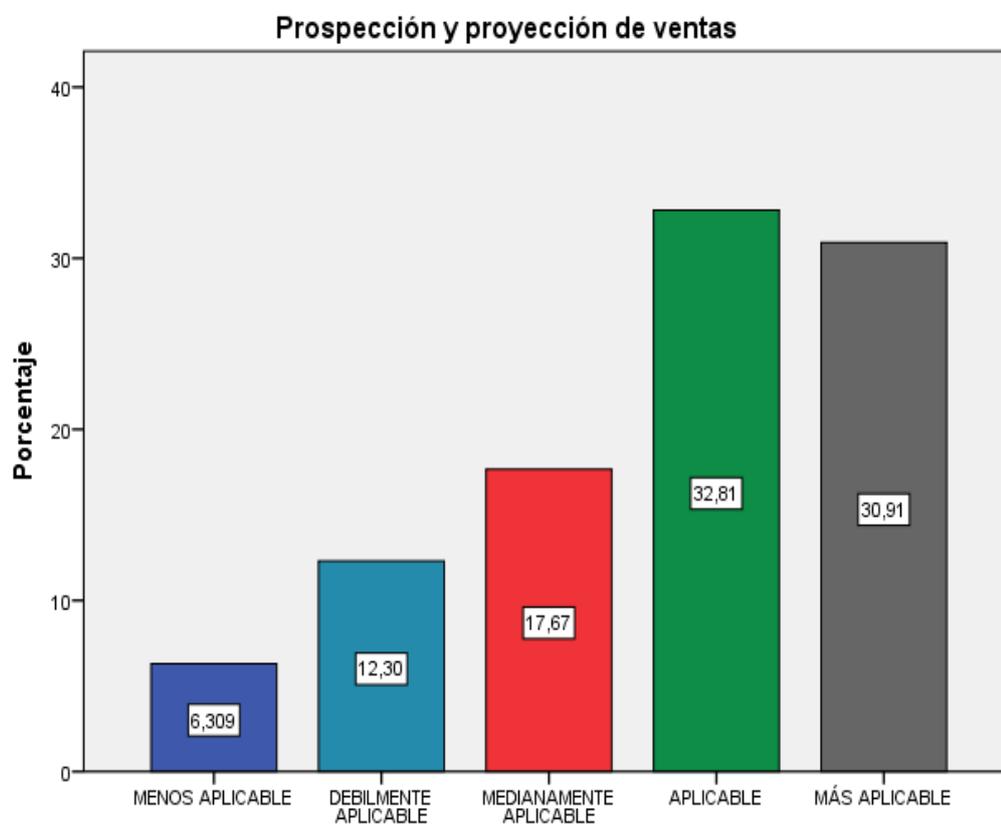
Definir riesgos para el logro de objetivos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MENOS APLICABLE	21	6,4	6,6	6,6
	DEBILMENTE APLICABLE	53	16,3	16,7	23,3
	MEDIANAMENTE APLICABLE	77	23,6	24,2	47,5
	APLICABLE	103	31,6	32,4	79,9
	MÁS APLICABLE	64	19,6	20,1	100,0
	Total	318	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,5		
Total		326	100,0		



Análisis de resultados:

La mayoría de encuestados, perteneciente al 32,39% de los mismos, ha asegurado que definir riesgos para el logro de objetivos ha sido aplicable en su organización, mientras que el 6,61% ha señalado que éste factor ha sido el menos aplicable.

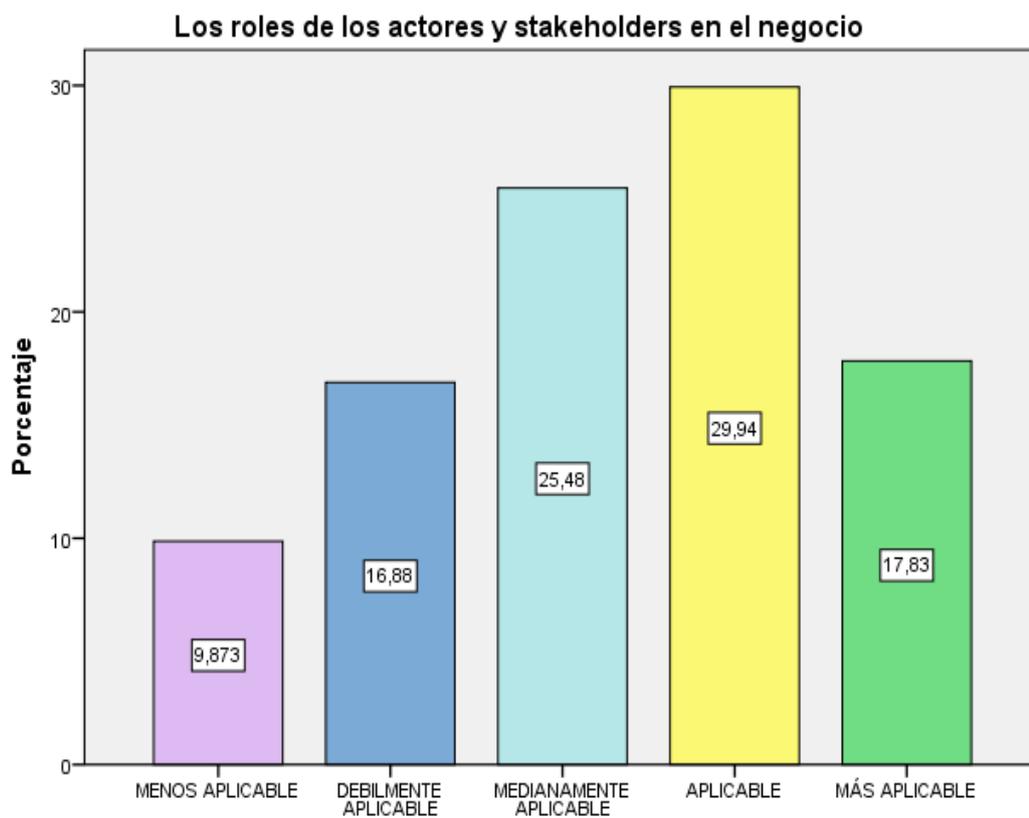
Prospección y proyección de ventas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MENOS APLICABLE	20	6,1	6,3	6,3
	DEBILMENTE APLICABLE	39	12,0	12,3	18,6
	MEDIANAMENTE APLICABLE	56	17,2	17,7	36,3
	APLICABLE	104	31,9	32,8	69,1
	MÁS APLICABLE	98	30,1	30,9	100,0
	Total		317	97,2	100,0
Perdidos	Sistema	9	2,8		
Total		326	100,0		



Análisis de resultados:

La mayoría de encuestados, perteneciente al 32,81% de los mismos, ha asegurado la prospección y proyección de ventas ha sido aplicable en su organización, mientras que el 6,11% ha señalado que éste factor ha sido el menos aplicable.

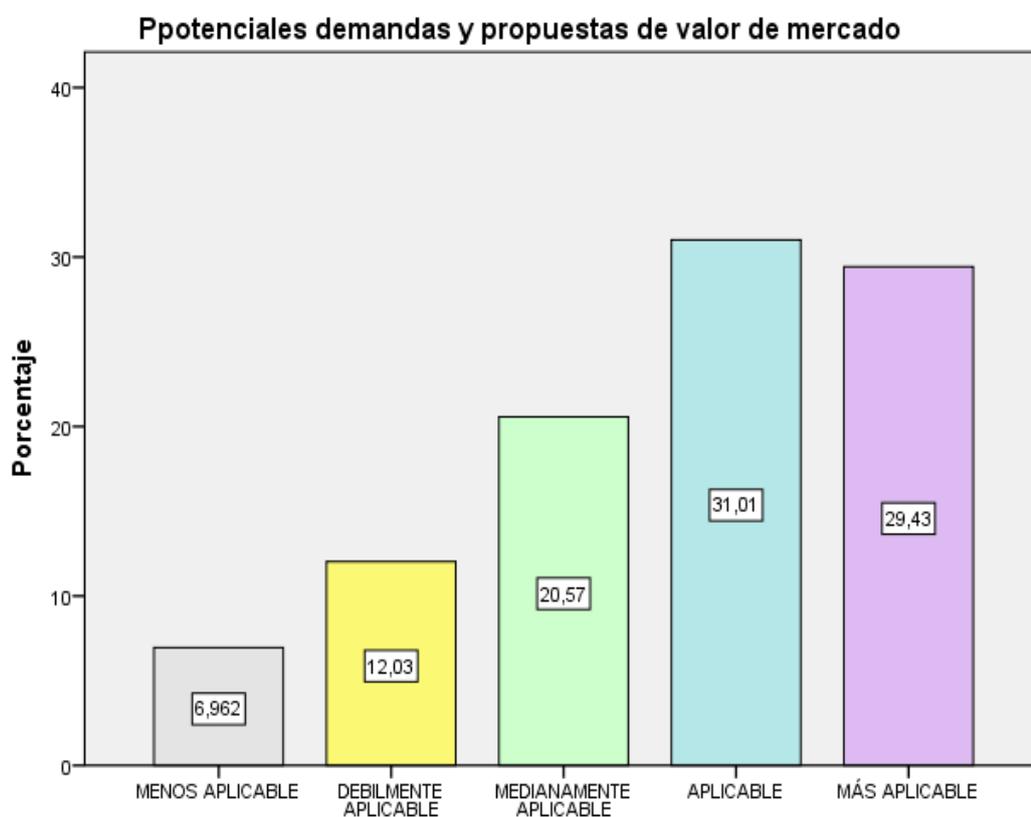
Los roles de los actores y stakeholders en el negocio						
		Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	MENOS APLICABLE	31	9,5	9,9	9,9	
	DEBILMENTE APLICABLE	53	16,3	16,9	26,8	
	MEDIANAMENTE APLICABLE	80	24,5	25,5	52,2	
	APLICABLE	94	28,8	29,9	82,2	
	MÁS APLICABLE	56	17,2	17,8	100,0	
	Total	314	96,3	100,0		
Perdidos	Sistema	12	3,7			
Total		326	100,0			



Análisis de resultados:

La mayoría de encuestados, perteneciente al 29,94% de los mismos, ha asegurado que los roles de los actores y stakeholders en el negocio ha sido aplicable en su organización, mientras que el 9,87% ha señalado que éste factor ha sido el menos aplicable.

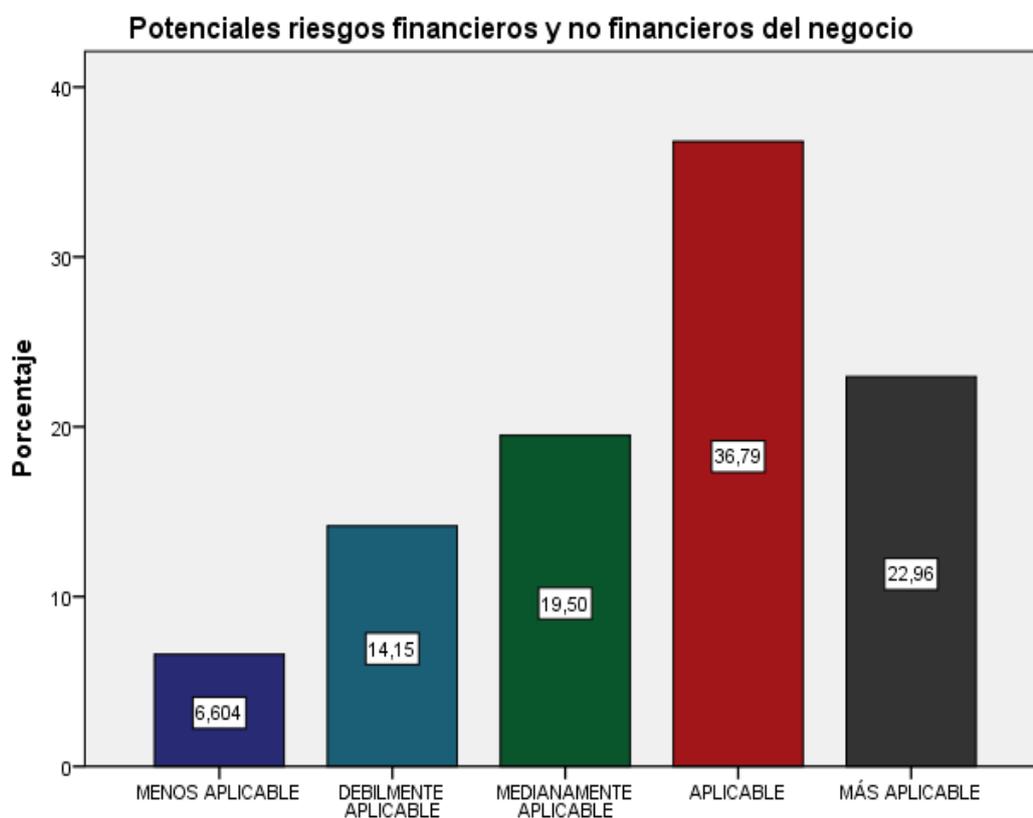
Potenciales demandas y propuestas de valor de mercado					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MENOS APLICABLE	22	6,7	7,0	7,0
	DEBILMENTE APLICABLE	38	11,7	12,0	19,0
	MEDIANAMENTE APLICABLE	65	19,9	20,6	39,6
	APLICABLE	98	30,1	31,0	70,6
	MÁS APLICABLE	93	28,5	29,4	100,0
	Total	316	96,9	100,0	
Perdidos	Sistema	10	3,1		
Total		326	100,0		



Análisis de resultados:

La mayoría de encuestados, perteneciente al 31,01% de los mismos, ha asegurado que las potenciales demandas y propuestas de valor de mercado han sido aplicables en su organización, mientras que el 6,96% ha señalado que éste factor ha sido el menos aplicable.

Potenciales riesgos financieros y no financieros del negocio					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MENOS APLICABLE	21	6,4	6,6	6,6
	DEBILMENTE APLICABLE	45	13,8	14,2	20,8
	MEDIANAMENTE APLICABLE	62	19,0	19,5	40,3
	APLICABLE	117	35,9	36,8	77,0
	MÁS APLICABLE	73	22,4	23,0	100,0
	Total	318	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,5		
	Total	326	100,0		



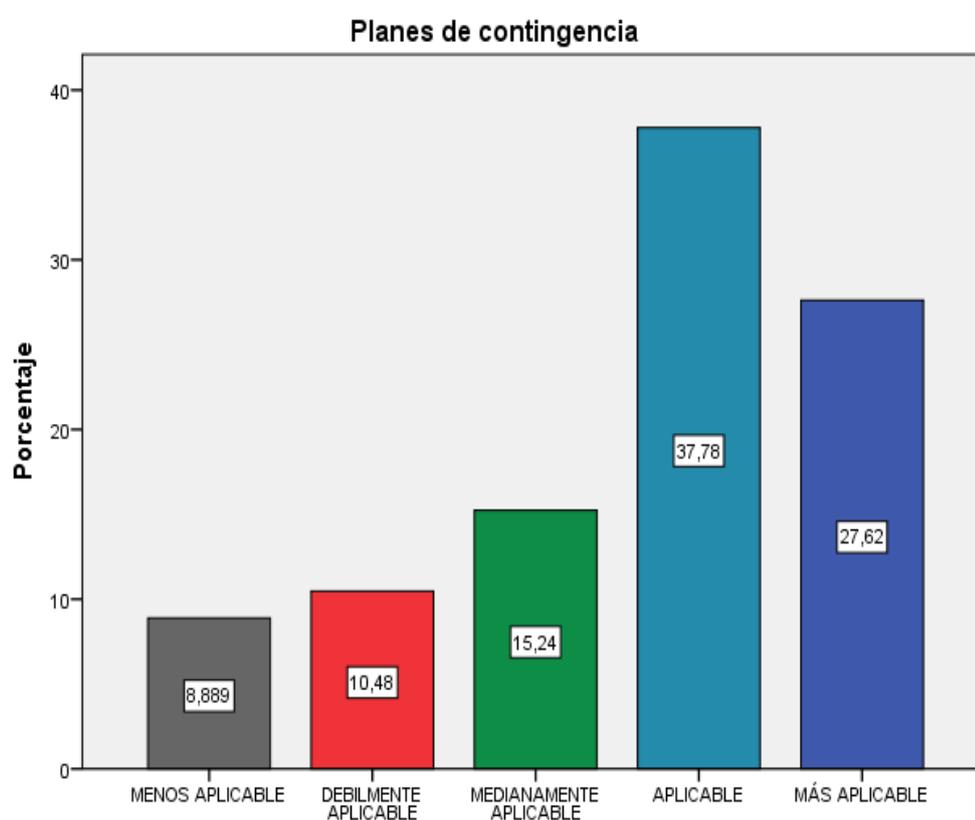
Análisis de resultados:

La mayoría de encuestados, perteneciente al 36,79% de los mismos, ha asegurado que los potenciales riesgos financieros y no financieros han sido aplicables en su organización, mientras que el 6,60% ha señalado que éste factor ha sido el menos aplicable.

Planes de contingencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MENOS APLICABLE	28	8,6	8,9	8,9
	DEBILMENTE APLICABLE	33	10,1	10,5	19,4

MEDIANAMENTE APLICABLE		48	14,7	15,2	34,6
APLICABLE		119	36,5	37,8	72,4
MÁS APLICABLE		87	26,7	27,6	100,0
Total		315	96,6	100,0	
Perdidos	Sistema	11	3,4		
Total		326	100,0		



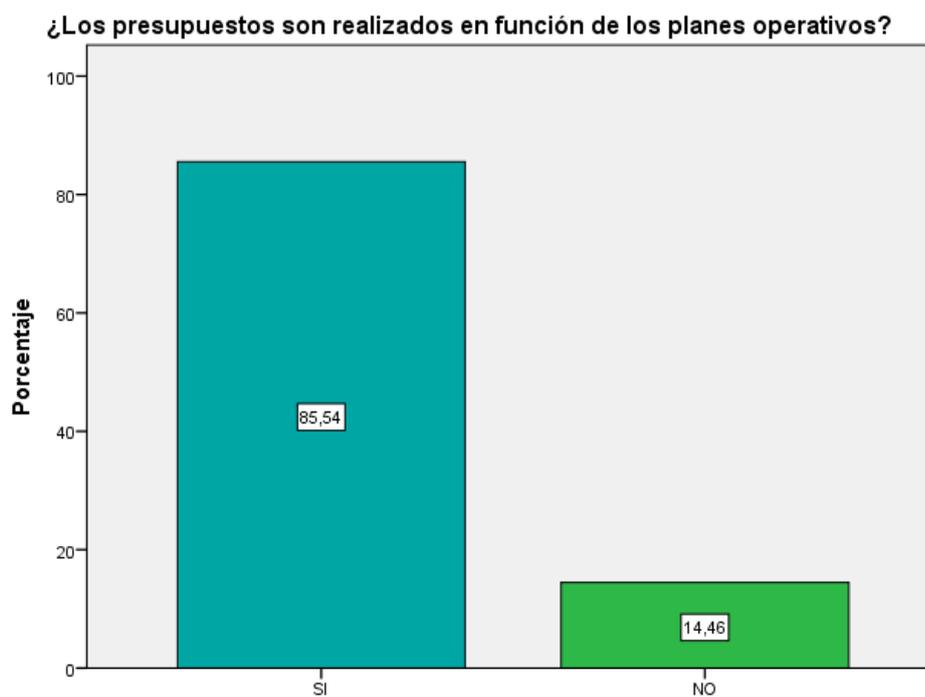
Análisis de resultados:

La mayoría de encuestados, perteneciente al 37,78% de los mismos, ha asegurado que los planes de contingencia han sido aplicables en su organización, mientras que el 8,89% ha señalado que éste factor ha sido el menos aplicable.

Prospectiva

40.- ¿Los presupuestos son realizados en función de los planes operativos?

Estadísticos					
¿Los presupuestos son realizados en función de los planes operativos?					
N		Válidos		325	
		Perdidos		1	
Media				1,14	
Mediana				1,00	
Moda				1	
Desv. típ.				,352	
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	278	85,3	85,5	85,5
	NO	47	14,4	14,5	100,0
	Total	325	99,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,3		
Total		326	100,0		



Análisis de resultados:

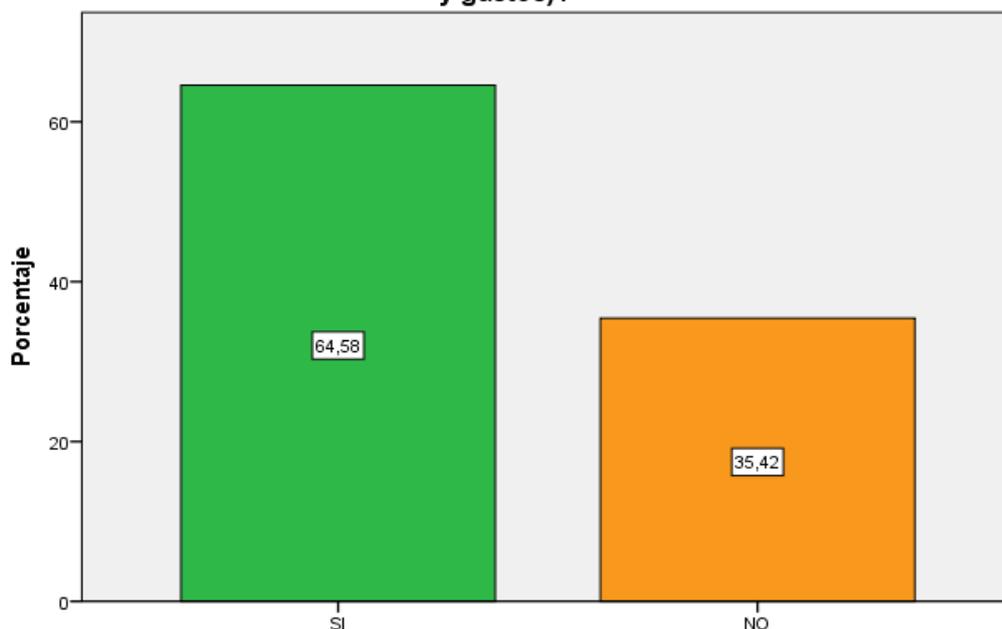
Se observa notablemente que la gran mayoría de encuestados, equivalentes al 85,54% ha afirmado que en su organización los presupuestos sí son realizados en función de los planes operativos, mientras que apenas el 14,46% de encuestados afirma lo contrario.

41.- ¿En su organización existe un presupuesto operacional OPEX (ingresos, costos y gastos)?

Estadísticos		
¿En su organización existe un presupuesto operacional OPEX (ingresos, costos y gastos)?		
N	Válidos	319
	Perdidos	7
Media		1,35
Mediana		1,00
Moda		1
Desv. típ.		,479

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	206	63,2	64,6	64,6
	NO	113	34,7	35,4	100,0
	Total	319	97,9	100,0	
Perdidos	Sistema	7	2,1		
Total		326	100,0		

¿En su organización existe un presupuesto operacional OPEX (ingresos, costos y gastos)?



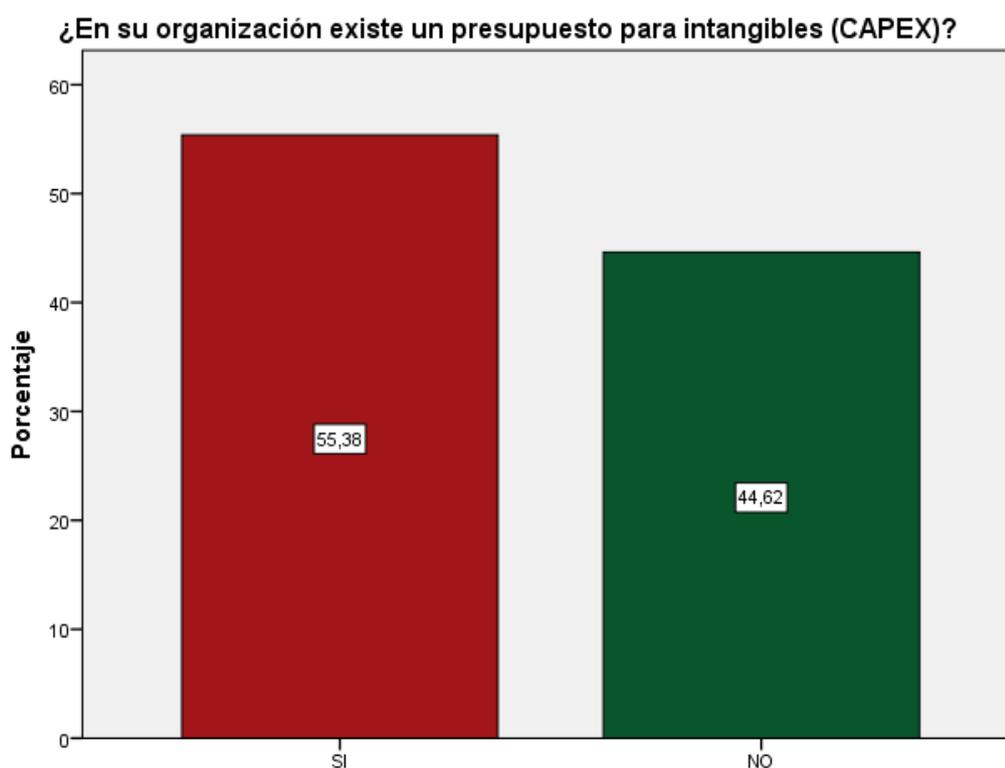
Análisis de resultados:

A partir de la muestra, se observa que 206 encuestados equivalentes al 64,58% del total afirman que en su organización existe un presupuesto operacional OPEX, mientras que 113 encuestados aseguró lo contrario. Existe una diferencia notable entre estos dos resultados, y sus afirmaciones son notables.

42.- ¿En su organización existe un presupuesto para intangibles (CAPEX)?

Estadísticos		
¿En su organización existe un presupuesto para intangibles (CAPEX)?		
N	Válidos	325
	Perdidos	1
Media		1,45
Mediana		1,00
Moda		1
Desv. típ.		,498

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	180	55,2	55,4	55,4
	NO	145	44,5	44,6	100,0
	Total	325	99,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,3		
Total		326	100,0		



Análisis de resultados:

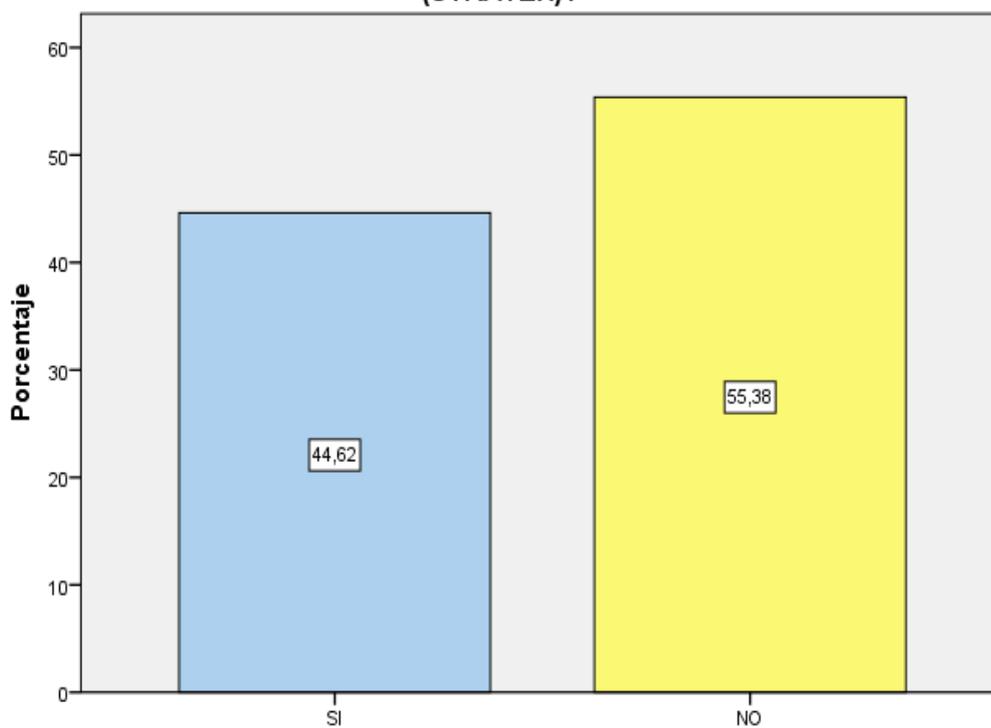
A partir de la muestra se puede aseverar que la mayoría de los encuestados afirma que en sus empresas existe un presupuesto para intangibles; no obstante, no es significativa su diferencia con quienes respondieron lo contrario, puesto que fueron 180 y 145 respectivamente los encuestados que dieron tales afirmaciones.

43.- ¿En su organización se evalúa financieramente la estrategia organizacional (STRATEX)?

Estadísticos		
¿En su organización se evalúa financieramente la estrategia organizacional (STRATEX)?		
N	Válidos	325
	Perdidos	1
Media		1,55
Mediana		2,00
Moda		2
Desv. típ.		,498

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	145	44,5	44,6	44,6
	NO	180	55,2	55,4	100,0
	Total	325	99,7	100,0	
Perdido	Sistema	1	,3		
s					
Total		326	100,0		

¿En su organización se evalúa financieramente la estrategia organizacional (STRATEX)?

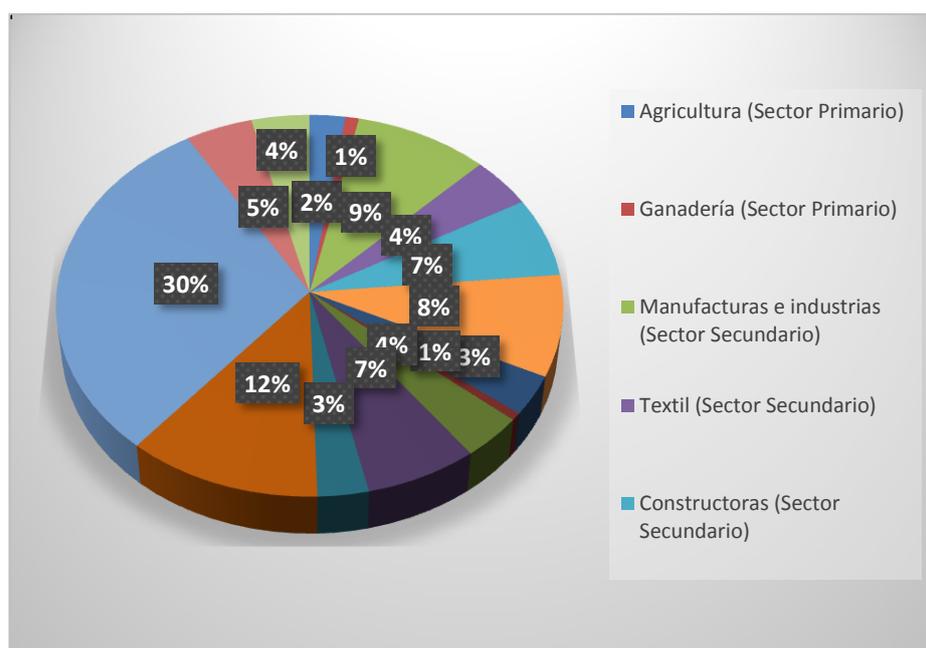


A. Datos identificados

Resumen de los casos						
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
\$P44 ^a	318	97,5%	8	2,5%	326	100,0%
a. Agrupación						

Frecuencias \$P44				
		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
Datos identificados Sectores Empresas	Agricultura (Sector Primario)	8	2,4%	2,5%
	Ganadería (Sector Primario)	3	0,9%	0,9%
	Manufacturas e industrias (Sector Secundario)	30	9,2%	9,4%
	Textil (Sector Secundario)	14	4,3%	4,4%
	Constructoras (Sector Secundario)	22	6,7%	6,9%
	Educación (Sector Terciario)	28	8,6%	8,8%
	Exportadoras e importadoras (Sector Terciario)	11	3,4%	3,5%
	Fundaciones y ONG (Sector Terciario)	2	0,6%	0,6%
	Cooperativas y asociaciones financieras (Sector Terciario)	12	3,7%	3,8%

Entidades públicas (Sector Terciario)	22	6,7%	6,9%
Aseguradoras (Sector Terciario)	10	3,1%	3,1%
Comercializador as y distribuidoras (Sector Terciario)	38	11,6%	11,9%
Otras (Sector Terciario)	99	30,3%	31,1%
Investigación y Desarrollo (Sector Cuaternario)	15	4,6%	4,7%
Innovación (Sector Cuaternario)	13	4,0%	4,1%
Total	32	100,0%	102,8%
	7		
a. Agrupación			



Análisis de resultados:

Se puede observar que el sector con mayor participación ha sido el Sector Terciario, incluyendo a organizaciones inmersas en comercialización y distribución, educación entidades públicas y otras, con el 12%, 8%, 7% y 30% respectivamente. Asimismo, las instituciones del sector secundario que mayor participación tuvieron en estas encuestas fueron las dedicadas a la manufactura e industrias con un 5%. Y en cuanto al sector primario, el sector ganadero es el que tiene mayor participación en las encuestas efectuadas con el 5%.

INFORMACIÓN DE EMPRESAS ENCUESTADAS

1. ESTUDIO CREATIVO
2. HELEN DORON EARLY ENGLISH
3. PONTE SELVA
4. SISANK
5. INDUSTRIAS GOVAYRA S.A.
6. VIABLE ASESORIA JURIDICA
7. DIPNATHYSWETERS
8. TEXIAC
9. RH ASPIRANTE
10. CATINTOUR
11. GOLATINAMERICA S.A.
12. LA CORUÑA INMOBILIARIA
13. LABORATORIO BIOQUÍMICO
14. MINISTERIO DE SALUD
15. MINISTERIO DE AGRICULTURA
16. COOP 19 DE JULIO
17. BANCO DEL AUSTRO
18. CERVECERÍA NACIONAL
19. JUAN EL JURI
20. COOP 29 DE OCTUBRE
21. PRONACA
22. TRANSPORTE ESMERALDAS
23. VICUÑA
24. PINTULAC
25. UTE
26. URIBE S
27. NEGOCIA CON CHINA
28. VGCORP
29. CENTRO DENT

30. TRANSPORTES ECUADOR
31. COOP. ATUNTAQUI
32. PARMALAT
33. DOMINO'S PIZZA
34. AGRIPAC
35. PIZZA HUT
36. HOT DOGS DE LA GONZALEZ SUÁREZ
37. AMERICA DEL VALLE UNIDAD EDUCATIVA
38. MI COORDINACION ZONAL SALUD N° 9
39. SISTEMAS EDUCATIVOS INTEGRADOS
40. CONSTRUCTORA JACOME Y ASOCIADOS
41. HOSTERIA LOS HELECHOS
42. MAXIAUTO S.A.
43. CORPORACION VIP CIA LTDA
44. ORO LUZ ILUMINACION
45. CARLOS ALVAREZ SAA AGENCIAS Y DISTRIBUCIONES S.A.
46. CENACE
47. SAN ANDRES
48. EXCO
49. ACURIO Y ASOCIADOS INGENIERÍA
50. SISOLAB CIA. LTDA.
51. EXCELENCIA CORPORATIVA CIA. LTDA.
52. LEX CONSEIL ABOGADOS/JURIDICA
53. DISFALEP
54. CONFECCIONES ALFREDO COMERCIO
55. LA CASA AMARILLA HOTEL- RESTAURANT

56. BYSTELEPHONE TELECOMUNICACIONES
57. AGIMEX S.A. COMERCIO
58. ECUACOMPRA MARKETING
59. SELCFOOD S.A. ALIMENTOS
60. ANELEN S.A. EDUCACION
61. TURISAKUNE CIA. LTDA. EMPRESA TURISTICA
62. O KITCHEN
63. CENESTUR
64. VERYGLOBE CIA. LTDA.
65. HOTEL INCA IMPERIAL
66. MEGA ENLACE TELECOMUNICACIONES S.A.
67. SACCHETTI
68. COCAQUIL
69. FORECA S.A.
70. RODO TRACK
71. EMPRESA SERVICIOS PETROLEROS
72. HOTEL LE PARC
73. NEOSIS ECUADOR
74. AGRIPAC
75. AGROMEL
76. BANCO PICHINCHA
77. DISFALEP
78. SECTOR TERCIARIO
79. NELLY RAMIREZ DEFENSA
80. OFICINA TECNICA TES SUCURSAL ECUADOR
81. ING. JUAN CARLOS OROZCO/ARQUITECTURA

82.	HDS HEALTH DIGITAL SYSTEM S.A.
83.	E Y M
84.	LUGO Y LUGO ADMINISTRACION
85.	TORTAS Y TARTAS
86.	CURACRETO DEL ECUADOR
87.	MR CONSULTING AND INFOSOLUTIONS
88.	ZONCIPY BEAUTY CENTER
89.	LATVENTURE INCOMING CIA. LTDA.
90.	ZABAL CORPORACIÓN
91.	PLUSHHEADHUNTERS
92.	ECUACAFE
93.	BEPHATHARHA
94.	FLORANA FARMS S.A.
95.	SOLUINSA S.A.
96.	ADRAM CONSULTORES FINANCIEROS
97.	INTERCONTINENTAL SCHOOL
98.	LUBRICADORA VINUEZA
99.	NEGOCIOS ASOCIADOS
100.	EBICS S.A.
101.	OTTO SEIDIITZ
102.	NUEVA ALEJANDRIA
103.	YACHANA
104.	PACARI AMAZON
105.	LA TAREA VELOZ
106.	CORESA
107.	PLAZA SUCRE HOSTAL
108.	DAMICHEL
109.	DELTEL
110.	INPEL QUALITY
111.	MARIA ELENA CARRASCO
	"DISEÑOS OPERATIVOS"

112.	TCA. ECUADOR- TELECOMUNICACIONES A NIVEL DE LATINOAMERICA
113.	CAMBRIDGE-SCHOOL OF LANGUAGES
114.	EUROPA HIGHER EDUCATION- EDUACION MARKETING Y TURISMO
115.	CADIVI MANUFACTURA
116.	EMPRESA ECUADOR-SALUD
117.	DCNET. EMPRESA. INTERNET
118.	ALEX HURTADO Y ASOCIADOS CIA. LTDA. - JURIDICA
119.	MIDASTOUCH
120.	GAD PROVINCIAL DE SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS
121.	SAINT ECUADOR
122.	TECNIELECTRICA SUR
123.	CELESTIN TREINET DEL VALLE
124.	MULTIRAMA S.A.
125.	SINOHYDRO CORPORATION
126.	NETSER COMPUTER INTERNATIONAL INC
127.	DISSANTY
128.	ALEVIAN GLOBAL
129.	TEXTILES FRANCELANA
130.	ECUALAC
131.	CELCO
132.	M3A SOLUTIONS
133.	BANCO GUAYAQUIL
134.	ASICOREM CIA. LTDA.
135.	AGROINDUSTRIAS WARSA

136.	GENERAL TECHNOLOGY (IMPORTADORA PRODUCTOS INFORMATICOS)
137.	VISITA ECUADOR (TURISMO)
138.	SECOINT (CADENA HOTELERA)
139.	MICHIGAN INTERNATIONAL (INSTITUTO DE INGLES)
140.	ADLEANT CONSULTORES
141.	COLEGIO PAULO FREIRE
142.	SOLINTECE
143.	SUPRARAIN CIA. LTDA.
144.	AGROCALIDAD
145.	8A IMPORTACIONES
146.	SJ JERSEY ECUATORIANO C.A.
147.	MEGAFRIO S.A.
148.	SECRETARIA DE HIDROCARBUROS
149.	WERNER HEISENBERG SCHOOL INSTITUTO EDUCATIVA
150.	COLCHA ART.
151.	TELPROYEC
152.	CENTRO DE NEGOCIOS EOS
153.	ECOMUNDO CIA. LTDA.
154.	GUSTAVO LALAMA CIA. LTDA.
155.	DATAFAST
156.	DIAZ TRADING
157.	POLINSUMOS
158.	SRI-FEDATARIOS FISCALES
159.	CECILIA MURTAZA Y ASOCIADOS CIA. LTDA.
160.	MNAV CONSULTING

161.	SIN DATO
162.	GAMEDASOFT
163.	MEDIC-CHEF
164.	SAN GERARDO MAJELLA UNIDAD MEDICA INTEGRAL
165.	VENTAS SUPREME
166.	NOTANSANTO RESTAURANT
167.	CORPORACION DE TELECOMUNICACIONES
168.	PERFORMIA ECUADOR
169.	SUMAR REPCOM. S.A.
170.	CDI ARQUITA DE NOE
171.	SELL ADVISORY GROUP
172.	ACCE
173.	TRANSCAYAMBE
174.	INSTITUCION
175.	IESS
176.	MEDIOS Y PRENSA
177.	COINJIH ASESORIA INFORMATICA
178.	TODOVENDING
179.	TRAIGO GPS
180.	ECUAINTEGRAL CONSULTING
181.	OUH
182.	MANTIS COMUNICACIÓN
183.	JUAN MALOUF
184.	AGREMOR CIA LTDA
185.	EDMISCHOOL
186.	EXPORT 1090
187.	VIRTUAL ASSISTANT
188.	SIN DATO

189.	RFID TECH GROUP
190.	MASALUD LABORATORIO CLINICO
191.	IVESPOL
192.	MEGACOL CIA LTDA
193.	LEX CONSEIL ABOGADOS
194.	CONVERSION ENERGETICA
195.	OUH
196.	ECUAINTEGRAL CONSULTING S.A
197.	TRAIGO GPS
198.	AG HEMOR CIA LTDA
199.	MANTIS COMUNICACIÓN
200.	B&N ESTUDIO GRAFICO
201.	ITURRALDE & GUERRERO SOLUCIONES LEGALES INTEGRALES
202.	INECPRO CIA LTDA
203.	UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE QUITO
204.	COLEGIO SAN GABRIEL
205.	EDUCATIVA
206.	DISAROMATI S.A
207.	ENTERPRISE SOFTWARE SOLUTIONS
208.	ALIANZA DEL VALLE
209.	CIRCULO DE ARTESANOS
210.	MBA
211.	MULTIAPOYO
212.	JGM
213.	INBUSER ETP S.A
214.	SACCHETTI

215.	GRUPO ECONOMICO COELLO
216.	CONAUTO
217.	MNAV CONSULTAS
218.	LATIN MANAGERS EC
219.	SIHAMA
220.	METROPILITAN TOURING
221.	SETECOMPU
222.	IFS INTEGRAL FINANCIAL SOLUTIONS CIA LTDA
223.	SMARTBILDEN
224.	NACION DIGITAL
225.	HUMAN PLUS
226.	KASHA MA
227.	WILLIAM SHAKESPEARE SCHOOL
228.	HIMASESA
229.	HOTEL REPUBLICA
230.	INBUSER ETP S.D
231.	LATIN MANAGERS EC
232.	INNOVASYS
233.	GESTOION PUBLICIDAD CIA LTDA
234.	ECUACONCRETO CONSTRUCCIONES
235.	RC CIA LTDA
236.	MULTIAPOYO
237.	SKETCH CAD
238.	CARLOS ALVAREZ S.A
239.	SANTAMARIA Y ASOCIADOS
240.	EVOPLASTER
241.	FLORICOLA S.A

242.	RAICISS
243.	ES BOLIVARIANA
244.	DEGSO
245.	CORPORACION FAVORITA
246.	BGR
247.	COPERATIVA ILALO
248.	SEGUROS AMAZONAS
249.	DISTRIBUIDORA DELLTEX
250.	TECNOLOGICO VIDA NUEVA
251.	BIO SUPREME
252.	UNIDAD EDUCATIVA NEW LIFE
253.	BERLIZT
254.	ANDINAPRINT CIA LTDA
255.	HUMANFORCE MANAGEMENT
256.	A TIEMPO
257.	SUBWAY
258.	INDUBAS
259.	LA COLINA BOUTIQUE HOTEL
260.	COECONST
261.	FALCOMONITORING
262.	MAXIROSES S.A
263.	INMOABITUS S.A
264.	MEGAACERO
265.	BUS ESCOLAR
266.	REMIX
267.	TATA CONSULTARIA SERVICES
268.	CENTRO MEDICO
269.	SWANBERG BROTHERS ECUADOR S.A
270.	CONTAMATIC CIA LTDA
271.	NIQUINGA ASOCIADOS

272.	ALVACORP
273.	ALVACORP
274.	ARRODIN CIA LTDA
275.	ALEX LUNCH SERVICE
276.	EJINPRO CIA LTDA
277.	FEDIMETAL
278.	VITAFORMA
279.	EL TECON CIA LTDA
280.	HOTEL LA COLINA SUITES
281.	ASOSERVICES CIA LTDA
282.	INSISNE
283.	CUERPO DE INGENIEROS DEL EJERCITO
284.	RUVENZ TALENTO CREATIVO
285.	PUNTO BEBE
286.	SOUTH EXPEDITIONS
287.	MANTIS COMUNICACIÓN
288.	ABIATAR S.A
289.	PRACTISIS S.A
290.	TECNICAS CONTABLES
291.	ERA CONSULTING
292.	UNIDAD EDUCATIVA CATOLICA EN EL SUR DE QUITO
293.	ESTUDIO JURIDICO PRADO
294.	JORGE VENEGAS
295.	MINKA HOSTEL
296.	EMPRESARIAL KBEV
297.	NEOQUIM
298.	EMACONS
299.	SATET
300.	TRANSFERLAC

301.	PROCONSTRUCTRES S.A
302.	CHAMPION TECHNOLOGY
303.	JAIME BUITRON V.
304.	COOP. TAXIS 31 DE MAYO
305.	AGENCIA DE VIAQJES LAURITA
306.	SOVISTOR S.A
307.	TRANSPORTE DEL VALLE
308.	TELECOMUNICACIONES
309.	KLASS MUEBLES
310.	RED LEGAL ABOGADOS
311.	SYNERGY CONSULTING & SOCIAL RESP
312.	SOLUCIONES INTEGRALES DE ONGENIERIA
313.	COLEGIO NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
314.	LIDERAZGO
315.	KRUGER
316.	KPW TOUCH
317.	CONDOY CONDO CIA LTDA
318.	DLC TECNOLOGICA
319.	CONSTE COIN CIA LTDA
320.	SHADAI
321.	PALACIOS PROPIEDAD HORIZONTAL
322.	HORIZONFLY
323.	HEALTH PREVENTY
324.	SECURITY DATA S.A
325.	PELMA HOGAR
326.	ALFOMBRAS ROMA