

**Cesar Augusto Hidalgo Carranza**

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA  
SEGUTELEC CIA. LTDA**

Disertación presentada como requisito parcial para la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas de la Universidad Del Pacífico bajo la dirección de la Ing. Luisa Avila Msc.

**UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO**

Quito, 2015

HIDALGO, César, Diagnóstico organizacional y propuesta de planeación estratégica para la empresa Segutelec Cia. Ltda Quito: UPACÍFICO, 2015, 120p. Ing. Luisa Ávila Msc. (Tesis presentada a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico).

Resumen: Realizar un diagnóstico organizacional y planeación estratégica para la empresa Segutelec Cia. Ltda, con la finalidad de poder formular estrategias para el logro de objetivos mediante el ajuste mas apropiado de la organización con su ambiente. SEGUTELEC CIA. LTDA es una empresa familiar que está dedicada a la importación distribución y comercialización de equipos de seguridad electrónica, actualmente la empresa a generado estrategias pero sin una planificación formal que le permita identificar los puntos a fortalecer y mejorar su actividad empresarial. SEGUTELEC CIA. LTDA. tiene fortalezas como también tiene sus debilidades, los objetivos de la compañía no están claramente determinados, no existen áreas de responsabilidad definida ni políticas administrativas formales, los controles administrativos son pobres y el personal es medianamente preparado. Las deficiencias anotadas no permiten que la empresa se desarrolle de acuerdo con el crecimiento del mercado y la competencia. Los objetivos estratégicos que la empresa enfocará son: incrementar la utilidad, elevar la satisfacción, optimizar los proceso e incrementar le eficiencia de la mano de obra, ante lo cual es importante considerar que la empresa debe encaminarse en 4 ejes estratégicos que son: crecimiento y rentabilidad, desarrollo del recurso humano, satisfacción del cliente, eficiencia

Palabras claves: Eficiencia, Rentabilidad, Satisfacción del cliente.

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

**Yo, Cesar Augusto Hidalgo Carranza declaro ser el autor exclusivo de la presente tesis.**

**Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma son de mi  
responsabilidad**

**Por medio del presente documento cedo mis derechos de autor a la Universidad Del Pacífico  
para que pueda hacer uso del texto completo de la tesis a título “Diagnóstico organizacional  
y propuesta de planeación estratégica para la empresa segutelec cia. Ltda” con fines  
académicos y/o de investigación**

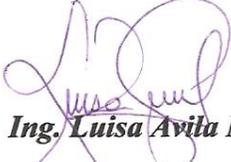


**Cesar Augusto Hidalgo Carranza**

**Quito, 2015**

**CERTIFICACIÓN**

**Yo, Luisa Avila, docente de la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico, como Directora de la presente, certifico que el señor Cesar Augusto Hidalgo Carranza, egresado de ésta institución, es autor exclusivo del presente trabajo, el mismo que es auténtico, original e inédito.**

  
**Ing. Luisa Avila Msc.**  
**Quito, 2015**

## DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención de Magister en Administración de Empresas de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento en ciernes, a la Biblioteca de la Universidad para que haga de este trabajo investigativo un documento disponible para su lectura.

El estudiante ha certificado estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de esta tesis dentro de las Regulaciones de la Universidad, según como lo dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de esta tesis para que ingresen a custodia de la Universidad Del Pacífico, los mismos que podrán ser utilizados para fines académicos y de investigación.

Para constancia de esta declaración, suscribe



Ing. Gaston Sandoval

Vicedecano de la Facultad de Negocios y Economía – Sede QUITO  
Universidad Del Pacífico



<b>Fecha:</b>	Quito, 08 de Abril del 2015
<b>Título de Tesis:</b>	Diagnóstico organizacional y propuesta de planeación estratégica para la empresa segutelec cia. Ltda
<b>Autor:</b>	Cesar Augusto Hidalgo Carranza
<b>Tutor:</b>	Ing. Luisa Avila, MSC
<b>Miembros del Tribunal:</b>	Javier Acuña PHD, Alfredo Vergara PHD, Gastón Sandoval, Ing.
<b>Fecha de sustentación y/o fecha calificación:</b>	14 de Enero del 2015

## CONTENIDO

I.	MARCO TEÓRICO.....	3
I.A	Plan estratégico.....	3
I.B	Misión.....	4
I.C	Visión.....	5
I.D	Valores .....	5
I.E	Objetivos estratégicos .....	6
I.F	Políticas.....	6
I.G	Diagnóstico estratégico .....	7
I.H	Análisis del macroentorno .....	7
I.I	Análisis del microentorno .....	9
I.J	Cartera de productos.....	10
I.K	Cartera de clientes .....	13
I.L	Proveedores .....	13
I.M	Competencia .....	13
I.N	Participación del mercado .....	14
I.1	Matriz EFE.....	14
I.O	Matriz EFI .....	16
I.P	Matriz MPC.....	17
I.Q	FODA .....	17
I.R	Cadena de valor .....	19

---

I.S	Estrategias .....	20
I.T	Ejes estratégicos .....	24
I.U	Planes de acción .....	25
I.V	Estructura organizacional, organigrama .....	26
I.W	Indicadores .....	32
II.	DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL .....	34
II.A	Análisis del macroentorno .....	35
II.A.1	La economía .....	35
II.A.2	Política .....	46
II.A.3	Legislación .....	53
II.A.4	Tecnología .....	53
II.A.5	Ecología .....	54
II.B	Análisis del microentorno .....	54
II.B.1	Los proveedores .....	56
II.B.2	La Competencia Directa .....	58
II.B.3	Los clientes .....	65
II.B.4	PRODUCTOS .....	65
II.C	Cadena de valor .....	71
III.	FORMULACIÓN PLAN ESTRATÉGICO .....	73
III.A	Misión .....	73
III.B	Visión .....	73
III.C	Valores .....	74
III.D	Ejes estratégicos .....	75
III.E	Objetivos estratégicos .....	75
III.F	Política de calidad .....	76

---

III.F.1	Políticas de crecimiento y rentabilidad.....	76
III.F.2	Políticas de desarrollo del recurso humano .....	78
III.F.3	Políticas de satisfacción de los clientes .....	80
III.F.4	Políticas de eficiencia .....	81
III.G	Matriz de evaluación de factores externos.....	82
III.H	Matriz de evaluación de factores internos .....	84
III.I	Matriz de perfil competitivo.....	86
III.J	FODA .....	88
III.K	Líneas estratégicas .....	90
III.L	Planes de acción .....	92
IV.	PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ...	97
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	104
V.A	Conclusiones.....	104
V.B	Recomendaciones.....	106
	Bibliografía.....	108

**LISTA DE TABLAS**

TABLA 1 – RIESGO PAÍS .....	40
TABLA 2 – TASAS DE CAMBIO.....	42
TABLA 3 – DEUDA EXTERNA-INTERNA .....	47
TABLA 4 – DEUDA DEL ECUADOR CON OTROS PAÍSES.....	48
TABLA 5 – RECAUDACIONES DEL SRI.....	51
TABLA 6 – PROVEEDORES SEGUTELEC .....	56
TABLA 7 – PROVEEDORES POR MONTOS SEGUTELEC .....	57
TABLA 8 – COMPETENCIA SEGUTELEC .....	58
TABLA 9 – MATRIZ EFE .....	83
TABLA 10 – MATRIZ EFI .....	84
TABLA 11 – MATRIZ MPC.....	87
TABLA 12 – FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS.....	88
TABLA 13 – MATRIS FODA ESTRATÉGICA .....	89

**LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 - ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	4
FIGURA 2 – CONDUCTA DE LA EMPRESA: LOS VALORES INTANGIBLES .....	5
FIGURA 3 – LA CADENA DE VALOR.....	20
FIGURA 4 – FORMATO PLAN DE ACCIÓN .....	26
FIGURA 5 – CRECIMIENTO DEL PIB REAL .....	35
FIGURA 6 – PIB REAL POR ACTIVIDAD ECONÓMICA .....	36
FIGURA 7 – EVOLUCIÓN DEL IR.....	37
FIGURA 8 – EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN .....	38
FIGURA 9 – INFLACIÓN POR AÑOS.....	39
FIGURA 10 – CRECIMIENTO DEL PIB REAL .....	43
FIGURA 11 – DÉFICIT SUPERÁVIT.....	49
FIGURA 12 – DÉFICIT SUPERÁVIT.....	50
FIGURA 13 – PARTICIPACIÓN PROVEEDORES.....	57
FIGURA 14 – PRODUCTOS SISEGUSA .....	59
FIGURA 15 – PRODUCTOS ALARMAS SISEGUSA.....	60
FIGURA 16 – PRODUCTOS RIGOTECH .....	62
FIGURA 17 – PRODUCTOS TECNOSEGURIDAD.....	64
FIGURA 18 – PRODUCTOS SEGUTELEC .....	66
FIGURA 19 – CADENA DE VALOR SEGUTELEC .....	72
FIGURA 20 – MARCO ESTRATÉGICO.....	91
FIGURA 21 – ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	97

## INTRODUCCIÓN

SEGUTELEC CIA. LTDA es una empresa familiar que está dedicada a la Importación Distribución y Comercialización de equipos de Seguridad Electrónica. Es un negocio netamente familiar que se encuentra localizado en la ciudad de Quito y Guayaquil, siendo la primera la Matriz, su giro de negocio lo realiza en todas las provincias del Ecuador. SEGUTELEC CIA. LTDA. al momento trabaja con alrededor de 300 empresas integradoras de sistemas de seguridad electrónica, lo cual se tiene clientes en todas las provincias del Ecuador. Básicamente SEGUTELEC CIA. LTDA se dedica a la importación y distribución de equipos de seguridad electrónica, nuestros principales clientes son empresas que se dedican a Seguridad Física, cableado estructurado, seguridad integral, software etc. Las empresas de Distribución de Equipos de Seguridad Electrónica se encuentran en un mercado altamente competitivo, ya que existe una gran cantidad de empresas dedicadas a este fin,. En este tipo de negocios no se recurre tanto a la estrategia de precios bajos, si no más bien al valor agregado que se les puedan dar a los clientes especialmente en calidad, variedad y servicios. También las empresas para poder mantenerse en el medio recuren a otro tipo de estrategias de venta como son: promociones por volúmenes de compra elevados, descuentos adicionales por ventas de contado o por pronto pago, créditos elevados de hasta 45 días.

SEGUTELEC CIA. LTDA. ha sido administrada por una persona por el lapso de 1 años; durante este tiempo no se ha establecido estrategias de mercado para captar más ventas en las zonas en las cuales realiza su negocio. Pero sin embargo su crecimiento y competitividad en el mercado es

considerable motivo por el cual he creído importante realizar un diagnóstico real de la situación en la que se encuentra la empresa y dotar de instrumentos básicos necesarios de índole administrativa para mejorar su actividad empresarial. El problema también radica en que la empresa no tiene una Planeación, es decir un sistema mediante el cual, la empresa logre la elaboración y ejecución de un Plan Estratégico fundamentado.

Así como SEGUTELEC CIA. LTDA. tiene fortalezas también tiene sus debilidades, los objetivos de la compañía no están claramente determinados, no existen áreas de responsabilidad definida ni políticas administrativas formales, los controles administrativos son pobres y el personal es medianamente preparado. Las deficiencias anotadas no permiten que la empresa se desarrolle de acuerdo con el crecimiento del mercado y la competencia.

## **I. MARCO TEÓRICO**

### **I.A Plan estratégico**

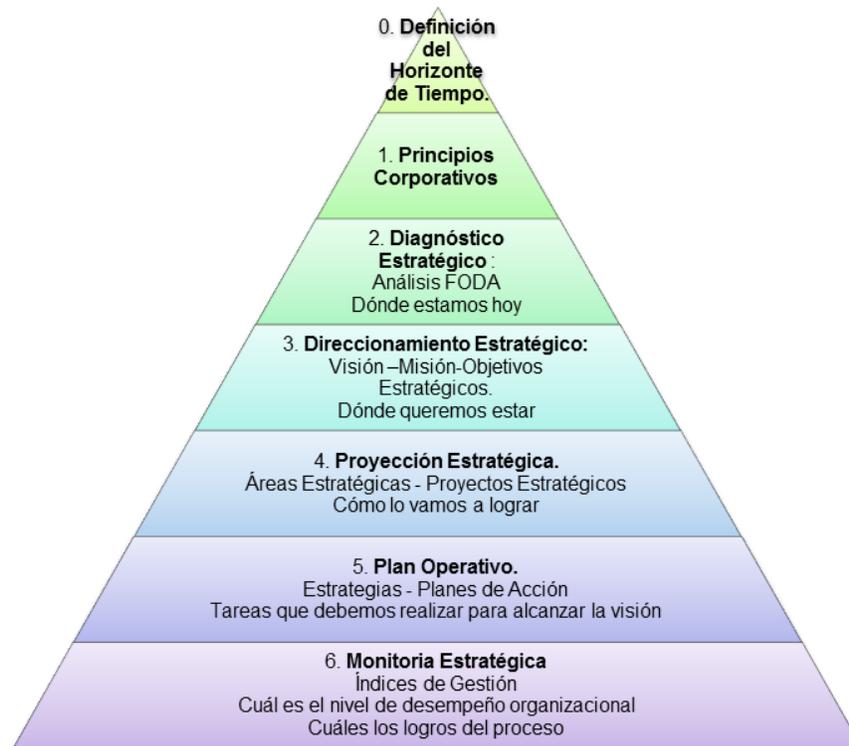
Martinez y Milla (2005) mencionan que el plan estratégico “es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa”.

El plan estratégico debe, además, determinar la estrategia a seguir en lo que concierne a las variables que como empresa se puede controlar, así como predecir la evolución de las variables externas que afectan inevitablemente la evolución de la empresa (Martinez & Milla, 2005).

Para Serna (1994) el plan estratégico consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- a. Dónde queremos ir
- b. Dónde estamos hoy
- c. A dónde debemos ir
- d. A dónde podemos ir
- e. A dónde iremos
- f. Cómo estamos llegando a nuestras metas

Las etapas que comprende el proceso de planeación estratégica se detalla en la Figura 1:

**Figura 1** -Etapas del proceso de Planeación Estratégica

Fuente: (Serna, 1994, pág. 19)

## I.B Misión

Fred (1997) dice que formular la pregunta, “cuál es nuestro negocio?” es como preguntar, “¿cuál es nuestra misión?”, es decir que es una declaración duradera del propósito de una organización, la razón de ser del negocio.

*“La misión de una compañía difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva. La declaración de la misión ha de ser más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá” (Martinez & Milla, 2005).*

## I.C Visión

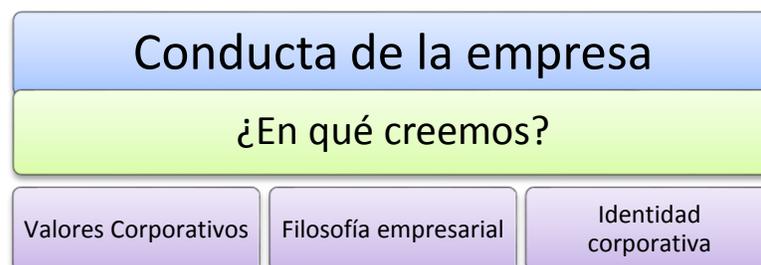
*“La visión es el ideal de la organización para el futuro, indica lo que a la organización desearía llegar a ser percibida. La visión describe en términos gráficos dónde queremos estar en el futuro, es decir que es un horizonte de planificación”.* (Luna, 2004).

*Para Martínez y Milla (2005) la visión es el punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa, se podría definir también como la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro. La visión puede o no puede tener éxito, dependiendo de si el resto sucede según la estrategia de la empresa.*

## I.D Valores

Martínez y Milla (2005), “definen que los valores son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo o un grupo de individuos. Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma.”

**Figura 2** – Conducta de la empresa: los valores intangibles



Fuente: (Martinez & Milla, 2005)

Los valores son los principios y creencias bajo los cuales se rige la gestión empresarial, constituyéndose así en la filosofía de trabajo diaria de la empresa.

## **I.E Objetivos estratégicos**

Martinez y Milla (2005), los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión, es decir que ayudan a proporcionar la dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión.

Para que los objetivos tengan sentido necesitan cumplir los siguientes criterios:

- **Mensurables:** Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- **Específicos:** Proporciona un claro mensaje en cuanto necesita ser realizado.
- **Apropiados:** Debe ser consistente con la visión y misión de la organización.
- **Realistas:** Debe ser un objetivo alcanzable dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno.
- **Oportuno:** Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.

## **I.F Políticas**

Son el medio que se usará para alcanzar los objetivos, incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades, sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes. (Fred, 1997).

Las políticas que se establecen a nivel corporativo se aplican a toda la organización o departamentos concretos, delinear lo que la organización espera de sus empleados y gerentes, permitiendo la consistencia y la coordinación entre los departamentos de la organización.

### **I.G Diagnóstico estratégico**

Dentro del proceso de la planificación estratégica se encuentra la etapa del diagnóstico estratégico, el mismo que incluye una análisis externo e interno de la organización.

El análisis externo consiste en identificar las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y las amenazas que se deberían eludir. Este análisis externos se lo puede dividir en macroentorno y microentorno, el mismo que se explica a continuación.

Mientras que el análisis interno se refiere a la identificación de las fortalezas y debilidades que existen en el interior de la empresa.

### **I.H Análisis del macroentorno**

El análisis del macroentorno se refiere a las fuerzas, eventos y tendencias con los cuales la compañía interactúa, y pueden ser influidas por la estrategia que se elija y tener un profundo impacto en el negocio. de tal manera, es necesario identificar las fuerzas importantes del medio, evaluarlas y hacerles seguimiento con el fin que la dirección estratégica de la empresa pueda tomar un curso de acción efectivo.

Dentro del macroentorno se tiene que identificar y analizar aquellas variables referentes a factores políticos-legales, económicos, sociales, y tecnológicos que pueden afectar a la planificación estratégica de la empresa en un corto plazo.

- Factores políticos-legales: Se refieren al poder del gobierno, órganos de representación y decisión política, así como sus normas, leyes o reglamentos vinculados a la actividad de la empresa.
- Factores económicos: Es la coyuntura que determina el desarrollo económico o la recesión económica, se relacionan con el comportamiento de la economía del país, el flujo de dinero, bienes y servicios.
- Factores sociales: Tienen que ver con el modo de vivir de la gente, su educación, salud, empleo, creencias, cultura, etc.

- Factores tecnológicos: Se ven relacionados al desarrollo de la maquinaria, herramientas, los procesos, materiales, etc.

## I.I Análisis del microentorno

El microentorno son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y sus principales componentes son los productos, los clientes, los proveedores, los competidores, la competencia y la participación del mercado.

*El punto de vista de Porter (1982), es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste, basándose en la idea de que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industrial y son:*

1. La amenaza de nuevos competidores.
2. El poder de negociación de los clientes
3. El poder de negociación de los proveedores
4. La amenaza de productos y servicios sustitutos
5. La intensidad de la rivalidad entre competidores

*Según Gimbert (2003) , supongamos que estamos analizando la rivalidad entre las empresas de un sector, la lógica nos indica que cuanto mayor sea ésta, más acciones realizarán unas empresas contra las otras (Guerras de precios, promociones, etc.) y la*

*rentabilidad bajará. No obstante, si imaginamos un sector muy rentable debido a su baja rivalidad, pero en el cual es fácil entrar, en cuestión de poco tiempo otras empresas penetrarán en él y la rentabilidad descenderá alarmantemente.*

## **I.J Cartera de productos**

Drucker (1991) menciona que la cartera de productos, tiene su origen en los análisis de cartera de inversiones financieros, que se encuentran encaminados a la consecución de un equilibrio entre los distintos tipos de inversiones, y la búsqueda de un balance entre la rentabilidad y el riesgo asociado a la misma.

La existencia de múltiples productos en las empresas, y la organización de muchas de ellas por estructuras de producto, ha dado una gran importancia al análisis de cartera de producto.

El análisis de cartera de producto, se basa en la observación de diversas dimensiones que pueden asociarse a los productos, a los mercados en que se comercializan y a las posiciones competitivas de las empresas que los comercializan, tomando como base los beneficios, el nivel de crecimiento, el riesgo, las ventas y otros indicadores, de manera que dicho análisis permite organizar la información para la toma de decisiones como:

- Incorporación de nuevos productos a la cartera.
- Modificación de los productos existentes.
- Eliminación de productos de la cartera de la empresa.

Para el desarrollo de una cartera de productos, se deben seguir un conjunto de etapas o fases, que comienzan con la determinación de los objetivos que se desean alcanzar, entre estos objetivos, podemos encontrar la obtención de una determinada cuota de mercado, establecer unas cifras de crecimiento de actividad, fijar unos volúmenes de ventas, o determinar los beneficios que se espera obtener; dichos objetivos, pueden constituir los criterios o dimensiones que serán utilizados posteriormente para analizar los productos.

En segundo lugar se debe realizar una evaluación de los productos que configuran la cartera de producto, en base a los criterios establecidos en la fase anterior, ello nos permitirá observar la posición relativa de los productos dentro de la cartera de productos de la empresa, y nos dará las bases necesarias para la tercera fase, que consistirá en la toma de decisiones sobre dichos productos. Entre las decisiones más comunes que podemos encontrar dentro del análisis de la cartera de productos, se pueden resaltar la de asignación de los recursos escasos de la empresa a los distintos productos que configuran la cartera, o la determinación de los mercados que son tenidos en cuenta para realizar el análisis de la cartera de productos.

Como una primera aproximación a la clasificación de los productos de una cartera de productos, podemos distinguir las siguientes categorías de productos:

1. Futuros Generadores de Rentabilidad: se trata de productos nuevos, o bien de productos que actualmente están catalogados como generadores de rentabilidad que pueden estar sujetos a modificaciones que les proporcionen un futuro atractivo como generadores de rentabilidad.

2. **Actuales Generadores de Rentabilidad:** son productos que han aparecido como resultado de innovaciones y que en la actualidad se encuentran en pleno proceso de explotación.
3. **Productos Capaces de Generar Contribuciones a la Rentabilidad:** son productos que existen en la cartera actual de la empresa, que presentan una demanda bastante especializada y por ello unas ventas reducidas, pero que tienen la posibilidad de transformarse en productos con una demanda masiva y por lo tanto de incrementar su contribución a la generación de beneficios.
4. **Antiguos Generadores de Ingresos:** se trata de productos con altos niveles de ventas, aunque organizados con una mala división de mercado, por lo que consumen una gran cantidad de recursos de la organización.
5. **Productos Fallidos:** son antiguas esperanzas de la empresa, o productos que no han llegado a funcionar correctamente en el mercado por diversas causas. Este tipo de productos, suele requerir de bastantes atenciones por parte de la dirección general, con los costes de oportunidad que ello supone. En la mayoría de los casos, los productos que se catalogan dentro de este grupo, corresponden con antiguos proyectos personales de directivos de la empresa, y que si bien no han supuesto un rotundo fracaso, no terminan de despegar por ellos mismos.
6. **Productos Fracaso:** son productos que a ojos de la empresa y con datos objetivos, carecen de rentabilidad, y resultaría muy difícil o incluso imposible conseguir que la alcanzaran. Normalmente se tiende a eliminar este tipo de productos.

A la vista de la clasificación resultante, debemos tener claro que se debe hacer con los productos que clasificamos en las distintas categorías. Los productos encuadrados en el primer y segundo grupo, son claramente merecedores de los recursos que necesiten. La situación más difícil se plantea para los grupos 3 y 4, donde existirán productos a los que se debe dotar de los recursos necesarios para que puedan cambiar de posición, mejorando su situación, mientras que otros productos, deberán ser eliminados a corto o medio plazo. Finalmente los productos de los grupos 5 y 6, son claros candidatos a ser eliminados, aunque en este caso, las decisiones delicadas se desarrollarán en torno a la urgencia o velocidad con la que se eliminarán de la cartera de producto.

### **I.K Cartera de clientes**

Un componente importante de las organizaciones son aquellas personas con ciertas características específicas, hacia los cuales la organización enfoca y coordina sus esfuerzos productivos y comerciales.

### **I.L Proveedores**

Los proveedores son personas o entidades que ofrecen bienes y servicios y que son requeridos por la empresa para producir o para brindar un servicio a los clientes.

### **I.M Competencia**

*La competencia es una capacidad multidimensional para realizar actividades de manera satisfactoria. Incluye conocimiento específico y habilidades técnicas para una actuación exitosa en el trabajo. Más allá de la adquisición de habilidades o de conocimientos, la competencia incluye la capacidad para hacer frente a lo incierto y a lo irregular en la situación de trabajo. Esta capacidad de hacer frente a situaciones es la base de una efectiva flexibilidad y adaptabilidad del trabajador (Drucker, 1991).*

## **I.N Participación del mercado**

La participación de mercado se define como el porcentaje que la empresa tiene en el mercado de un producto o servicio específico. La participación de mercado es un índice de competitividad, que nos indica que tan bien nos estamos desempeñando en el mercado con relación a nuestros competidores. Este índice nos permite evaluar si el mercado está creceindo o declinando, identificar tendencias en la selección de clientes por parte de los competidores y ejecutar, además, acciones estratégicas o tácticas.

### **I.1 Matriz EFE**

Para Rugman (2000) la matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite determinar los factores que afectan o favorecen a la empresa desde afuera denominados oportunidades y amenazas.

La elaboración de una matriz EFE consta de cinco pasos y son:

1. Hacer una lista de los factores críticos identificados en el proceso de evaluación del ambiente externo.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas a su vez pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadores. La suma de todos los procesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias está respondiente con eficacia, donde 4 es una respuesta superior, 3 una respuesta superior a la media, 2 respuesta media y 1 una respuesta mala.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0.

El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existente y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas

externas. Un promedio ponderado de 1 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

## **I.O Matriz EFI**

Para Rugman (2000) la matriz de evaluación de factores internos (EFI) determinan las fortalezas y debilidades dentro de la misma, es decir evaluar las falencias que se encuentran en el interior de la organización.

La elaboración de una matriz EFI es similar a la matriz EFE y consta de cinco pasos y son:

1. Hacer una lista de los factores críticos identificados en el proceso de evaluación del ambiente interno.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos, tal que el total de todos los pesos debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias está respondiente con eficacia, donde 4 es una fuerza mayor, 3 una fuerza menor, 2 debilidad menor y 1 debilidad mayor.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Los totales ponderados muy debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

### **I.P Matriz MPC**

La matriz del perfil competitivo (MPC) se refiere a la comparación de la empresa con sus principales competidores basados en parámetros denominados factores críticos para el éxito, los mismos que son los factores tanto internos como externos.

La matriz MPC permite determinar que tan fuerte es el posicionamiento de la empresa frente a sus competidores.

Una aclaración en cuanto a la interpretación: si una empresa obtiene una calificación de 3.2 y otra de 2.8 en una matriz del perfil competitivo, no quiere decir que la primera empresa sea 20% mejor que la segunda. Las cifras revelan la fuerza relativa de las empresas (Fred, 1997).

### **I.Q FODA**

*Martínez y Milla (2005) señalan que el análisis FODA resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna). FODA es la sigla*

*usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.*

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis, tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocio entre otras.

El análisis FODA consta de dos perspectivas:

- La perspectiva interna: tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tiene algún grado de control.
- La perspectiva externa: mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Se trata de aprovechar al máximo esas oportunidades y anular o minimizar esas amenazas, circunstancias sobre las cuales los promotores del proyecto tienen poco o ningún control directo.

Los objetivos que se persiguen con este análisis FODA son convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

El procedimiento para llevar a cabo el análisis FODA es el siguiente:

1. Identificar los cambios clave en el entorno de la organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el “análisis del entorno (general y competitivo).
2. Analizar el perfil de los recursos y capacidades de su organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el “análisis interno.
3. Representar gráficamente los resultados anteriores en una matriz de cuatro cuadrantes.
4. Consensuar con el equipo de dirección los resultados del análisis anterior.

## **I.R Cadena de valor**

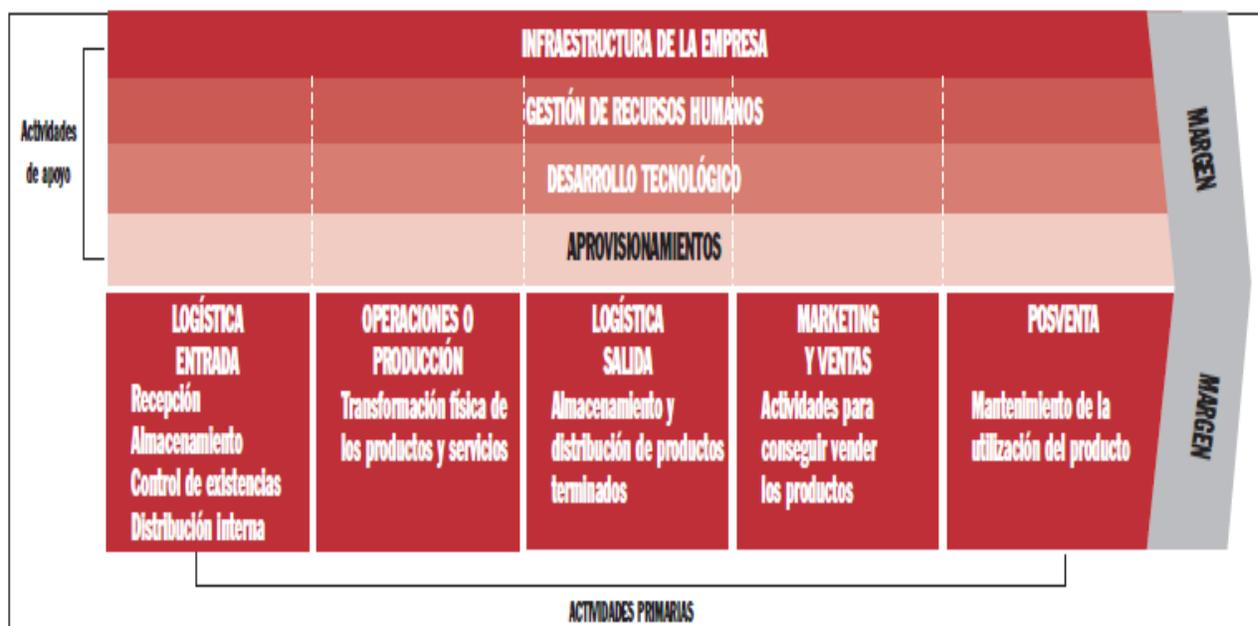
La metodología del Análisis de la Cadena de Valor propuesta por Porter(1982) contempla a la empresa como una sucesión de actividades que van añadiendo valor al producto o servicio que la compañía va generando y que finalmente su cliente (consumidor o empresa) le comprará.

Este método es útil para entender las fortalezas constructoras de ventajas competitivas o competencias nucleares. En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por los ingresos totales, que reflejan el precio de los pedidos de productos de la empresa y de la cantidad que vende. Una empresa es rentable mientras el valor que recibe excede los costes totales involucrados en la creación de su propio producto o servicio.

Porter(1982) definió dos categorías de actividades.

1. Las actividades primarias: Comprenden actividades de logística de entrada, producción, logística de salida, marketing y ventas, y servicios, las mismas que contribuyen a la creación física del producto o servicio, su venta y transferencia a los compradores y sus servicios posventa.
2. Las actividades de apoyo: Conformadas por compras, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos e infraestructuras de la empresa, las cuales añaden valor por sí solas o añaden valor a través de importantes relaciones tanto con actividades primarias como con otras de apoyo.

**Figura 3 – La cadena de valor**



Fuente: (Porter, 1982)

## I.S Estrategias

“Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.” (Serna, 1994).

Las estrategias son entonces el como lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

Existen estrategias en los distintos niveles de una organización:

- La estrategia corporativa está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales stakeholders, y añadir valor a las distintas partes (a menudo negocios individuales) de la empresa.

La definición de los tipos de negocios, la cobertura geográfica, la tipología de productos o servicios a ofertar se incluyen en el nivel corporativo de la estrategia.

- La estrategia competitiva se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado; se trata de saber cómo aventajar a los competidores, qué nuevas oportunidades pueden identificarse o crearse en los mercados, qué productos o servicios deben desarrollarse en cada mercado, y el grado en que éstos satisfacen las necesidades de los consumidores.

- La estrategia operativa se ocupa de cómo los distintos componentes de la organización, en términos de recursos, procesos, personas y sus habilidades, hacen efectiva la estrategia corporativa y competitiva.

- **Estrategias de cartera:**

Por otro lado, también tenemos las estrategias de cartera, las cuales deberán incidir en primera instancia sobre las actividades que deberá desarrollar la empresa, es decir sobre la cartera de negocio de la empresa y son:

1) Estrategia de penetración: La estrategia de penetración de mercado es la más segura de las estrategias formuladas, puede ir dirigida a mejorar la atención del cliente (aumentando la unidad de compra, reduciendo la obsolescencia, haciendo publicidad de otros usos, facilitándole la compra o mediante incentivos en los precios para aumentar los usos), o atraer clientes de la competencia (marcando las diferencias con la marcas de la competencia o aumentando los medios de apoyo de las ventas). De su aplicación obtendremos las siguientes ventajas: la experiencia desarrollada a lo largo del tiempo en lo que a nuestro producto se refiere y al mercado en el que éste se mueve.

2) Estrategia de desarrollo de nuevos productos: La estrategia de desarrollo de nuevos productos implica, como su nombre indica, un cambio que puede formalizarse de muy diferentes modos. Nos movemos en un mercado que ya conocemos, pero que a su vez está imponiendo una adaptación del producto a los nuevos gustos y necesidades de los usuarios. El cambio puede manifestarse adaptando el producto a otras ideas u otros diseños, secuencias y componentes, modificando su color, sonido, olor, forma, tamaño, movimiento o sencillamente creando más versiones (modelos y tamaños).

3) Estrategia de diversificación: Cuando la alternativa elegida es de lanzar nuevos productos, en mercados en los que todavía no estamos presentes, estaremos optando por una estrategia de diversificación. Cuando la diversificación es pura o radical, esta estrategia es la que comporta un mayor índice de riesgo, dado que partimos de una experiencia producto-mercado nulo. Las posibilidades de éxito dependerán en muchos casos no sólo de las condiciones del nuevo mercado al que nos vayamos a dirigir (si presenta características idénticas, similares u opuestas al que ya conocemos) o del tipo de producto (similar o diferente), sino también de las prácticas comerciales que requiere y del dominio que tengamos de la tecnología empleada en su producción.

- **Estrategias genéricas de Michael Porter:**

*Porter (1982) presenta tres estrategias genéricas: (liderazgo en costes, diferenciación y especialización) que una empresa puede utilizar para hacer frente a las cinco fuerzas y conseguir una ventaja competitiva. Cada una de las estrategias genéricas de Porter tiene el potencial de permitir a una empresa superar los resultados de sus rivales dentro del mismo sector.*

1. Liderazgo en costes: Se basa en la creación de una posición de bajo coste en relación con las empresas competidoras. Con esta estrategia, una empresa debe manejar las relaciones a lo largo de la cadena de valor y debe también estar dispuesta a reducir costes en todas las partes de las mismas.

2. Diferenciación: La elección de esta estrategia requiere que la empresa cree productos y/o servicios únicos, y que estén valorados como diferentes por el mercado. El éxito reside en los atributos que no son el precio y por lo que el consumidor estará dispuesto a pagar un sobreprecio.

3. Especialización: La empresa debe concentrar sus esfuerzos en gamas de productos, grupos de compradores o mercados geográficos objetivos más limitados. La especialización está basada en un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector. Una empresa que sigue una estrategia de especialización selecciona un segmento o grupo de empresas y diseña su estrategia para servirlos a medida. El especialista consigue ventajas competitivas dedicándose exclusivamente a estos segmentos. La esencia de la especialización es la explotación de un nicho particular del mercado que es diferente al resto del sector.

## **I.T Ejes estratégicos**

Díaz y Matoamorros (2011), definen que los ejes estratégicos son:

- Son las decisiones fundamentales que se tienen que tomar para asegurar una mayor eficacia de cara al futuro.
- Agrupan un objetivo o varios que tienen un ámbito común.
- Son coherentes con la misión, con la visión y con el resultado del posterior análisis DAFO.
- No tienen que abarcar todos los aspectos importantes del centro. Hay que priorizarlos.
- Se recomienda que sean pocos (entre 5 y 10).

## **I.U Planes de acción**

Para Serna (1994) los planes de acción son “las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoría, seguimiento y evaluación.

Martínez y Milla (2005) mencionan que los planes de acción deben cumplir una serie de requisitos para acometer el logro de los objetivos estratégicos.

El primer paso en la elaboración de un plan de acción es la identificación de proyectos, acciones e iniciativas a acometer. En esta fase debe designarse a los responsables de cada objetivo estratégico, con el fin de que éstos propongan una serie de acciones y proyectos relacionados con la obtención de las metas fijadas para el cumplimiento del mismo.

El equipo de trabajo debe recopilar toda esta información y realizar un primer trabajo de agrupación de diferentes iniciativas en proyectos corporativos. Al final de este trabajo quedará una lista de proyectos estratégicos que la compañía quiere acometer en los próximos años, todos ellos vinculados.

La segunda fase, una vez identificadas las acciones a acometer para conseguir el logro de los objetivos estratégicos, es el establecimiento de fechas de consecución. Para ello, los responsables del proyecto deben emprender un ejercicio de priorización de proyectos.

La tercera fase consiste en hacer una definición detallada de las acciones a adoptar en una plantilla similar a la que se propone en la siguiente figura:

**Figura 4** –Formato plan de acción

AREA	DEPARTAMENTO	RESPONSABLE	2014	2015	2016	2017	2018
Complete con las acciones a acometer por el área definida	Departamento responsable de la acción definida	Responsable del departamento para cada acción					
			Establezca la prioridad del proyecto y el horizonte temporal en el que debe acometerse				

Elaborado por: El autor

## I.V Estructura organizacional, organigrama

*Martínez y Milla (2005) establecen que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un supervisor inmediato.*

Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la

confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.

Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La formal es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa. La estructura informal es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de la influencia sobre otros miembros.

Los elementos claves para el diseño de una estructura organizacional son los siguientes:

- Especialización del trabajo o división de la mano de obra, basada en el hecho de que, en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, este se divide en una serie de etapas y cada individuo termina una de las etapas.
- Departamentalización: como paso previo a la división de los puestos por medio de la especialización del trabajo, se necesita agruparlos para que se puedan coordinar las tareas comunes. La departamentalización es el proceso que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. Generalmente adopta la forma de gerencias, departamentos, secciones y áreas.
- Cadena de mando. Es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el escalón más bajo y define quién reporta a quién. Responde a una organización jerárquica y muy organizada que resuelve dilemas de los empleados del tipo: ¿a

quién acudo si tengo un problema? Y, ¿ante quién soy responsable? En la cadena de mando tenemos presente dos importantes conceptos: autoridad y unidad de mando. La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan, y la unidad de mando ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad; si se rompe la unidad de mando, un subordinado podría tener que atender a demandas o prioridades conflictivas de varios superiores.

- Extensión del tramo de control. Determina en gran parte el número de niveles y administradores que tiene una organización.
- Centralización y descentralización. La centralización se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, la descentralización se da cuando hay aportes de personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones, en una organización descentralizada se pueden tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas, más personas contribuyen con información.
- Formalización. Se refiere al grado en que están estandarizados los puestos dentro de la organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces su ocupante tiene una mínima posibilidad de ejercer su opinión sobre lo que se debe hacer, cuándo se debe hacer y cómo se debe hacer. Cuando la formalización es baja, el comportamiento en el puesto no está programado relativamente y los empleados tienen mucha libertad para ejercer su discrecionalidad en su trabajo.

Para implantar estrategias con éxito, las empresas deben tener estructuras organizativas apropiadas, las cuales pueden ser las siguientes:

1. Fase 1: Estructura simple

Estrategia: Base de ingresos baja; alcance del producto mercado simple.

2. Fase 2 - Estructura funcional

Estrategia: Incremento de los ingresos; dedicada a la integración vertical.

3. Fase 3 - Estructura divisional

Estrategia: Expansión en nuevos productos - mercados relacionados.

4. Fase 4 - estructura división internacional, por áreas geográficas, por productos, matricial

Estrategia: Expansión en mercados internacionales

**Estructura Simple:**

Martinez y Milla (2005) señalan que la estructura simple es la más antigua y la más común de las formas organizativas. La mayoría de organizaciones son muy pequeñas y tienen una sola línea de productos o una línea de productos muy estrecha en la cual el director- propietario toma casi todas las decisiones.

Algunas de las características de la estructura simple son:

- La estructura simple es altamente informal.
- La coordinación de las tareas se realiza a través de la supervisión directa.
- La toma de decisiones se encuentra muy centralizada.

- Existe poca especialización de las tareas, pocas reglas y regulaciones, y un sistema de evaluación y recompensa informal.

Una empresa pequeña con una estructura simple a menudo puede favorecer la creatividad y el individualismo, puesto que existen generalmente pocas reglas y regulaciones.

Sin embargo, tal informalidad puede generar problemas. Los empleados pueden no comprender bien sus responsabilidades, lo que puede conducir a conflictos y confusiones. Los empleados pueden sacar provecho de la ausencia de regulaciones y actuar en su propio beneficio. Tales acciones pueden disminuir la motivación y la satisfacción, así como conducir a posibles malos usos de los recursos organizativos.

### **Estructura Funcional:**

La estructura funcional se organiza en torno a los inputs o actividades requeridas para elaborar productos o servicios, como el marketing, operaciones, finanzas, I+D, etc.

Centralizada y altamente especializada, esta estructura es la más adecuada cuando se ofrece una línea de productos limitada en un segmento de mercado determinado, y las necesidades de los stakeholders externos son relativamente estables.

La estructura funcional está orientada hacia la eficacia interna y potencia la pericia funcional. Resulta especialmente apropiada para las organizaciones que quieren explotar economías de escala y efectos de aprendizaje a partir de actividades focalizadas (Martinez & Milla, 2005).

**Estructura Divisional:**

*Martinez y Milla (2005) mencionan que la estructura divisional organiza las actividades según los outputs del sistema organizativo, como los productos, clientes o regiones geográficas. Cuando una empresa aplica una estrategia de desarrollo de productos, amplía la oferta de su línea e interactúa con más clientes, distribuidores y proveedores. Si el crecimiento y la continuidad provocan confusión e ineficacias administrativas, la empresa debería pasar de una estructura funcional a forma divisional o grupo de productos.*

Los grupos más descentralizados pueden manejar un alcance de actividades más amplias y ser más receptivos a las diversas necesidades de los clientes.

Las empresas que persiguen estrategias de crecimiento de desarrollo de mercado también añaden complejidades que tal vez exijan una nueva estructura. Una empresa que expande sus actividades desde una base de mercado regional a una base nacional puede constituir nuevas unidades para los distintos segmentos de mercado geográficos.

De este modo, pueden asignarse responsables regionales para cada unidad divisional. Asimismo, una empresa que busca nuevos grupos de consumidores y nuevas aplicaciones de productos puede reorganizarse en grupos de clientes.

**Estructura Matricial:**

*Martinez y Milla (2005) señala que la estructura matricial se trata de una estructura que combina elementos de las formas funcional y de producto/mercado. Este tipo de estructuras son consideradas por algunos como el paso de transición entre la forma funcional y la estructura de grupos producto/mercado.*

Las estructuras de matriz del proyecto son muy comunes en los entornos competitivos turbulentos e inciertos, en los que la coordinación entre los diferentes departamentos funcionales es de vital importancia. Las estructuras matriciales pueden mejorar la comunicación entre grupos, aumentar la cantidad de información que la organización puede manejar y emplear de forma más flexible al personal y al equipamiento.

En una estructura matricial, la organización es funcional y, al mismo tiempo, está orientada hacia un producto, mercado o proyecto. Las estructuras matriciales pueden provocar confusión en los empleados por tener demasiados jefes.

Equilibrar las necesidades de las diferentes líneas de autoridad y coordinar tantos empleados y programas a la vez resulta complicado. Además, el gran número de personas que participan en la toma de decisiones puede retrasar el trabajo y aumentar los gastos administrativos. La complejidad de la estructura a menudo crea ambigüedad y genera conflictos entre los directivos funcionales y de producto.

## **I.W Indicadores**

Serna (1994) menciona que los indicadores son metas que se espera lograr en la ejecución de cada acción. Esta puede ser en tiempo o cuantitativo.

El desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado en base a indicadores, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico.

Esta medición se debe realizar periódicamente de tal manera que retroalimenten oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto introducirse a los ajustes o modificaciones que la situación requiere.

## II. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Segutelec Cia. Ltda. es un empresa ecuatoriana dedicada a la importación y comercialización de equipos de seguridad electrónica, la empresa cuenta con un grupo de profesionales en diversas líneas, para poder ofrecer asesoría en el diseño de proyectos de seguridad y automatización, así como soporte técnico y apoyo en garantías. La empresa cuenta con la experiencia suficiente en el diseño de todo tipo de aplicaciones de seguridad electrónica con un amplio stock, lo cual permite ofrecer equipos de forma rápida y oportuna a los clientes.

Segutelec Cia. Ltda. cuenta con un amplio portafolio de equipos en las categorías de cámaras de seguridad, alarmas, control de acceso, sistemas contra incendios y otros, que permite ofrecer todo tipo de soluciones de seguridad electrónica. Las marcas a las cuales representa la empresa son:

- Sony
- Nuuo
- Soyal
- Hochiki
- Epcom
- PSS

La empresa cuenta con un sitio web en el siguiente link:

[www.seguridadelectronica.com.ec](http://www.seguridadelectronica.com.ec)

## II.A Análisis del macroentorno

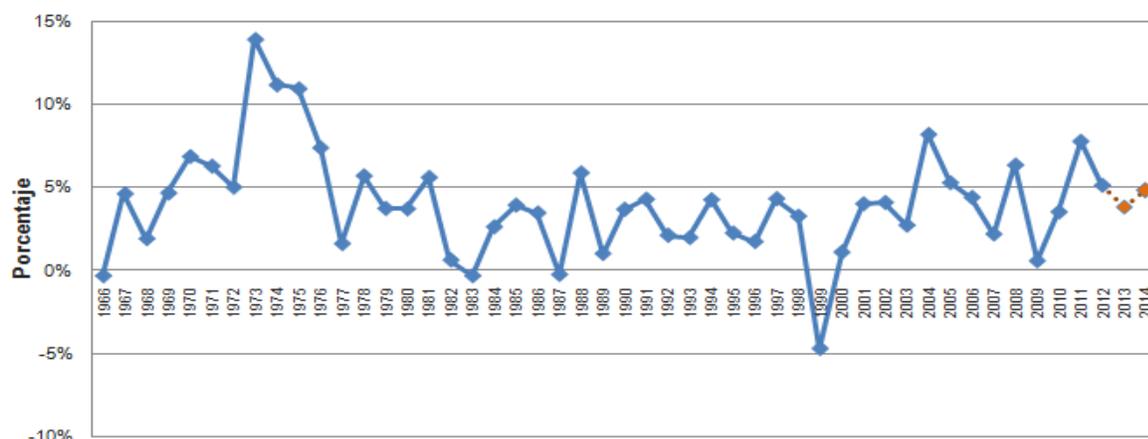
Para realizar un análisis completo en lo que respecta a la empresa Segutelec Cia. Ltda. es necesario analizar los factores externos los cuales pueden influir directa o indirectamente en el negocio y el giro del mismo. A continuación se muestran los factores del macro entorno.

### II.A.1 La economía.

#### II.A.1.1 PIB

Un dato importante es el PIB del país el cual se prevee que llegue a un nivel de 5% esto se prevee despues de una recuperación con respecto al 2013 de un 1%, tal como lo muestra la siguietne figura a continuación:

**Figura 5 – Crecimiento del PIB real**

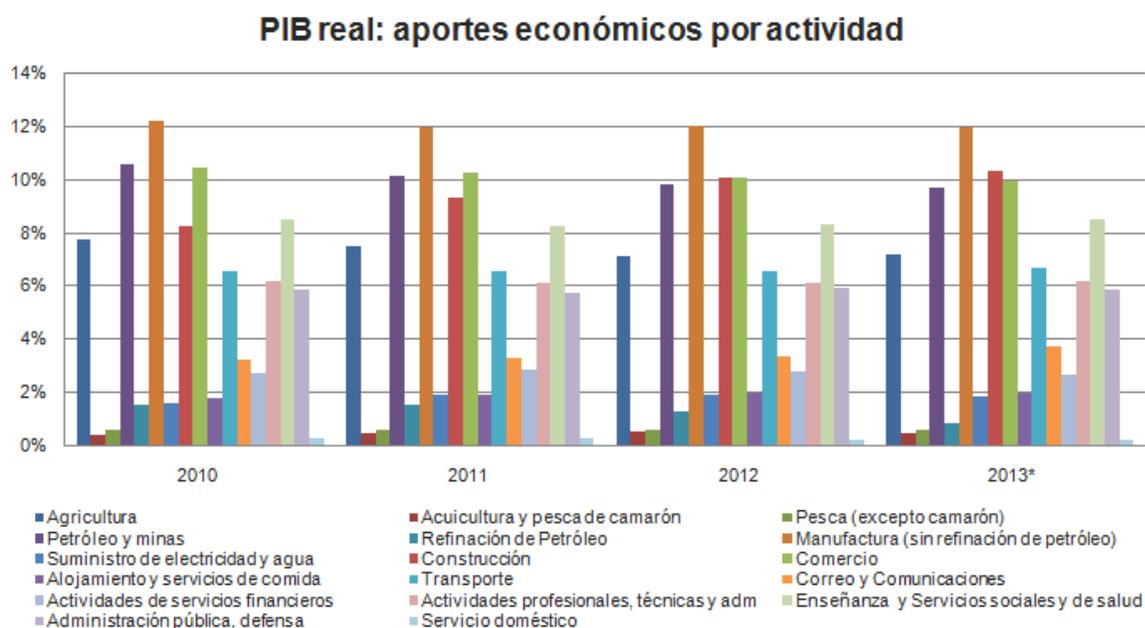


Fuente: (Hidalgo, 2013)

Este dato es valioso para el análisis ya que la producción interna estará en niveles promedio lo que no vuelve incierto al panorama de lo que puede ocurrir en este año en terminos de producción interna.

A más de un cálculo general del PIB es necesario analizar el PIB con respecto a los distintos sectores de acuerdo a la actividad económica, a continuación se presenta el gráfico en el cual se puede analizar este factor:

**Figura 6 – PIB real por actividad económica**



Fuente:(Hidalgo, 2013)

La empresa Segutelec Cia. Ltda. al ser una empresa importadora y comercializadora se encuentra en la actividad de comercio el cual se verifica de acuerdo a los datos antes presentados un decrecimiento pequeño en los últimos años, colocandose en un 10% del 100% del PIB por

actividad, la cual es la tercera más importante después de la Manufactura y Construcción, este dato es alentador aunque a tenido un declive pequeño en el último año porque se puede observar que concentra muchos recursos para el país y la posibilidad de incremento de cartera tanto de clientes como de proveedores.

### II.A.1.2 *Crecimiento de la renta*

**Figura 7 – Evolución del IR**



Fuente: (Jep, 2014)

Entre los años 2009 y 2010 el incremento del impuesto a la renta en nuestro país fue del 20,3% y entre los años 2010 y 2011 se observó un crecimiento de 7,2%.

En países desarrollados se procura la disminución del impuesto a la renta, se espera que a futuro en el Ecuador este se mantenga en equilibrio para promover y estimular al empresario. La empresa debe vigilar su estado tributario para no incurrir en gastos y multas innecesarias.

### II.A.1.3 *Tasa de desempleo*

El Gobierno Nacional informó que Ecuador tiene la tasa de desempleo más baja de América Latina con 4,12%. En el Enlace Ciudadano 357, se expuso que la extrema pobreza ha bajado a 8,6%. Así mismo, se informó que la pobreza y la pobreza extrema en el sector rural han disminuido considerablemente. En las zonas rurales la pobreza ha bajado 7 puntos porcentuales entre diciembre del 2012 y diciembre del 2013. La extrema pobreza de las áreas rurales también tienen una reducción del 6% en el último período anual (Gallegos, 2014).

Este dato es importante para el proyecto ya que uno de los objetivos finales de la empresa es generar empleo y aportar con el PIB del país, en el último capítulo del presente proyecto se expondrá la estructura que la empresa necesita actualmente para ser eficiente, efectiva y rentable.

#### II.A.1.4 *Tasa de inflación*

El efecto directo del incremento de la inflación es la pérdida del poder adquisitivo del dinero. La dolarización se efectuó para contrarrestar la inflación. La inflación crecía aceleradamente alcanzando el 90% en el año 2000 (año de inicio de la dolarización) posterior a lo cual se observa una marcada caída logrando cifras inferiores al 10%.

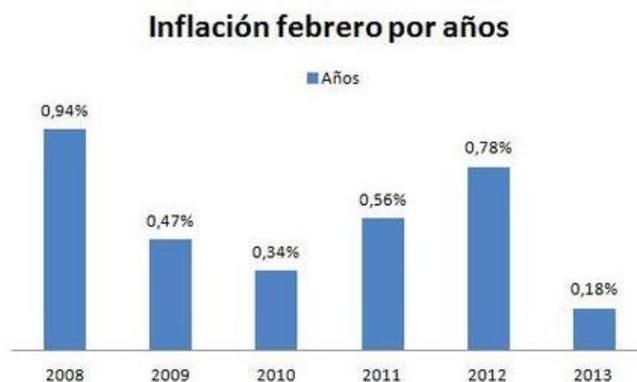
**Figura 8** – Evolución de la inflación



Fuente: (Ruiz, 2012)

Según el reporte del INEC de inflación a febrero de 2013 fue de 0,18%, el valor más bajo en 5 años.

**Figura 9 – Inflación por años**



Fuente: (Revista Líderes , 2013)

Estos valores impactan sobre la competitividad de precios en los instrumentos comercializados por la empresa. El estudio de la variación de la inflación permitirá mantener un costo adecuado para ofrecer un producto económico y al mismo tiempo rentable.

#### II.A.1.5 *Confianza del consumidor y del inversor*

Un indicador importante para el país y para los proveedores externos como lo son los proveedores de la empresa es el riesgo país el cual es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento

en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos. Este indicador al mes de septiembre del 2014 es 316, un valor que ha disminuido en los últimos meses tal como lo muestra la tabla a continuación:

**Tabla 1– Riesgo país**

FECHA	VALOR
Septiembre-01-2014	316.00
Agosto-31-2014	316.00
Agosto-30-2014	316.00
Agosto-29-2014	316.00
Agosto-28-2014	354.00
Agosto-27-2014	393.00
Agosto-26-2014	396.00
Agosto-25-2014	397.00
Agosto-24-2014	398.00
Agosto-23-2014	398.00
Agosto-22-2014	398.00
Agosto-21-2014	400.00
Agosto-20-2014	399.00
Agosto-19-2014	406.00
Agosto-18-2014	408.00

Agosto-17-2014	409.00
Agosto-16-2014	409.00
Agosto-15-2014	409.00
Agosto-14-2014	410.00
Agosto-13-2014	410.00
Agosto-12-2014	412.00
Agosto-11-2014	413.00
Agosto-10-2014	413.00
Agosto-09-2014	413.00
Agosto-08-2014	413.00
Agosto-07-2014	415.00
Agosto-06-2014	407.00
Agosto-05-2014	416.00
Agosto-04-2014	416.00
Agosto-03-2014	417.0

Fuente:(Banco Central, 2014)

Es importante que el riesgo país disminuya para que empresas del extranjero tengan más confianza en invertir en el país, y con esto segutelec podrá generar otras líneas de distribución de productos.

### II.A.1.6 *Tasas de cambio de moneda*

Para una empresa que importa y distribuye productos es importante mantener un control del cambio de moneda ya que esto puede dar mayor competitividad y rentabilidad por el cambio de dólares por otras monedas o a su vez puede volver menos eficiente en términos económicos ciertas negociaciones que pueden ser en economías de escala o también unitarias, a continuación se presenta la tabla de cambio con las 2 monedas más importantes para Segutelec:

**Tabla 2– Tasas de cambio**

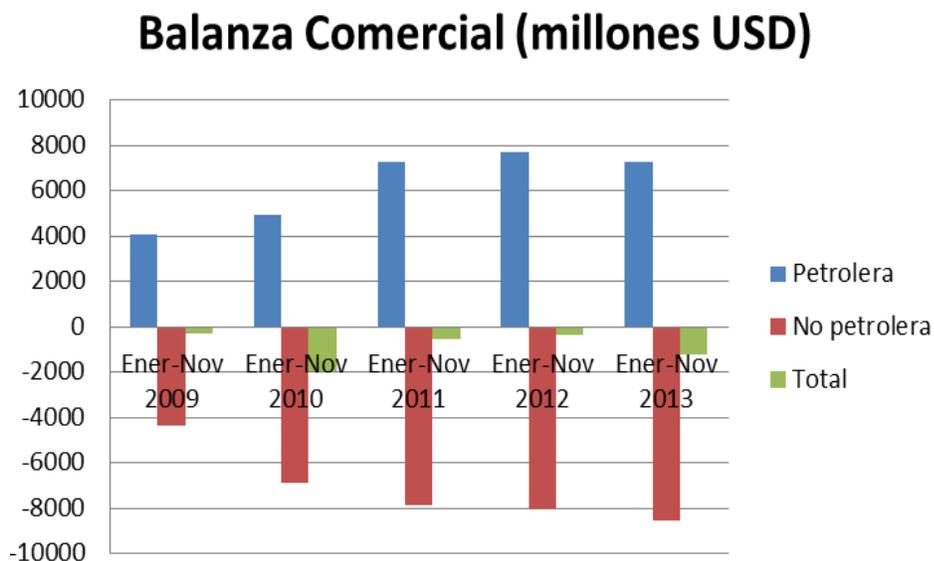
	<b>EUROS</b>	<b>YENES</b>	<b>YUANES</b>	<b>DÓLAR TAIWANES</b>
<b>DÓLARES (1 USD)</b>	1.3 USD	107,352 JPY	6.1350 CNY	0.03 USD

Elaborado por:El autor

### II.A.1.7 *Balanza comercial*

En lo que respecta a la balanza comercial el único valor que se encuentra sobre 0 es el petróleo, se verifica un decrecimiento en otras actividades no petroleras esto significa que cada vez se importa más y se exporta menos, en términos económicos para la empresa este dato es importante ya que Segutelec distribuye productos basados en la importación.

Figura 10 – Crecimiento del PIB real



Fuente:(Hidalgo, 2013)

#### II.A.1.8 *Salud financiera y política de los socios comerciales*

En lo que respecta a la salud financiera de los socios comerciales se verifica la siguiente información:

- **Situacion economica Estados Unidos**

El comportamiento de la economía en el segundo semestre del 2013 cuando se observó un crecimiento promedio estimado superior a 3%, parece confirmar que la economía estadounidense por fin está entrando a una nueva etapa en el ciclo de crecimiento.

Las buenas noticias para la economía de EU vienen principalmente de cinco factores clave: I) la recuperación del sector inmobiliario; II) el desendeudamiento del sector privado; III) la reducción en la tasa de desempleo; IV) la naciente revolución energética que a su vez se está transformando en un renacimiento de la industria maquiladora, y V) la mejoría en el panorama fiscal.

El consenso de expectativas anticipa que la economía estadounidense debería crecer cerca de 3% en el 2014 en comparación con 2.1% en el 2013 (Lopez, 2014).

- **Situacion economica de China**

La República Popular China es, desde 2008, la segunda potencia económica mundial según su PIB a valor nominal (2.<sup>a</sup> según PPA), sólo superada por Estados Unidos y es el mayor exportador mundial y el segundo importador más grande de bienes. China es el país de mayor crecimiento económico mundial, con una tasa media anual de aumento del PIB, en los últimos treinta años, de más del 10%. Su ingreso per cápita se situaba en 6.567\$ en 2009. Según un informe del organismo internacional Conference Board, si la economía China sigue creciendo en comparación al crecimiento de EE.UU. China podría tener una economía más poderosa que la de EE.UU. para el 2016, y de esta forma convertirse en la primera potencia económica a nivel mundial (Cardenal & Araújo, 2011).

- **Situacion economica de Japon**

La economía de Japón es la tercera mayor a nivel mundial, tras los Estados Unidos y China. La cooperación entre el gobierno y las industrias, la costumbre japonesa del trabajo duro y el dominio de la tecnología han llevado a Japón al éxito económico del que disfruta hoy en menos de medio siglo.

Tras 40 años de un crecimiento económico constante y a veces espectacular, la economía japonesa no creció de manera significativa durante el decenio de 1990, situación revertida desde 2003, año desde el cual la economía ha vuelto a crecer significativamente. Se puede afirmar que la economía japonesa ha sido sin lugar a dudas el fenómeno económico de la segunda mitad del siglo XX. Este éxito fue el resultado de un control exhaustivo de las importaciones, una inversión muy elevada en el interior y una política de exportación muy agresiva dirigida por el poderoso Ministerio de Comercio Internacional e Industria. El resultado es un Producto Interior Bruto de más de 5 billones de dólares estadounidenses y una balanza comercial positiva de más de 100 mil millones de dólares. Los principales socios comerciales de Japón son: Estados Unidos, China, Malasia, Tailandia, Corea del Sur, Alemania y el resto de los estados miembros de la Unión Europea. Japón es el segundo país con mayor equidad de ingresos per cápita (Cardenal & Araújo, 2011).

La base monetaria mantiene una fuerte expansión fruto de la política de inyección de liquidez del Banco de Japón y creció un 9% en tasa interanual en agosto. Sin embargo, el crédito otorgado por los bancos al sector privado sigue dirigiéndose a las grandes empresas dotadas de buenas calificaciones crediticias, y no llega con fluidez a los sectores de medianas y pequeñas empresas (Vila, 2012).

## II.A.2 Política

### II.A.2.1 *Clima político, estabilidad y riesgo político*

En la actualidad Ecuador a mantenido un regularidad en temas de gobierno en lo cual se evidencia un predominio del partido de gobierno el cual ha generado grandes niveles de aceptación, por lo menos hasta el 2018 con un modelo planteado por el gobierno actual, esto da una estabilidad política al país y genera cofianza de forma indirecta a otros países ya que demuestran seguridad política, algo que antes de este gobierno era una desventaja y generaba incertidumbre.

### II.A.2.2 *Deuda del gobierno*

Un dato importante para predecir un nivel económico de un país y el sector privado del mismo es el nivel de deuda, se verifica que los niveles de deuda han ido incrementándose constantemente, este dato es importante ya que a futuro puede generar un panorama en el cual el país debe generar ingresos adicionales para poder cubrir deuda actual, para que a futuro no contemos con una deuda tan alta, esto puede generar nuevos impuestos lo cual puede encarecer los productos volviendo menos eficientes y efectivos los negocios ya que los precios pueden tender al alza para poder cubrir los costos o nuevos impuestos y generar una rentabilidad aceptable para mantenerse en el mercado y ser competitivos.

Tabla 3– Deuda externa-interna

Años	Deuda Externa		Deuda Interna		Total		PIB
	Saldo	Deuda/PIB	Saldo	Deuda/PIB	Saldo	Deuda/PIB	
1990	12,051.9	79.1	272.8	1.8	12,324.7	80.9	15,232.0
1991	12,629.5	74.4	239.9	1.4	12,869.4	75.8	16,980.0
1992	12,537.0	69.3	845.2	4.7	13,382.2	74.0	18,085.2
1993	13,025.0	68.8	1,213.1	6.4	14,238.1	75.2	18,929.2
1994	13,757.8	60.6	1,217.7	5.4	14,975.5	66.0	22,897.3
1995	12,378.9	50.7	1,252.3	5.1	13,631.2	55.8	24,420.7
1996	12,629.9	50.1	1,470.7	5.8	14,100.6	55.9	25,213.8
1997	12,583.8	44.7	1,321.7	4.7	13,905.5	49.4	28,148.0
1998	13,185.1	47.1	2,455.9	8.8	15,641.0	55.9	27,967.9
1999	13,759.9	70.1	3,023.5	15.4	16,783.4	85.5	19,635.5
2000	11,228.8	61.3	2,823.9	15.4	14,052.7	76.7	18,318.6
2001	11,366.9	46.5	2,801.4	11.4	14,168.3	57.9	24,468.3
2002	11,377.4	39.9	2,771.4	9.7	14,148.8	49.6	28,548.9
2003	11,491.1	35.4	3,016.2	9.3	14,507.3	44.7	32,432.9
2004	11,060.4	30.2	3,489.0	9.5	14,549.4	39.8	36,591.7
2005	10,850.3	26.1	3,686.2	8.9	14,536.5	35.0	41,507.1
2006	10,214.9	21.8	3,277.6	7.0	13,492.5	28.8	46,802.0
2007	10,632.7	20.8	3,239.9	6.4	13,872.6	27.2	51,007.8
2008							
Marzo	10,370.2	16.8	3,088.3	5.0	13,458.5	21.8	61,762.6
Junio	10,080.1	16.3	3,038.0	4.9	13,118.1	21.2	61,762.6
Septiembre	10,017.3	16.2	2,967.1	4.8	12,984.4	21.0	61,762.6
Diciembre	10,088.9	16.3	3,645.1	5.9	13,734.0	22.2	61,762.6
2009							
Marzo	10,045.5	16.1	4,133.6	6.6	14,179.1	22.7	62,519.7
Junio (1) (2)	7,014.9	11.2	3,019.1	4.8	10,034.0	16.0	62,519.7
Septiembre	7,507.9	12.0	2,968.7	4.7	10,476.6	16.8	62,519.7
Diciembre (1)(2)	7,392.5	11.8	2,842.2	4.5	10,234.7	16.4	62,519.7
2010							
Marzo (2)	7,657.5	11.0	2,838.2	4.1	10,495.7	15.1	69,555.4
Junio	7,861.0	11.3	3,467.1	5.0	11,328.1	16.3	69,555.4
Septiembre	8,707.6	12.5	4,833.3	6.9	13,540.9	19.5	69,555.4
Diciembre	8,671.7	12.5	4,665.1	6.7	13,336.8	19.2	69,555.4
2011							
Marzo	8,848.6	11.2	4,552.7	5.7	13,401.3	16.9	79,276.7
Junio	8,725.6	11.0	4,371.3	5.5	13,096.9	16.5	79,276.7
Septiembre	8,652.9	10.9	4,482.5	5.7	13,135.4	16.6	79,276.7
Diciembre	10,055.3	12.7	4,506.5	5.7	14,561.8	18.4	79,276.7
2012							
Marzo	10,178.3	11.6	4,822.6	5.5	15,000.8	17.1	87,623.4
Junio	10,015.6	11.4	6,115.6	7.0	16,131.2	18.4	87,623.4
Septiembre	10,658.6	12.2	6,531.0	7.5	17,189.6	19.6	87,623.4
Noviembre (3)	10,702.2	12.2	7,334.9	8.4	18,037.2	20.6	87,623.4
Diciembre	10,871.8	12.4	7,780.5	8.9	18,652.3	21.3	87,623.4
2013							
Marzo	12,330.7	13.1	7,866.3	8.3	20,197.0	21.4	94,472.7
Junio	12,532.5	13.3	8,418.7	8.9	20,951.2	22.2	94,472.7
Septiembre	12,529.2	13.3	8,745.0	9.3	21,274.2	22.5	94,472.7
Diciembre	12,920.1	13.7	9,926.6	10.5	22,846.7	24.2	94,472.7
2014							
Enero	12,955.6	12.8	10,047.5	9.9	23,003.1	22.8	101,094.2
Febrero	13,029.0	12.9	10,456.4	10.3	23,485.4	23.2	101,094.2
Marzo	12,899.0	12.8	10,869.8	10.8	23,768.8	23.5	101,094.2
Abril	12,930.4	12.8	11,075.6	11.0	24,006.0	23.7	101,094.2
Mayo	13,300.8	13.2	11,309.9	11.2	24,610.7	24.3	101,094.2
Junio	15,163.9	15.0	11,295.0	11.2	26,458.9	26.2	101,094.2
Julio	15,229.4	15.1	11,152.6	11.0	26,382.0	26.1	101,094.2

Fuente:(Ministerio de Finanzas, 2014)

Un análisis improtante es saber con quien el Ecuador se encuentra con mayor nivel de deuda, a continuación se muestra esta información:

Tabla 4– Deuda del Ecuador con otros países

CLUB DE PARÍS: ESTRUCTURA DEL SALDO AL 31 DE JULIO DE 2014 POR PAÍS Y POR TIPO DE CRÉDITO CIFRAS EN MILLONES EN USD DÓLARES				
PAÍS	CONCESIONAL	COMERCIAL	TOTAL	PORCENTAJE
ESPAÑA	-	8.9	8.9	2.2%
CANADA	-	11.5	11.5	2.8%
ALEMANIA	0.0	15.0	15.0	3.7%
USA	13.2	11.9	25.2	6.2%
FRANCIA	-	45.5	45.5	11.1%
REINO UNIDO	5.4	36.9	42.2	10.3%
JAPON	7.9	30.9	38.8	9.5%
ISRAEL	-	86.1	86.1	21.1%
ITALIA	-	135.4	135.4	33.1%
<b>TOTAL</b>	<b>26.5</b>	<b>382.1</b>	<b>408.6</b>	<b>100.0%</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>6%</b>	<b>94%</b>		<b>100.0%</b>

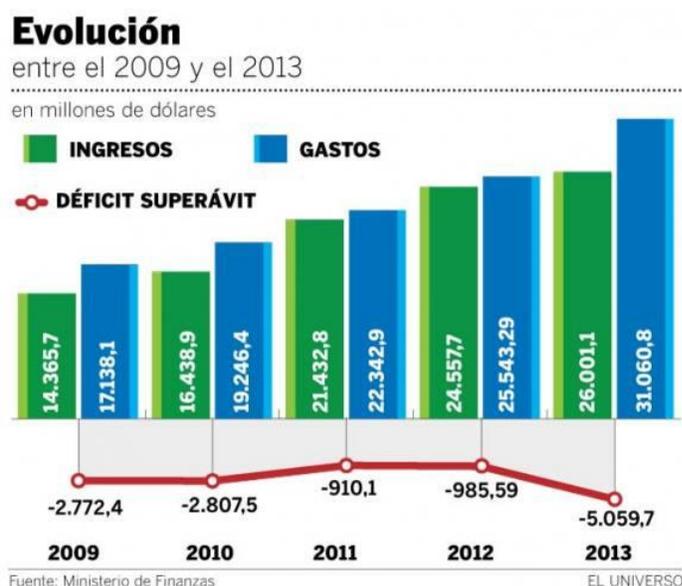
Fuente:(Ministerio de Finanzas, 2014)

Con la información anterior se puede determinar que el Ecuador tiene altos niveles de endeudamiento con los principales países que generan exportaciones y que afectan directamente a la empresa, esto a futuro puede generar menos competitividad cuando comience el pago de la deuda en el cual el poder de negociación lo tendrán los países proveedores, con esta información se debe plantear una estrategia que permita la diversificación de proveedores con los que el Ecuador también pueda generar buenas relaciones comerciales y que cuenten con productos complementarios o sustitutos para el negocio.

### II.A.2.3 Déficit o superávit presupuestario

En el Ecuador en los últimos años se ha experimentado una mejoría en los años 2009 al 2011 disminuyendo el déficit linealmente, en 2013 se ve un dato que es preocupante ya que el déficit paso de 985,59 a 5059,70 incrementado más de 5 veces en un solo año, esto obliga al Gobierno a comenzar a generar otras fuentes de ingreso para poder copar el gasto desmedido por lo que se puede preveer incremento de impuestos lo cual puede generar impacto en los costos de la empresa y de importación, a continuación se muestra la figura que demuestra lo antes explicado:

**Figura 11 – Déficit superávit**



Fuente: (Ministerio de Finanzas – El Universo, 2014)

Para analizar el crecimiento desmedido en el 2013 es prioritario verificar la siguiente gráfica en la cual se nota una disminución del ingreso del capital:

Figura 12 – Déficit superávit

**Ingresos y gastos ejecutados (2013)**

(En millones de dólares)

	2012	2013	Variación (%)
Ingreso corriente	14.514,6	16.304,6	12,33
Ingreso de capital	4.557,0	3.125,5	-31,41
<b>Ingreso de capital</b>	<b>19.071,6</b>	<b>19.430,1</b>	<b>1,88</b>
<b>Ingreso de capital</b>	<b>6.362,4</b>	<b>7.597,0</b>	<b>19,4</b>
<b>Ingreso corriente</b>	<b>11.519,1</b>	<b>13.795,2</b>	<b>19,76</b>
<b>Gastos</b>	<b>17.881,5</b>	<b>21.392,2</b>	<b>19,63</b>
<b>Déficit/superávit</b>		<b>1.190,1</b>	
	<b>-1.962,1</b>		

Fuente: Ministerio de Finanzas EL UNIVERSO

Fuente: (Ministerio de Finanzas – El Universo, 2014)

#### II.A.2.4 *Impuestos*

En lo que respecta a impuestos y entre estos uno de los más importantes es el pago de Impuesto a la renta se muestra a continuación en la tabla:

Tabla 5– Recaudaciones del SRI

**RECAUDACIÓN DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS <sup>(1)</sup>**  
**PERIODO ENERO - JULIO 2014**  
**CONSOLIDADO NACIONAL**  
**(miles de dólares)**

CONCEPTOS	TOTAL	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL
<b>TOTAL BRUTO <sup>(3)</sup></b>	<b>8,102,583.3</b>	<b>1,240,820.2</b>	<b>912,904.2</b>	<b>997,919.3</b>	<b>1,731,245.7</b>	<b>1,009,784.0</b>	<b>963,490.2</b>	<b>1,246,419.8</b>
Notas de Crédito	119,501.5	26,426.4	11,080.471	12,557.658	18,576.2	16,194.2	15,577.2	19,089.3
Compensaciones	2,143.1	397.3	400.0	680.4	392.6	-	-	272.9
<b>TOTAL NETO <sup>(4)</sup></b>	<b>7,980,938.7</b>	<b>1,213,996.6</b>	<b>901,423.7</b>	<b>984,681.2</b>	<b>1,712,276.8</b>	<b>993,589.8</b>	<b>947,912.9</b>	<b>1,227,057.6</b>
<i>Devoluciones <sup>(2)</sup></i>	<i>(164,680.4)</i>	<i>(29,220.2)</i>	<i>(16,736.7)</i>	<i>(17,584.3)</i>	<i>(17,825.9)</i>	<i>(32,730.8)</i>	<i>(30,530.2)</i>	<i>(20,052.2)</i>
<i>Devoluciones I.Renta</i>	<i>(63,474.3)</i>	<i>(8,512.2)</i>	<i>(4,251.2)</i>	<i>(5,465.8)</i>	<i>(7,929.0)</i>	<i>(16,551.9)</i>	<i>(13,042.4)</i>	<i>(7,721.7)</i>
<i>Devoluciones IVA</i>	<i>(90,704.1)</i>	<i>(17,593.3)</i>	<i>(11,988.9)</i>	<i>(10,744.7)</i>	<i>(8,736.3)</i>	<i>(14,842.7)</i>	<i>(15,320.9)</i>	<i>(11,477.4)</i>
<i>Devoluciones Otros</i>	<i>(10,502.0)</i>	<i>(3,114.7)</i>	<i>(496.6)</i>	<i>(1,373.9)</i>	<i>(1,160.6)</i>	<i>(1,336.3)</i>	<i>(2,166.9)</i>	<i>(853.1)</i>
<b>TOTAL EFECTIVO <sup>(5)</sup></b>	<b>8,145,619.1</b>	<b>1,243,216.8</b>	<b>918,160.4</b>	<b>1,002,265.6</b>	<b>1,730,102.7</b>	<b>1,026,320.5</b>	<b>978,443.2</b>	<b>1,247,109.8</b>
<b>Impuesto a la Renta Recaudado</b>	<b>2,790,761.6</b>	<b>360,107.6</b>	<b>207,796.3</b>	<b>303,433.0</b>	<b>987,506.9</b>	<b>283,978.7</b>	<b>236,513.0</b>	<b>411,426.0</b>
<b>Impuesto al Valor Agregado</b>	<b>3,749,347.1</b>	<b>642,650.0</b>	<b>497,510.2</b>	<b>478,671.9</b>	<b>521,364.3</b>	<b>531,739.1</b>	<b>525,190.2</b>	<b>552,221.4</b>
IVA de Operaciones Internas	2,628,813.4	524,250.2	350,245.7	326,369.7	349,910.9	352,102.9	353,092.2	372,841.8
IVA de Importaciones	1,120,533.7	118,399.7	147,264.5	152,302.3	171,453.4	179,636.3	172,098.0	179,379.6
<b>Impuesto a los Consumos Especiales</b>	<b>447,631.2</b>	<b>74,904.0</b>	<b>56,995.8</b>	<b>59,587.2</b>	<b>60,143.5</b>	<b>65,191.2</b>	<b>64,730.3</b>	<b>66,079.2</b>
ICE de Operaciones Internas	347,529.2	59,438.1	43,662.9	46,523.2	45,463.0	49,592.4	49,817.0	53,032.7
ICE de Importaciones	100,102.0	15,465.9	13,332.9	13,064.0	14,680.5	15,598.8	14,913.3	13,046.6
<b>Impuestos Fomento Ambiental</b>	<b>87,623.8</b>	<b>10,224.6</b>	<b>14,722.1</b>	<b>12,508.4</b>	<b>12,487.8</b>	<b>13,041.9</b>	<b>12,465.5</b>	<b>12,173.5</b>
Impuesto Redimible Botellas Plásticas no Retornables	12,180.6	1,314.6	1,264.3	1,803.1	1,459.8	2,052.6	2,146.5	2,139.7
Impuesto Ambiental Contaminación Vehicular	75,443.2	8,910.0	13,457.8	10,705.2	11,028.0	10,989.3	10,319.0	10,033.9
<b>Impuesto a los Vehículos Motorizados</b>	<b>150,020.1</b>	<b>17,893.5</b>	<b>26,167.7</b>	<b>21,842.7</b>	<b>22,662.4</b>	<b>21,360.1</b>	<b>20,016.0</b>	<b>20,077.7</b>
Impuesto	139,647.8	17,077.8	24,584.1	20,487.1	21,142.2	19,685.4	18,394.9	18,276.3
I. Transf. dominio vehíc. usados	10,372.4	815.8	1,583.5	1,355.6	1,520.2	1,674.7	1,621.1	1,801.4
<b>Impuesto a la Salida de Divisas</b>	<b>710,666.6</b>	<b>121,778.2</b>	<b>99,183.5</b>	<b>94,289.2</b>	<b>97,385.4</b>	<b>91,298.9</b>	<b>97,403.8</b>	<b>109,327.7</b>
Imp. Activos en el Exterior	26,363.0	4,326.6	2,854.4	4,937.8	3,399.9	3,778.2	3,707.4	3,358.8
RISE	12,223.6	2,345.0	1,920.8	1,731.5	1,674.4	1,598.0	1,468.5	1,485.3
Regalías, patentes y utilidades de conservación minera	19,994.1	244.9	221.3	14,133.6	4,698.3	135.6	314.8	245.5
Tierras Rurales	2,049.7	732.5	226.4	155.0	265.0	152.1	297.6	221.1
Intereses por Mora Tributaria	103,754.3	3,529.4	5,566.9	4,960.2	10,294.4	6,537.2	9,661.0	63,205.3
Multas Tributarias Fiscales	41,934.3	4,234.2	4,545.3	5,543.6	7,627.4	7,032.1	6,218.0	6,733.6
Otros Ingresos	3,249.7	246.1	449.8	471.5	593.1	477.4	457.2	554.6

Nota (1): Información Provisional, sujeta a verificación y validación

Nota (2): Devoluciones por resoluciones remitidas al Ministerio de Economía y Finanzas, exportadores, discapacitados, tercera edad, etc..

Nota (3): Corresponde al Total Neto, mas Notas de Crédito y Compensaciones

Nota (4): Recaudación Incluye Devoluciones de Impuestos

Nota (5): Recaudación no descuenta valor por Devoluciones de Impuestos

Fuente: SRI

En lo que respecta a pagos de impuestos a la renta el Ecuador a tenido en los últimos años recaudaciones record, lo que demuestra la gestión del SRI en el control de este impuesto, para Segutelec Cia. Ltda. es muy importante mantener pagado el impuesto para no incurrir en problemas que afecten a la empresa, además se hará seguimiento con cada trabajador y se apoyará en las declaraciones correspondientes para cumplir con el RRHH. Los impuestos y aranceles que más afectan a Segutelec Cia. Ltda. son aquellos que provienen a las restricciones a la importación, los cuales serán analizados en el siguiente punto.

#### **II.A.2.5 *Aranceles y restricciones de importación***

En lo que respecta a los aranceles y restricciones a la importación se ha visto que el Gobierno a colocado algunas regulaciones en cupos de importación para otros productos como los vehículos, pero esto no descarta que existan otras medidas que a futuro puedan afectar directa o directamente al giro de negocio y a la cartera de productos de la empresa, por lo que es recomendable mantenerse al tanto de todos estos cambios y generar estrategias que permitan controlar esto de forma normada. Existen nuevos impuestos a la importación y se colocó el 5% a la salida de capitales lo que vuelve más caro los productos que se comercializan, finalmente este impuesto lo siente el cliente ya que los productos se encarecen, esto puede generar un estancamiento en las ventas si los precios siguen incrementandose, es importante determinar estrategias de precios y de disminución de costos para mantener una rentabilidad balanceada.

### II.A.3 Legislación

Dentro de las legislaciones en lo que respecta a importación han existido nuevas regulaciones para el ingreso de mercancías pero se realizó un análisis en el COMEX en el cual se verifica que las medidas arancelarias en su mayoría no impactan directamente al objetivo de la empresa. Los aranceles se verifican que son colocados a las materias primas que son producidas en el país esto se da para proteger a la producción nacional y a las microempresas. La única medida que afecta directamente a la empresa es la importación de material publicitario que era enviado por proveedores como catálogos, esferos, brochures, etc. Las regulaciones son cambiantes por lo cual se debe mantener control de todo tipo de leyes nuevas que puedan afectar positiva o negativamente al negocio y mantener estrategias para controlar esto que actualmente no es de alto riesgo.

### II.A.4 Tecnología

En el tema de tecnología la empresa busca mantenerse en la vanguardia con proveedores que son líderes en el mercado obteniendo grandes convenios de negociación con grandes empresas las cuales buscan grandes volúmenes de ventas para poder otorgar sus productos y que actualmente la empresa está en posibilidades de generar. Para que la empresa siempre tenga enfoque en la tecnología el personal interno asiste a Seminarios, Exposiciones de seguridad a nivel mundial y sobre todo a los países en los que se encuentran los principales proveedores, para obtener las últimas tecnologías en materia del negocio con la finalidad de innovar constantemente en el mercado ecuatoriano y entregar un producto de calidad a los clientes. La empresa cuenta con

presupuesto para este tipo de eventos que finalmente dan réditos a la misma y generan retornos de la inversión.

En el subcapítulo correspondiente se indicaran la cartera de productos y proveedores actuales de la empresa.

#### II.A.5 **Ecología**

Segutelec Cia. Ltda. con el presente proyecto busca determinar un Plan estratégico que este encaminado en varios ejes que se determinaran posteriormente y la ecología y desarrollo sustentable será tomado en cuenta como uno de los mismos ya que la empresa puede mejorar mucho en el reciclaje de partes y equipos viejos con reutilización y reciclaje, se determinará además una estrategia acorde a las necesidades actuales en la cual se pueda trabajar para generar ingresos adicionales con un reciclaje responsable.

#### II.B **Análisis del microentorno**

El Microentorno de la empresa se evalúa a través del modelo de competencia empujada, modelo que distingue los distintos factores que generan influencias sobre la empresa(Wikipedia, 2014).

Éstos factores son:

- **Los Proveedores:** quienes negocian la subida de sus precios.
- **La Competencia Directa:** donde se mide la intensidad de la rivalidad del sector comercial.

- **Los clientes:** quienes fuerzan la baja de los precios, y se integran posibles.

Es lo colateral, es el entorno inmediato a la Empresa, que se encuentra en los alrededores de los departamentos de la empresa. Hacer marketing intraempresa para que toda ella trabaje de cara al mercado.

Los intermediarios de marketing serian otro grupo importante, son los que permiten a la empresa seguir con la cadena de valor hasta el consumidor final.

Estarían los distribuidores mayoristas y minoristas, las empresas de logística, etc. Las agencias de servicios de marketing, telemarketing, institutos de investigación de mercados, etc. Y por último las de servicios financieros. Otro sector importante del microentorno serían los proveedores. También estarían incluidos, los clientes, los competidores y los Stakeholders (grupos de interés en la empresa).

#### **Micro Ambiente Interno Empresarial:**

- A. Proveedores:** son todas aquellas personas y/o empresas que les venden algo a nuestra empresa. Pueden ser materias primas, insumos, aparatos tecnológicos, alquileres de inmueble, etc.
- B. Intermediario:** son los encargados de retribuir diferentes productos y servicios.
- C. Minoristas:** son los que venden por unidad.
- D. Mayoristas:** son los que venden bultos cerrados.

- E. Clientes:** son los que compran o consumen algún producto o servicio que ofrece nuestra empresa.
- F. Competencia:** son aquellas empresas y/o negocios que ofrecen algún producto o servicio similar y/o igual al que vendemos nosotros.

## II.B.1 Los proveedores

Segutelec Cia. Ltda.cuenta con un portafolio de proveedores estructurada de la siguiente manera:

**Tabla 6– Proveedores Segutelec**

Proveedor internacional	Logo	Monto	Procedencia	Periodo
Sony		\$ 250.000	Japon	6 meses
Nuuo		\$ 180.000	Taiwan	Año
3s		\$ 40.000	Taiwan	Año
Epcom		\$ 100.000	Estados unidos	2 Años
Qihan		\$ 100.000	China	Año
Hochiki		\$ 60.000	Estados unidos	Año
Proveedores locales	Logo	Monto	Procedencia	Periodo
Soyal		\$ 40.000	Ecuador	2 Años
Tecnomega		\$ 20.000	Ecuador	2 Año
Idc		\$ 15.000	Ecuador	Año

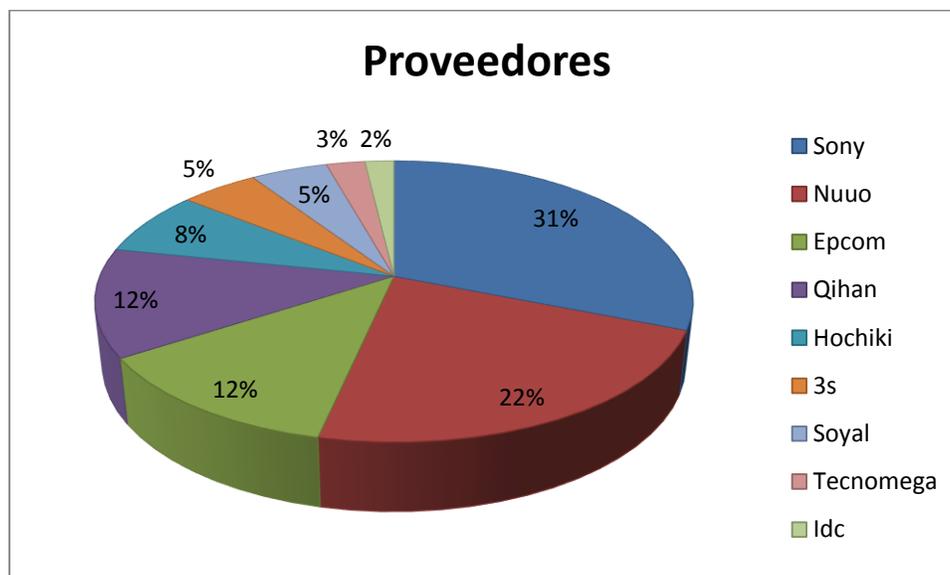
Elaborado por: El autor

Como se puede observar se debe vender aproximadamente \$ 805.000 al año para mantener la cartera de proveedores actuales, con la siguiente distribución:

**Tabla 7**– Proveedores por montos Segutelec

Proveedor internacional	Monto	%	PARETTO	Procedencia	Periodo
Sony	\$ 250,000.00	31.06%	31.06%	Japón	Año
Nuuo	\$ 180,000.00	22.36%	53.42%	Taiwán	Año
Epcom	\$ 100,000.00	12.42%	65.84%	Estados unidos	Año
Qihan	\$ 100,000.00	12.42%	78.26%	China	Año
Hochiki	\$ 60,000.00	7.45%	85.71%	Estados unidos	Año
3s	\$ 40,000.00	4.97%	90.68%	Taiwan	Año
Soyal	\$ 40,000.00	4.97%	95.65%	Ecuador	Año
Tecnomega	\$ 20,000.00	2.48%	98.14%	Ecuador	Año
Idc	\$ 15,000.00	1.86%	100.00%	Ecuador	Año
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 805,000.00</b>	<b>100.00%</b>			

Elaborado por: El autor

**Figura 13** – Participación proveedores

Elaborado por: El autor

Como se puede observar el 80% de los montos están concentrados en 5 proveedores donde Sony y Nuuo comparten el 53% del portafolio, esto debe diversificarse y se debe buscar otros proveedores para que a futuro se diversifique el riesgo también y contar con una mayor cantidad de proveedores que representen una mayor diversificación del capital.

El nivel de costo del último año es \$ 900.000 cubriendo por un 112% de lo esperado, valor que se encuentra en los términos y condiciones actuales pero que sobrepasan por un margen de 12% a lo esperado, con este análisis se busca determinar la diversificación de clientes para ofrecer los productos de los proveedores que se cubren con un menor margen del 12%.

## II.B.2 La Competencia Directa

En lo que respecta a la competencia los principales se encuentran detallados a continuación:

**Tabla 8**– Competencia Segutelec

Competencia	Logo
Sisegusa	
Rigotech	
Tecnoseguridad	

Elaborado por: El autor

Los proveedores antes citados son los más fuertes de Segutelec Cia. Ltda., la participación del mercado actual es del 70%, lo que da una ventaja competitiva a la empresa frente a sus principales competidores, todas estas empresas entregan sus productos a integradores de seguridad electrónica, Segutelec Cia. Ltda. solo distribuye a integradores y no vende al cliente final.

- Sisegusa ofrece los siguientes productos:

**Figura 14 – Productos Sisegusa**



(Sisegusa, 2014)

Figura 15 – Productos alarmas Sisegusa

Búsqueda avanzada

Alarma contra incendios ▼

[ Categoría ] ▼

Buscar

[ Marca ] ▼



Búsqueda avanzada



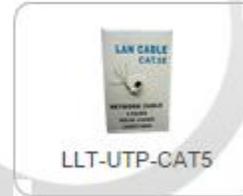
LLT-BNC+DC



LLT-FIRE2



LLT-FIRE4



LLT-UTP-CAT5

1

Búsqueda avanzada



CIRCUITO CERRADO DE TV



CONTROL DE ASISTENCIA Y ACCESO



ALARMA CONTRA INCENDIOS



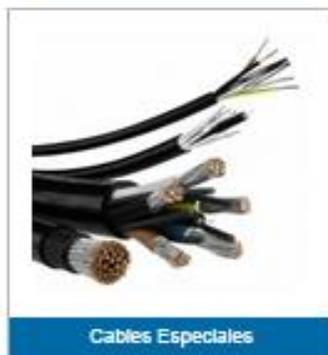
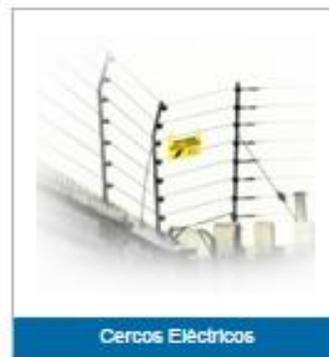
CABLES

(Sisegusa, 2014)

- Rigotech ofrece los siguientes productos:

**Figura 16** –Productos rigotech

<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ CCTV           <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ CCTV Análogo</li> <li>▶ CCTV IP</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Detección de Incendio           <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bosch</li> <li>▶ Honeywell</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Cables Especiales           <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cables para Seguridad y Control</li> <li>▶ Cables Sistemas de Incendio</li> <li>▶ Cables para Sistemas de Audio</li> <li>▶ Cables para CCTV</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Control de Accesos           <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Accesos Eclipse</li> <li>▶ Accesos Honeywell</li> <li>▶ Accesos YLI</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Intrusión           <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Intrusión Honeywell</li> <li>▶ Intrusión Bosch</li> <li>▶ Receptoras de Monitoreo</li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Audio Evacuación Bosch           <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Controladores y Amplificadores</li> <li>▶ Parlantes</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Control asistencia Personal           <ul style="list-style-type: none"> <li>• U300-C</li> <li>• US700</li> <li>• IFACE 302</li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ UPS y Reguladores           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copyline 2000 / 3000</li> <li>• Micronet</li> <li>• Titan</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Porteros y Videoporteros           <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ GOLMAR</li> <li>▶ GUINAZ</li> <li>▶ ENFORCER</li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Cercos Eléctricos           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kit 8.000</li> <li>• Kit 10.000</li> <li>• Electrificador 15.000</li> <li>• Aislador HBN</li> <li>• Aislador BV</li> <li>• Templador HZ</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Cableado Estructurado           <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cat 6A</li> <li>▶ Cat 6</li> <li>▶ Cat 5e</li> <li>▶ Accesorios</li> <li>▶ Canaletas</li> </ul> </li> </ul>	



(Rigotech, 2014)

- Tecnoseguridad ofrece los siguientes productos:

**Figura 17 – Productos tecnoseguridad**



(Tecnoseguridad, 2014)

### II.B.3 Los clientes

El nivel de ventas generado actualmente por la empresa en los últimos 2 años es de \$ 1.020.000 repartidos en una cartera de clientes que se presenta a continuación:

- Empresas de seguridad física
- Empresas de cableado estructurado
- Empresas de seguridad electrónica
- Empresas de redes y computación
- Tecnicos instaladores de seguridad electrónica

En el presente proyecto se muestran los subgrupos de empresas en las cuales Segutelec Cia. Ltda. tiene operación ya que una información más desglosada no puede ser presentada por sigilo corporativo y cuidar la operación de la empresa y la cartera actual de los clientes. Segutelec ha concentrado las ventas por cliente de forma variable y dependiendo de los productos y nivel de ventas que los clientes a su vez generan y oscila entre el 15% al 40%, concentrando altamente en un cliente estrella lo que debe ser tenido en cuenta ya que la cartera debe ser diversificada para disminuir el riesgo y contar con mayor cantidad de ingresos y tener más poder de negociación con proveedores y competitividad frente a los competidores y seguridad frente a los clientes actuales y prospectos futuros.

### II.B.4 PRODUCTOS

Los productos de Segutelec Cia. Ltda. se encuentran distribuidas en los siguientes grandes grupos:

- Cámaras de seguridad
- Controles de acceso y asistencia
- Sistemas contraincendios
- Sistemas de enlaces inalámbricos
- Dvrs-nvrs

**Figura 18 – Productos segutelec**





**NT-4040**  
NVR NUUO TITAN STANDALONE  
PARA CAMARAS IP...

[DETALLES DE PRODUCTO](#)



**Nuuo NVR Solo**  
NUUO SOLO STAND ALONE, PARA  
CAMARAS IP...

[DETALLES DE PRODUCTO](#)



**NUUO NVR Titan UP01**  
LICENCIA PARA CAMARA IP NVR  
TITAN

[DETALLES DE PRODUCTO](#)



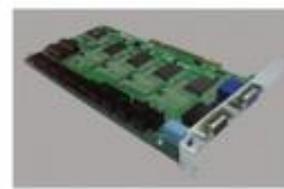
**SCB-1004**  
TARJETA CAPTURADORA DE 4  
CANALES VIDEO/ 1 CANAL...

[DETALLES DE PRODUCTO](#)



**SCB-1008**  
TARJETA CAPTURADORA DE 8  
CANALES VIDEO/ 1 CANAL...

[DETALLES DE PRODUCTO](#)



**SCB-3016**  
TARJETA CAPTURADORA DE 16  
CANALES VIDEO/ 4 CANAL...

[DETALLES DE PRODUCTO](#)



**SCB-IP+01**  
LICENCIA PARA CAMARA IP+



**SCB-IP-AC**  
LICENCIA DE INTEGRACION  
NUUO CON SOYAL (ACCESO)

**EPCOM**



EPCOM POWER HIK VISION

LOS DEMÁS

Ordenar por

Nombre de producto +/- ↕

Fabricante:

Dahuasecurity

Resultados 1 - 7 de 7

9 ▼



**PSS-DVR0804HF-A**

GRABADOR DIGITAL 8 CANALES VIDEO/8 CANALES AUDIO...

**DETALLES DE PRODUCTO**



**PSS-DVR1604HF-A**

GRABADOR DIGITAL 16 CANALES VIDEO/16 CANALES...

**DETALLES DE PRODUCTO**



**PSS-DVR1604HF-L**

GRABADOR DIGITAL 16 CANALES VIDEO/4 CANALES AUDIO...

**DETALLES DE PRODUCTO**



**PSS-DVR3104-E**

GRABADOR DIGITAL 4 CANALES VIDEO/1 CANAL AUDIO...



**PSS-DVR3108-E**

GRABADOR DIGITAL 8 CANALES VIDEO/1 CANAL AUDIO...



**PSS-DVR3116-E**

GRABADOR DIGITAL 16 CANALES VIDEO/1 CANAL AUDIO...



**AR-0600M**  
CERRADURA  
ELECTROMAGNETICA 600LB  
12VDC MONITOREADO

[DETALLES DE PRODUCTO](#)



**AR-321CM**  
CONVERTIDOR USB A RS-485 INC.  
SOFTWARE

[DETALLES DE PRODUCTO](#)



**AR-321L485**  
CONVERTIDOR TTL A RS485

[DETALLES DE PRODUCTO](#)



**AR-401R**  
MODULO CONTROLADOR DE  
ASCENSOR PARA 16 PISOS

[DETALLES DE PRODUCTO](#)



**AR-661U**  
LECTOR DE PROXIMIDAD SIMPLE  
DE LARGO ALCANCE PARA...

[DETALLES DE PRODUCTO](#)



**AR-716EI**  
PANEL DE CONTROL DE  
PROXIMIDAD 15000 USUARIOS...

[DETALLES DE PRODUCTO](#)



**AR-721UBX**  
LECTOR WIEGAND DE  
PROXIMIDAD SIMPLE PARA  
EXTERIOR

[DETALLES DE PRODUCTO](#)



**AR-727CM**  
CONVERTIDOR RS232/RS485 A  
TCP/IP

[DETALLES DE PRODUCTO](#)



**AR-727H**  
LECTOR CONTROLADOR DE  
PROXIMIDAD Y PIN, PANTALLA...

[DETALLES DE PRODUCTO](#)



**AR-821EF**  
LECTOR CON LECTOR DE  
HUELLA, SENSOR OPTICO...

[DETALLES DE PRODUCTO](#)



**AR-BP-2A**  
PULSADOR DE SALIDA CON  
PLACA DE MONTAJE PLATEADO

[DETALLES DE PRODUCTO](#)

**AR-881E5**  
LECTOR CONTROLADOR DE  
HUELLA, SENSOR OPTICO...

[DETALLES DE PRODUCTO](#)



**Control de Acceso Puerta AR-321HBR**  
LECTOR CONTROLADOR DE  
PROXIMIDAD Y PIN, STAND...



**Lector de Control de Acceso AR-721H**  
LECTOR CONTROLADOR DE  
PROXIMIDAD Y PIN 1024...



**ZK-F18**  
LECTOR DE HUELLA DIGITAL Y  
PROXIMIDAD

[DETALLES DE PRODUCTO](#)



**ZK-F6**  
LECTOR DE HUELLA DIGITAL Y  
PROXIMIDAD

[DETALLES DE PRODUCTO](#)



**ZK-FR1200**  
LECTOR DE HUELLA DIGITAL Y  
PROXIMIDAD PANELES...

[DETALLES DE PRODUCTO](#)



**ZK-INBIO280-480**  
PANEL DE CONTROL CON  
HUELLA Y PROXIMIDAD

[DETALLES DE PRODUCTO](#)



**ZK-K1-1**  
BOTONERA DE SALIDA NO  
TOUCH

[DETALLES DE PRODUCTO](#)



**ZK-K4000**  
LECTOR TIPO TORRE PARA  
ENROLAR HUELLAS

[DETALLES DE PRODUCTO](#)



**ZK-KR100-102**  
LECTOR DE PROXIMIDAD PARA  
EXTERIOR CON TECLADO



**ZK-Multibio700**  
LECTOR MULTIBIOMETRICO DE  
RECONOCIMIENTO FACIAL Y...

[DETALLES DE PRODUCTO](#)



**ZK-SC503**  
LECTOR CONTROL DE ACCESO  
CAPACIDAD 3000 USUARIOS

[DETALLES DE PRODUCTO](#)



**ZK-VF600**  
LECTOR DE RECONOCIMIENTO  
FACIAL Y PROXIMIDAD



**ZK-X7**  
LECTOR DE HUELLA DIGITAL Y  
PROXIMIDAD



Convertidor de Señal



Lentes



Otros



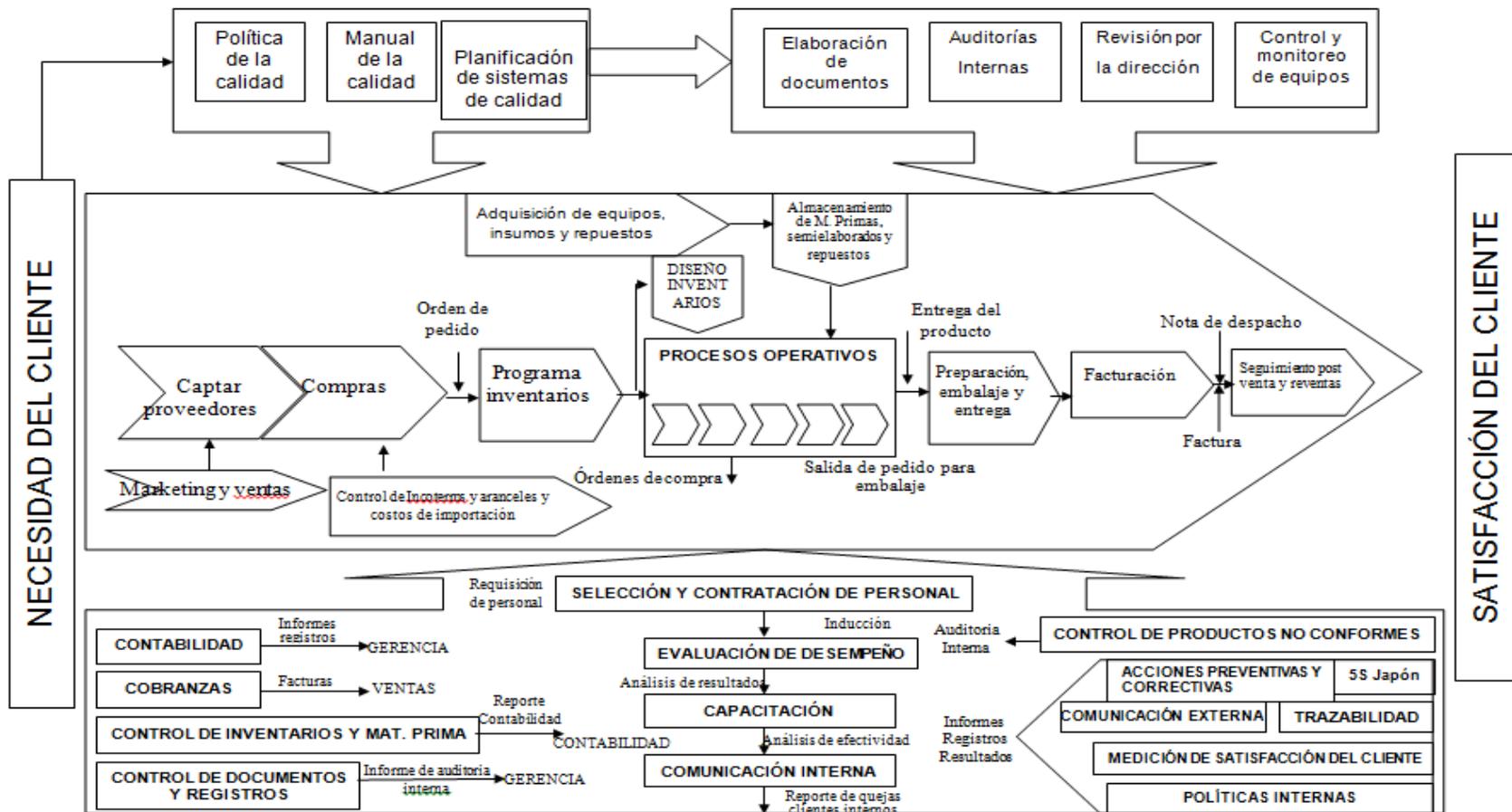
Soportes y Housing

(Segutelec, 2014)

## II.C Cadena de valor

La cadena de valor es de suma importancia para determinar el organigrama de la empresa que es el producto final de este proyecto, por lo cual se plantea la t estructura de trabajo:

Figura 19 – Cadena de valor segutelec



Elaborado por: El autor

### **III. FORMULACIÓN PLAN ESTRATÉGICO**

#### **III.A Misión**

De manera conjunta con los Jefes y el Gerente se estableció la siguiente misión para la empresa, la misma que ayudará a la organización a orientar sus esfuerzos y acciones.

Los componentes principales que se consideraron en la estructuración de la misión, son los siguientes:

- Clientes de la empresa
- Productos y servicios que ofrecen
- Mercados en el que compete
- Imagen pública que proyecta o que desea proyectar

“Somos una empresa dedicada a la importación y distribución de equipos de seguridad electrónica con niveles de calidad a nivel nacional, brindando al usuario una gran variedad de soluciones, asesoría en el diseño de proyectos, soporte técnico y la retribución en satisfacción por confiarnos su seguridad personal, familiar o negocio”.

#### **III.B Visión**

Es importante visualizar lo que la empresa desea ser en el futuro, para ello se tomó en cuenta sus capacidades y oportunidades llegando a establecer la siguiente visión para Segutelec.

“La visión al 2017 será consolidarnos como la mejor opción en seguridad electrónica a nivel local y nacional, encaminándonos a alcanzar una relación sólida con los clientes mediante beneficios en costo, calidad, servicio técnico e innovación, y comprometida con la formación integral de su recurso humano y tecnológico”.

### **III.C Valores**

Los valores que se definieron para la empresa se detallan a continuación:

- **Lealtad:** Es un compromiso interno que cree y defiende lo que hacemos, simboliza nobleza con las actividades que desarrolla la empresa.
- **Honestidad:** Realizar cada actividad con rectitud de acuerdo al comportamiento social y moral de la empresa.
- **Equidad:** Dar y recibir de manera justa buen trato y atención a los accionistas, empleados y clientes.
- **Trabajo en equipo:** La ayuda mutua para alcanzar objetivos comunes, es una actitud de colaboración y servicio.
- **Vocación de servicio al cliente:** Los clientes son nuestra razón de ser y por ello se establecerá como base la satisfacción al cliente externo tanto en el producto como en un servicio de calidad.

- Altos estándares profesionales: El recurso humano especializado es importante para trabajar en este nicho debido a que la tecnología avanza día a día.
- Responsabilidad social: Respalda el desarrollo económico y social del sector.

Cabe recalcar que los valores pueden cambiar conforme la empresa vaya creciendo, pensando siempre en el beneficio del cliente interno y externo.

### **III.D Ejes estratégicos**

Segutelec estará preparado a encaminarse en los ejes estratégicos, si todos los empleados de la empresa contribuyen activamente a su cumplimiento. Se debe señalar que los ejes estratégicos que detallamos a continuación se encuentran enmarcados bajo las condiciones en las cuales la empresa debe mejorar y poner más énfasis y son:

1. Crecimiento y Rentabilidad
2. Desarrollo del Recurso Humano
3. Satisfacción del Cliente
4. Eficiencia

### **III.E Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos que presentamos a continuación se encuentran entrelazados con los ejes estratégicos que pretendemos atacar. Ambos nos conducirán a la obtención de un mismo

resultado que representa el desempeño eficiente y eficaz de Segutelec, promoviendo así la implementación de una Planificación Estratégica.

- Incrementar la utilidad neta en un 25% durante el ejercicio fiscal del año 2016.
- Elevar la satisfacción de los clientes, llegando a obtener un nivel de satisfacción del 80% hasta el año 2018.
- Optimizar los procesos de la empresa en un 30% hasta el año 2016.
- Incrementar la eficiencia de la mano de obra de la empresa en un 15% hasta el año 2015.

### III.F Política de calidad

Las políticas organizacionales de Segutelec que a continuación se presenta, tiene como finalidad crear un entorno más favorable al desarrollo de la empresa, proporcionando la orientación precisa para que el personal ejecute los planes de acción concretos, enmarcado bajo los ejes estratégicos: rentabilidad, desarrollo del recurso humano, satisfacción del cliente y eficiencia.

#### III.F.1 Políticas de crecimiento y rentabilidad

- **P1:** El/la Asistente Contable deberá hacer cumplir que a los clientes que se les factura el primero cumplan el plazo de pago hasta el 15 de cada mes y los clientes que se les factura el quince tienen que cumplir con el pago hasta el 30 de cada mes, si por alguna causa el cliente no cancela en el periodo estipulado el/la Asistente Contable deberá realizar la gestión de cobro hasta lograr la finalización del proceso.

- **P2:** El responsable de las cobranzas deberá sin excepciones enviar un reporte de cartera cada 15 días, los días lunes al Jefe Administrativo.
- **P3:** El responsable de realizar las cobranzas deberá llevar un control de los vencimientos y deberá cumplir y hacer cumplir los plazos de pago de cada cliente.
- **P4:** Es responsabilidad del Gerente Contador entregar los balances completos del año de término del ejercicio fiscal de acuerdo a fechas señaladas por el Gerente.
- **P5:** Es responsabilidad del Gerente Contador con el Gerente General analizar la liquidez que dispone la compañía, a fin de determinar si se procede de la siguiente manera: 75% se entregará a accionistas y 25% se entregará como capitalización o aumento de capital.
- **P6:** Es responsabilidad del Gerente Contador informar a la Gerencia General que existirá un aumento de capital.
- **P7:** El Gerente General convocará a reunión a las líneas de supervisión de primera línea, en dicha reunión se resolverá el aumento de capital de acuerdo con lo establecido en la Ley de Compañías.
- **P8:** El Gerente General realizará el trámite de escritura pública de aumento de capital a través de una minuta y obtendrá la Resolución Aprobatoria por parte de la Superintendencia de Compañías y se encargará de la publicación del extracto mediante prensa.

- **P9:**El Gerente General procederá a realizar el trámite de sentamiento de razones del Aumento de Capital, tanto en la Notaria donde se constituyó la compañía como en la Notaria donde se realizó el Aumento de Capital.
- **P10:**El Gerente General se encargará del trámite de inscripción en el Registro Mercantil.
- **P11:**El Gerente General se encargará de la entrega a la Superintendencia de Compañías de una copia certificada de la escritura de aumento de capital debidamente registrada en el Registro Mercantil.
- **P12:**El Gerente General entregará al Gerente Contador una copia certificada de la escritura de aumento de capital debidamente registrada en el Registro Mercantil para realizar el registro contable.

### III.F.2 Políticas de desarrollo del recurso humano

- **P1:** Es responsabilidad del Jefe de Recursos Humanos impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad del talento humano mediante programas de inducción y capacitación permanente en la actividad que desempeña.

- **P2:** Es responsabilidad del Jefe de Recursos Humanos presentar a Gerencia General cada Diciembre un cronograma con las debidas especificaciones de las capacitaciones a impartir durante el año.
- **P3:** Es responsabilidad del Jefe Administrativo asignar un presupuesto anual del 15% destinado a premios o reconocimientos por el buen desempeño realizado en cada unidad de trabajo.
- **P4:** Es responsabilidad del Jefe Comercial y en su ausencia de la Gerencia General, aprobar las promociones de ventas que sean planteadas.
- **P5:** Las promociones serán asignadas de acuerdo al siguiente procedimiento: Una vez asignado la orden de compra, el usuario de caja con el soporte de la respectiva aprobación puede modificar el porcentaje de cuota de entrada.
- **P6:** Se dará descuento del 10% inscripción efectivo o cheque: margen de maniobra del vendedor para cruce de venta a la competencia o estrategia comercial.
- **P7:** Se hará un descuento del 15% inscripción efectivo o cheque: referidos familiares clientes debidamente documentado. Ventas en empresas, Asociaciones u otras, al menos 4 negocios debidamente documentados.
- **P8:** Con un descuento del 25% inscripción efectivo o cheque: descuento únicamente otorgado para reingreso titular de la venta, conyugue, padres, hijos y hermanos.

- **P9:** Descuento del 10% inscripción tarjeta de crédito: margen de maniobra del vendedor para cruce de venta a la competencia o estrategia comercial.
- **P10:** Descuento 15% inscripción tarjeta de crédito: referidos familiares clientes debidamente documentado. Ventas en Empresas, Asociaciones u otras al menos 4 negocios debidamente documentados.
- **P11:** Descuento 25% inscripción tarjeta de crédito: descuento únicamente otorgado para reintegro titular de la venta o conyugue, padres, hijos y hermanos.

### III.F.3 Políticas de satisfacción de los clientes

- **P1:** Es responsabilidad de todos los colaboradores que atienden clientes externos brindar un trato justo y esmerado en sus solicitudes y dar solución inmediata a sus reclamos.
- **P2:** Es responsabilidad del Jefe administrativo adquirir las compras de productos con los proveedores de convenio o con aquellos que mantengan estándares de calidad y precios justos.
- **P3:** El responsable de realizar las cobranzas deberá llevar un control de los vencimientos y deberá cumplir y hacer cumplir los plazos de pago de cada cliente.

- **P4:** Es responsabilidad del vendedor realizar una encuesta de satisfacción del cliente externo y entregarla al Jefe Comercial para su debido análisis.
- **P5:** Es responsabilidad del Jefe Comercial entregar semestralmente al Gerente General un informe estadístico del nivel de satisfacción del cliente externo.
- **P6:** Es responsabilidad del Gerente General elaborar un plan de acción para elevar el nivel de satisfacción del cliente externo.

#### III.F.4 Políticas de eficiencia

- **P1:** La prevención de Riesgos en el Trabajo constituye nuestro compromiso primordial, basado en el cumplimiento de la normativa legal vigente, a través de la asignación de recursos técnicos, económicos y humanos, que faculden el mejoramiento de la Seguridad y Salud Ocupacional de los trabajadores.
- **P2:** Segutelec se compromete a revisar de manera periódica la presente política, actualizándola y difundiéndola entre todos sus colaboradores; a fin de sustentar su gestión con el enfoque a la realidad actual de la empresa.
- **P3:** Es responsabilidad de la Gerencia General realizar un chequeo anual a los trabajadores, afin de determinar posibles problemas de salud, ergonómicos, etc.; ya que un

recurso humano capacitado y sano genera procesos eficientes tanto en el manejo de recursos como tiempos de procesos.

- **P4:** Es responsabilidad del Jefe Administrativo proveer con anticipación la compra de insumos o equipos con anterioridad a fin de evitar atrasos en las entregas de los productos.
- **P5:** Es responsabilidad del jefe Administrativo mantener un control correcto de inventarios de los productos básicos en stock.
- **P6:** Es responsabilidad del vendedor cumplir con las especificaciones técnicas y tiempo de entrega al cliente.

### **III.G Matriz de evaluación de factores externos**

Para la elaboración de esta matriz se procedió a determinar las diferentes oportunidades y amenazas en base al análisis del ambiente externo, las mismas que se evaluarán dentro de la matriz de los factores externos (EFE).

Tabla 9 – Matriz EFE

ÁREA DE TRABAJO	PONDERACIÓN	Sin importancia: 0.0	
		Muy importante: 1.0	
PRIORITARIAS	IMPACTO	Amenaza Importante: 1	Oportunidad Importante: 4
SUBSECUENTES		Amenaza Menor: 2	Oportunidad Menor: 3

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO
<b>Oportunidades</b>			2.01 (78.82%)
Capacidad de adquirir productos de alta tecnología	0.14	4	0.56
Acceso a la tecnología de monitoreo por internet	0.04	3	0.12
Integración de sistemas electrónicos y tecnológicos	0.06	3	0.18
Gobierno obliga a tener seguridad electrónica en las instituciones	0.09	3	0.27
Desarrollo de pymes mediante implantación de sistemas electrónicos	0.12	4	0.48
Capacidad de adquirir productos a precios competitivos	0.10	4	0.40
<b>Amenazas</b>			0.54 (21.18%)
Poca accesibilidad a créditos de las empresas proveedoras del exterior	0.12	1	0.12
Aumento en los índices de subempleo y desempleo	0.04	2	0.08
Inestabilidad económica del país	0.05	2	0.10
Restricciones a las importaciones	0.13	1	0.13
Gran cantidad de competidores ubicados en una misma área geográfica (norte de Quito)	0.11	1	0.11
	<b>1.00</b>	<b>Sumatoria</b>	<b>2.55 (100%)</b>

Elaborado por: El Autor

Como podemos observar en la tabla anterior, el total del peso ponderado para Segutelec es de 2.53, lo cual indica que se encuentra por encima del promedio ponderado (2.5), esto significa que la empresa está esforzándose por aprovechar al máximo las oportunidades existentes y tratando de minimizar los peligros que conllevan las amenazas.

En esta matriz la oportunidad más importante que se le presenta a la industria es la “capacidad de adquirir productos de alta tecnología” con un peso de 0.14, Mientras que “las restricciones a las importaciones” representant la amenaza más importante para Segutelec.

### III.H Matriz de evaluación de factores internos

Las principales fortalezas y debilidades que Segutelec posee se resumen en la siguiente matriz de evaluación de factores internos (EFI).

**Tabla 10 – Matriz EFI**

<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	Sin importancia: 0.0	
		Muy importante: 1.0	
<b>PRIORITARIAS</b>	<b>IMPACTO</b>	Debilidad Importante: 1	Fortaleza Importante: 4
<b>SUBSECUENTES</b>		Debilidad Menor: 2	Fortaleza Menor: 3

<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>Fortalezas</b>			2.34 (82.69%)
Prestación de servicios y productos de alta calidad.	0.13	4	0.52
Posicionamiento entre las 5 empresas distribuidoras de Ecuador	0.12	4	0.48
Variedad de productos	0.06	3	0.18

ofrecidos			
Precios competitivos en el mercado	0.11	4	0.44
Técnicos capacitados para soporte post venta	0.10	3	0.30
Vendedores con experiencia en equipos de seguridad electrónica	0.09	3	0.27
Garantía local de algunos productos (repuestos locales)	0.05	3	0.15
<b>Debilidades</b>			<b>0.49 (17.31%)</b>
En productos nuevos poco posicionamiento	0.10	1	0.10
Poca capacidad de crédito	0.08	2	0.16
Falta de programas de capacitación técnica	0.09	1	0.09
Limitado seguimiento a los clientes después de prestado el servicio	0.07	2	0.14
	<b>1.00</b>	<b>Sumatoria</b>	<b>2.83 (100%)</b>

Elaborado por: El Autor

En la matriz se observa que las fortalezas más importantes son: Prestación de servicios y productos de alta calidad, posicionamiento entre las 5 empresas distribuidoras de Ecuador, precios competitivos en el mercado. Las debilidades más importantes son: en productos nuevos poco posicionamiento, falta de programas de capacitación técnica por lo que obtuvieron una calificación de 1.

El total ponderado es 2.83, lo que indica que está por encima de la media (2.5), mostrando así la empresa una posición estratégica interna promedio en la que se pueden utilizar las fortalezas que tiene la organización para aminorar sus debilidades y lograr de esta forma una posición fuerte.

### III.I Matriz de perfil competitivo

Para realizar la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), se ha tomado en cuenta a los principales competidores de Segutelec, los cuales son: SISEGUSA, RIGOTECH y TECNOSEGURIDAD. A continuación se presentan los factores claves del éxito utilizados para elaborar la matriz del perfil competitivo:

- Posicionamiento en el mercado.
- Fidelidad de los clientes.
- Precios competitivos.
- Desarrollo de competencias del personal a través de capacitación.
- Calidad del producto.
- Posición financiera.
- Adquisición de tecnología de punta.

Al analizar la MPC se descubrió que el factor crítico de mayor importancia para Segutelec es la adquisición de tecnología de punta, ya que tiene un peso de 0.3, a su vez también presenta una debilidad importante en la falta de desarrollo de competencias del personal a través de la capacitación por lo que tuvo un peso ponderado de 0.1.

Como lo muestra la matriz, Rigotech es la empresa más fuerte en general, como lo indica el total ponderado de 3.5, Segutelec se encuentra en un promedio de 3.0, pero esto no quiere decir que la empresa sea la peor en comparación con las dos anteriores, es solamente para medir la fuerza relativa que puede tener una determinada empresa.

Tabla 11 – Matriz MPC

ÁREA DE TRABAJO	PONDERRACIÓN	Sin importancia: 0.0	
		Muy importante: 1.0	
PRIORITARIAS	IMPACTO	Debilidad Importante: 1	Fortaleza Importante: 4
SUBSECUENTES		Debilidad Menor: 2	Fortaleza Menor: 3

ACTORES	SEGUTELEC			RIGOTECH		TECNOSEGURIDAD		SISEGUSA	
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO	IMPACTO	PESO PONDERADO	IMPACTO	PESO PONDERADO	IMPACTO	PESO PONDERADO
Posicionamiento en el mercado	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Fidelidad de los clientes	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10
Precios competitivos	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60
Desarrollo de competencias del personal a través de capacitación	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20
Calidad en el producto	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Posición financiera	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Adquisición de tecnología de punta	0.30	4	1.20	4	1.20	2	0.60	3	0.90
	<b>1.00</b>		<b>3.00</b>		<b>3.50</b>		<b>2.40</b>		<b>2.60</b>

Elaborado por: El Autor

### III.J FODA

Para la elaboración de la matriz FODA, se consideró los principales factores internos y externos de la empresa, los cuales se presentan a continuación

**Tabla 12 – Factores Internos y Externos**

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
Prestación de servicios y productos de alta calidad.	Capacidad de adquirir productos de alta tecnología
Posicionamiento entre la 5 empresas distribuidoras de Ecuador	Acceso a la tecnología de monitoreo por internet
Variedad de productos ofrecidos	Integración de sistemas electrónicos y tecnológicos
Precios competitivos en el mercado	Gobierno obliga a tener seguridad electrónica en las instituciones
Técnicos capacitados para soporte post venta	Desarrollo de pymes mediante implantación de sistemas electrónicos
Vendedores con experiencia en equipos de seguridad electrónica	Capacidad de adquirir productos a precios competitivos
Garantía local de algunos productos (repuestos locales)	
Debilidades (D)	Amenazas (A)
En productos nuevos poco posicionamiento	Poca accesibilidad a créditos de las empresas proveedoras del exterior
Poca capacidad de crédito	Aumento en los índices de subempleo y desempleo
Falta de programas de capacitación técnica	Inestabilidad económica del país
Limitado seguimiento a los clientes después de prestado el servicio	Restricciones a las importaciones
	Gran cantidad de competidores ubicados en una misma área geográfica (norte de quito)

Elaborado por: El Autor

A continuación se presenta la matriz FODA con las estrategias que responden a las fortalezas y oportunidades (FO), fortalezas y amenazas (FA), debilidades y oportunidades (DO) y debilidades y amenazas.

**Tabla 13 – Matris FODA Estratégica**

		Fortalezas (F)		Debilidades (D)	
		F1	Prestación de servicios y productos de alta calidad.	D1	En productos nuevos poco posicionamiento
		F2	Posicionamiento entre la 5 empresas distribuidoras de Ecuador	D2	Poca capacidad de crédito
		F3	Variedad de productos ofrecidos	D3	Falta de programas de capacitación técnica
		F4	Precios competitivos en el mercado	D4	Limitado seguimiento a los clientes después de prestado el servicio
		F5	Técnicos capacitados para soporte post venta		
		F6	Vendedores con experiencia en equipos de seguridad electrónica		
		F7	Garantía local de algunos productos (repuestos locales)		
Oportunidades (O)	O1	Capacidad de adquirir productos de alta tecnología	<b>E1: (F3, O1, O3).</b> - Expansión de líneas de productos <b>E2: (F2, O3).</b> - Exploración de nuevos nichos de mercados <b>E3: (F6, O5).</b> - Expansión del mercado con nuevos locales <b>E4: (F1, O2).</b> - Disminución de tiempos ociosos y muertos	<b>E1: (D3, O5).</b> - Alianza con la cámara de la pequeña industria de pichincha para incursionar en programas de <b>E2: (D4,O2).</b> - Medir semestralmente la satisfacción del cliente <b>E3: (D1, O6).</b> - Promocionar con descuentos por la compra de un nuevo producto <b>E4: (D1, O1).</b> - Adquisición de tecnología de punta	
	O2	Acceso a la tecnología de monitoreo por internet			
	O3	Integración de sistemas electrónicos y tecnológicos			
	O4	Gobierno obliga a tener seguridad electrónica en las instituciones			
	O5	Desarrollo de pymes mediante implantación de sistemas electrónicos			
	O6	Capacidad de adquirir productos a precios competitivos			
Amenazas (A)	A1	Poca accesibilidad a créditos de las empresas proveedoras del exterior	<b>E1: (F5, A5).</b> - Evitar duplicidad de funciones <b>E2: (F6, A3).</b> - Ejecutar programas de capacitación	<b>E1: (D1, A5).</b> - Enfoque de calidad del producto ajustada a los requerimientos del cliente <b>E2: (D2, A1).</b> - Establecimiento de políticas de créditos y descuentos <b>E3: (D4, A5).</b> - Tiempos de entrega de productos	
	A2	Aumento en los índices de subempleo y desempleo			
	A3	Inestabilidad económica del país			
	A4	Restricciones a las importaciones			
	A5	Gran cantidad de competidores ubicados en una misma área geográfica (norte de quito)			

Elaborado por: El Autor

### III.K Líneas estratégicas

Con base en las matrices realizadas, las líneas estratégicas que debería seguir Segutelec son las que se detallan a continuación:

**1. Incrementar la utilidad neta en un 25% durante el ejercicio fiscal del año 2016.**

E1: Expansión de líneas de productos

E2: Exploración de nuevos nichos de mercados

E3: Expansión del mercado con nuevos locales

**2. Elevar la satisfacción de los clientes, llegando a obtener un nivel de satisfacción del 80% hasta el año 2018.**

E1: Medir semestralmente la satisfacción del cliente

E2: Promocionar con descuentos por la compra de un nuevo producto

E3: Enfoque de calidad del producto ajustada a los requerimientos del cliente

E4: Establecimiento de políticas de créditos y descuentos

**3. Optimizar los procesos de la empresa en un 30% hasta el año 2016.**

E1: Adquisición de tecnología de punta

E2: Disminución de tiempos ociosos y muertos

E3: Tiempos de entrega de productos

**4. Incrementar la eficiencia de la mano de obra de la empresa en un 15% hasta el año 2015.**

E1: Alianza con la cámara de la pequeña industria de pichincha para incursiona en

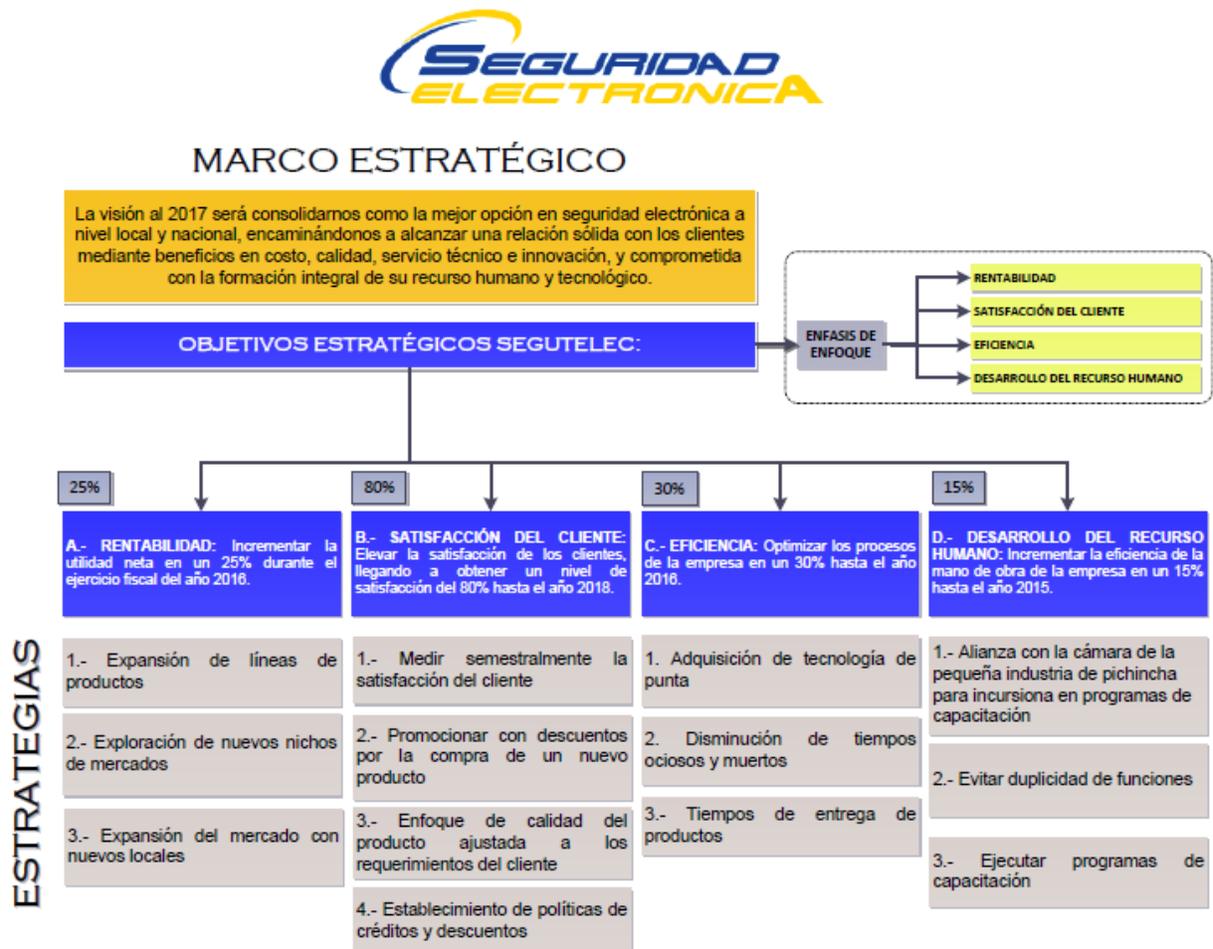
programas de capacitación

E2: Evitar duplicidad de funciones

E3: Ejecutar programas de capacitación

A continuación, se presenta el marco estratégico diseñado para la empresa de seguridad electrónica “Segutelec”:

Figura 20 – Marco Estratégico



Elaborado por: El Autor

### **III.L Planes de acción**

A continuación se presentarn los planes de acción, en los cuales se detalla cada una de las actividades que se tienen que realizar para lograr las estrategias propuestas y por consiguiente, la consecución de los objetivos planteados.

**OBJETIVO No. 1:** Incrementar la utilidad neta en un 25% durante el ejercicio fiscal del año 2016.

AE No.	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABILIDAD	RECURSOS	TIEMPO INICIO	TIEMPO FIN	INDICADOR
1	Expansión de líneas de productos	* Al finalizar la venta con el cliente se preguntará que otros productos estaría dispuesto a adquirir: herramientas, maquinaria, equipos, etc. * Alimentar una base de datos con los pedidos.	* Vendedor. * Jefe Comercial	* RRHH * Físicos	ene-15	ene-16	(# líneas de productos final - # líneas de productos inicial) / # líneas de productos inicial
2	Exploración de nuevos nichos de mercados	* Realizar visitas a escuelas y colegios para ofrecer el servicio de timbrado digital	* Jefe Comercial	* RRHH	feb-15	jun-16	(# clientes final - # clientes inicial) / # clientes inicial
3	Expansión del mercado con nuevos locales	* Realizar un estudio de mercado para localizar un nuevo local que no esté cerca la competencia y que sea atractivo para los clientes del sector del nuevo local	* Gerente General * Jefe Comercial	* RRHH * Financieros	jun-15	oct-16	# ventas nuevo local / total de ventas

**OBJETIVO No. 2:** Elevar la satisfacción de los clientes, llegando a obtener un nivel de satisfacción del 80% hasta el año 2018.

AE No.	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABILIDAD	RECURSOS	TIEMPO INICIO	TIEMPO FIN	INDICADOR
1	Medir semestralmente la satisfacción del cliente	* Aplicar una encuesta digital a los clientes al finalizar cada semestre. * Realizar informe de satisfacción * Analizar los pro y contra y plantear medidas correctivas	* Vendedor * Jefe Comercial * Gerente General	* RRHH * Físicos	dic-14	dic-18	% Satisfacción del cliente externo
2	Promocionar con descuentos por la compra de un nuevo producto	* Publicar en la página web una imagen llamativa del nuevo producto y establecer el porcentaje de descuento si es la primera compra del cliente	* Gerente General	* RRHH * Tecnológicos	ene-15	ene-18	# clientes que adquirieron nuevos productos / total clientes
3	Enfoque de calidad del producto ajustada a los requerimientos del cliente	* Preguntar en la encuesta de satisfacción del cliente recomendaciones en cuanto a temas de: tiempos, costos, calidad, servicio. * Analizar las recomendaciones del cliente y tomar acciones correctivas de las mismas	* Vendedor * Jefe Comercial * Gerente General	* RRHH * Físicos	dic-14	dic-18	# quejas atendidas / total quejas recibidas
4	Establecimiento de políticas de créditos y descuentos	* Llevar un control en base de datos por nombres de clientes y montos, tal que al cliente que llegue a un monto en \$ establecido por la gerencia se le dé más acceso a plazos de pago. * Otorgar descuento de acuerdo a la cantidad que el cliente adquiere	* Gerente General	* RRHH	abr-15	dic-16	# clientes satisfechos/total clientes atendidos

**OBJETIVO No. 3:** Optimizar los procesos de la empresa en un 30% hasta el año 2016.

AE No.	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABILIDAD	RECURSOS	TIEMPO INICIO	TIEMPO FIN	INDICADOR
1	Adquisición de tecnología de punta	* Cotización en el mercado * Métodos de financiamiento * Selección de la oferta más atractiva en función de precio y calidad	* Gerente General * Jefe Comercial	* Financiero	ene-15	dic-16	% calidad productos segutelec / % calidad productos competencia
2	Disminución de tiempos ociosos y muertos	* Levantamiento de manuales de funciones. * Levantamiento de manuales de procesos	* Gerente General * Jefe Administrativo	* RRHH * Financiero	Febrero 2015	may-16	tiempo de entrega de servicio con manual - tiempo de entrega de servicio sin existencia de manuales / tiempo de entrega de servicio sin existencia de manuales
3	Tiempos de entrega de productos	* Adquirir un software que detalle el tiempo desde que ingresa el pedido hasta el tiempo en que se le entrega el bien/servicio	* Gerente General	* RRHH * Financiero * Tecnológico	may-15	oct-16	(Tiempo final - Tiempo inicial) / Tiempo inicial

**OBJETIVO No. 4:** Incrementar la eficiencia de la mano de obra de la empresa en un 15% hasta el año 2015.

AE No.	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABILIDAD	RECURSOS	TIEMPO INICIO	TIEMPO FIN	INDICADOR
1	Alianza con la cámara de la pequeña industria de pichincha para incursionar en programas de capacitación	* Realizar una carta o mantener una reunión con algún directivo de la cámara de la pequeña industria solicitando cursos en el área de la seguridad electrónica	* Gerente General	* RRHH * Financiero	ene-15	dic-15	Eficiencia de los trabajadores
2	Evitar duplicidad de funciones	* Diseño de los puestos de trabajo según las necesidades de la empresa. * Asignación de funciones y responsabilidades que debe cumplir cada persona.	* Gerente General	* RRHH * Suministros de oficina	mar-15	jul-15	# horas realizadas el trabajo / # horas estándar para realizar dicho trabajo
3	Ejecutar programas de capacitación	* Contratar personal especializado en el campo de la seguridad electrónica. * Evaluar el rendimiento de los trabajadores	* Gerente General * Jefe Administrativo	* RRHH * Financiero	mar-15	dic-15	# evaluaciones ok/total evaluaciones

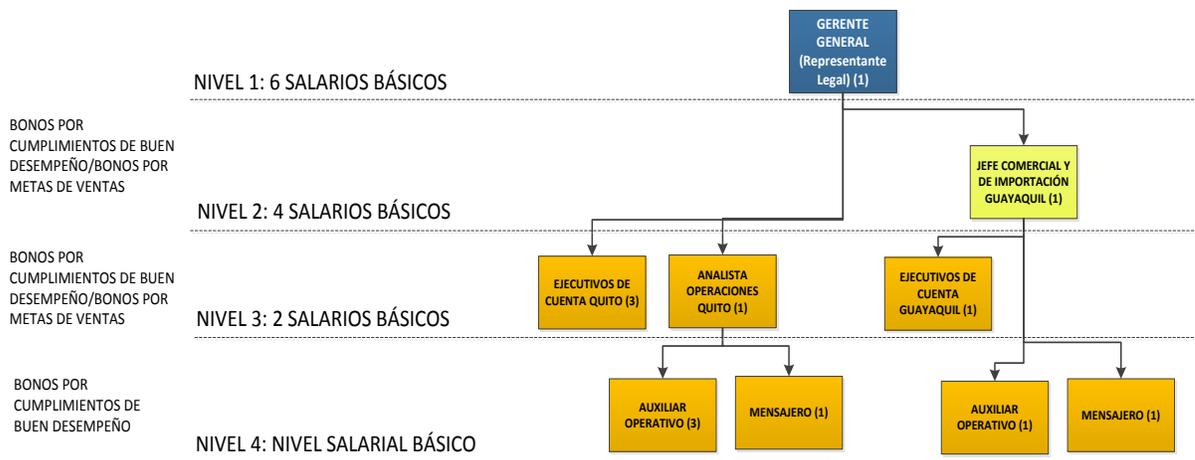
## IV. PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Una vez levantada toda la información y como producto terminado se debe generar una estructura adaptada para Segutelec Cia. Ltda. de tal forma que genere el mejor rendimiento operativo acompañado del mejor rendimiento financiero se presenta a continuación la estructura propuesta para la empresa:

**Figura 21 – Estructura Organizacional**



# ORGANIGRAMA OPERATIVO



Elaborado por: El Autor

Con esta estructura se prevee que se generen los mejores rendimientos para la organización en la realidad actual de la organización, al operar la empresa en 2 ciudades es conveniente colocar una Jefatura que tenga un conocimiento apropiado para manejar la sucursal en la

ciudad de Guayaquil ya que la matriz es en Quito donde el control directo comercial y de operación lo realiza el Gerente General. El número de personal Operativo y Comercial puede incrementarse de acuerdo a la operación y los niveles de ventas que genere la empresa. El Analista Operativo manejaría toda la Operación en Quito, estas actividades híbridas las debería realizar el Jefe Comercial y de Importación en Guayaquil. Las funciones de mensajería pueden ser híbridas también pudiendo ayudar a los Auxiliares operativos en horarios de bajo tránsito de operación. A continuación se colocan algunas funciones por cada cargo para que se pueda establecer claramente la forma de trabajar de la empresa:

- Actividades tipo 1: diarias
- Actividades tipo 2: semanales, mensuales
- Actividades tipo 3: semestrales, anuales

#### **A. GERENTE GENERAL:**

##### **Tipo actividades:**

- Presidir el Comité Corporativo. (2)
- Aprobar y controlar: normas, reglamentos, políticas e instructivos de los procesos y actividades clave de la cadena de valor. (3)
- Establecer y definir para cada área funcional las metas y objetivos a cumplirse. (2)

- Analizar y controlar periódicamente los costos y resultados obtenidos en todas las áreas funcionales. (2)
- Revisar Estados Financieros.(2)
- Realizar negociaciones, acuerdos y contratos con clientes y proveedores.(1)
- Verificar el cumplimiento de las políticas y estrategias comerciales. (2)
- Coordinar y elaborar el plan de negocios. (3)
- Analizar y realizar los proyectos de mejoramiento de productividad y competitividad. (3)
- Controlar y supervisar compras de materias primas, materiales y demás insumos. (1)
- Verificar el mejoramiento de los indicadores de Productividad y Calidad de la empresa (1)

**Administración General:**

- Ejercer la representación legal de la empresa. (1)
- Realizar la administración global de las actividades buscando su mejoramiento organizacional, técnico y financiero. (1)
- Mantener un clima laboral apropiado. (1)
- Coordinar y controlar la ejecución y seguimiento del Plan Estratégico. (1)
- Dirigir las relaciones públicas. (1)
- Aprobar la contratación de personal. (3)

**Finanzas:**

- Controlar y supervisar los reportes financieros. (2)
- Controlar la administración de los recursos monetarios y el cumplimiento de regulaciones tributarias, arancelarias y demás obligaciones legales. (1)
- Controlar los costos y rentabilidad de la empresa. (1)
- Realizar las negociaciones, acuerdos y contratos de servicios de proveedores. (1)
- Definir los niveles de inventarios. (2)
- Controlar el índice de ocupación de la capacidad instalada de la empresa. (2)
- Controlar los niveles de cartera. (2)

**Contabilidad:**

- Recibir, revisar, distribuir y registrar la información, documentos contables y dólares ingresados a la empresa. (1)
- Archivar documentos. (1)
- Procesar facturas de compra, pagos y retenciones. (2)
- Tener al día la información contable. (1)
- Cuadre de cuentas. (2)
- Ingresar de forma oportuna y veras la información al sistema. (1)
- Actualizar página del IESS. (2)
- Procesar información tributaria y pago de impuestos. (2)
- Tener documentación legal/contable actualizada. (1)

**EJECUTIVOS DE CUENTA Y JEFE COMERCIAL Y DE IMPORTACIÓN:****Funciones:**

- Promover el producto en la localidad
- Atención a los clientes existentes
- Impulsar las ventas
- Asistir a reuniones mensuales de ventas
- Cumplir con las metas de ventas establecidas
- Informar a los clientes de los productos
- Receptar órdenes de pedidos y pagos de los clientes
- Colaborar en el despacho de los productos y la limpieza del área de trabajo

**Tipo actividades:**

- Diseñar y desarrollar estrategias de ventas y mercadeo, tendientes a incrementar la rentabilidad de la empresa. (2)
- Definir las políticas de precios de los productos terminados.(2)
- Supervisar y evaluar el cumplimiento de las actividades comerciales de la empresa. (2)
- Supervisar la calidad de los productos y la calidad de atención a los clientes (1)
- Realizar visitas a clientes claves o clientes potenciales. (2)
- Conseguir clientes nuevos. (2)

**OPERATIVOS:**

**Funciones:**

- Controlar inventarios
- Mantener el orden y limpieza
- Realizar el pedido de insumos/productos/equipos a proveedores
- Entregas y recepción de productos
- Reportar al jefe inmediato cualquier problema presentado en las negociaciones y a nivel operativo
- Cumplir con la planificación de producción mensual

**Tipo actividades:**

- Realizar las compras de materia primas, materiales y repuestos, según los requerimientos de producción. (1)
- Coordinar el uso de máquinas, material y capacitar a los clientes en los productos ofrecidos. (1)
- Controlar y revisar las Órdenes de Producción. (1)
- Controlar la producción y los niveles de inventarios y tiempos de compra y despacho. (1)
- Verificar si el producto terminado cumple las especificaciones acordadas con los clientes. (1)
- Coordinar la entrega del producto terminado, en el tiempo especificado en la orden de compra.(1)
- Mejorar sus indicadores de Productividad y Calidad. (2)

Los indicadores que se colocarán para el pago de bonos y hacer seguimiento de cumplimiento son los siguientes:

- A. **% de satisfacción del cliente**, medido con encuesta en la entrega del producto.
- B. **% Nivel de ventas cumplido**, de acuerdo a presupuestos colocados a inicio del año.
- C. **% de niveles de compras por proveedor**, de acuerdo a montos mínimos colocados.
- D. **% de TIR**, analizada por cada negocio.
- E. **% de utilidad**, analizada vs la presupuestada.
- F. **% de participación del mercado**, con el dato de las ventas de la competencia directa.
- G. **% de ventas por línea de producto**, analizada vs lo presupuestado.
- H. **% de clientes nuevos**, de acuerdo a Planificaciones anuales.
- I. **% de satisfacción del cliente interno**, medido con encuesta.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### V.A Conclusiones

1. De acuerdo al plan de tesis se verifica que las hipótesis:
  - a. *El Diagnóstico Organizacional permite conocer la situación actual de una Empresa*, esta hipótesis fue comprobada ya que después del presente proyecto se analizó información del mercado e interna de la empresa con la cual se llegaron a conclusiones importantes para la toma de decisiones futura.
  - b. *El planteamiento de Misión, Visión y Objetivos permite el direccionamiento de la empresa*. Una vez generada esta información se concluye que la empresa basada en una plataforma estratégica permite que sus trabajadores se acoplen a un objetivo común y unir esfuerzos para conseguirlo con metas de por medio.
  - c. *La implementación de Estrategias posibilita alcanzar objetivos y metas definidas por la empresa*. Actualmente la empresa a generado estrategias pero sin una Planificación formal lo cual a llegado al crecimiento actual de le empresa, se espera que con este proyecto se genere un crecimiento mayor y de mejor forma.
  - d. *El diseño Organizacional mejora el desempeño de las actividades de la empresa*. Actualmente la empresa tiene un buen rendimiento pero con el cumplimiento de las estrategias y de los planes de acción se visualiza un mejor panorama para futuro.

2. Los objetivos planteados fueron los siguientes:

a. ***Objetivo General***

“Generar un plan estratégico y una propuesta de estructura organizacional funcional que permita a la empresa mejorar su comportamiento organizacional para afrontar el potencial crecimiento de la misma, determinando la situación actual de SEGUTELEC CIA. LTDA., mediante la evaluación externa e interna de la empresa”

b. ***Objetivos Específicos***

- Realizar el diagnóstico actual de la situación en la que se encuentra la empresa.
- Desarrollar un plan estratégico que determine la misión, visión, objetivos, estrategias, líneas de actuación y políticas, necesario para lograr un desempeño eficaz y eficiente.
- Formular una propuesta de estructura organizacional funcional que permita disponer de un esquema acorde a los requerimientos de la empresa

Se concluye que una vez realizado el Proyecto que tanto el Objetivo General como específicos que lograron ya que la empresa se encuentra en la capacidad de afrontar los nuevos retos, basándose en una estructura establecida, con indicadores que mejorarán el rendimiento, y funciones claras para cada cargo, esto permitira que Segutelec Cía. Ltda crezca de forma estandarizada.

3. Se concluye que las estrategias y objetivos son vitales para el mejoramiento de la organización por lo que se debe hacer incapie en la generación de las mismas.

## V.B Recomendaciones

1. Se recomienda mantener la medición de los indicadores por lo menos de forma trimestral para mantener un control periódico
2. Se recomienda generar personas encargadas de medir los indicadores para que existan responsables
3. Se recomienda realizar un análisis semestral de los resultados de los indicadores y premiar a las personas mejores calificadas.
4. Todas las estrategias se deben realizar de acuerdo a los planes de acción establecidos, si una estrategia no se puede lograr por motivos externos se debera reemplazar por otra.
5. El nivel de criticidad de las estrategias será cambiante de acuerdo a las variaciones del mercado
6. Los planes de acción se recomienda que no sean cambiados y si lo son deben ser bajo el Ok del Gerente general de la organización
7. Se recomienda mantener el control de las políticas de acuerdo a cada regional, en Guayaquil el encargado del control será el Jefe Comercial e importación
8. Se recomienda mantener a los proveedores actuales y clientes sin dejar de buscar nuevos para ampliar el portafolio y la cartera de los mismos
9. Se recomienda realizar un análisis de procesos a futuro con procedimientos y estructuración de flujogramas.
10. Se recomienda realizar una auditoria de Seguridad y Salud ocupacional para no incurrir en multas involuntarias.

11. Se recomienda mantener mejor información financiera como pagos, ingresos, tasas de crecimiento, informes gerenciales de cada una de las áreas.

## Bibliografía

- Cardenal, J. P., & Araújo, H. (2011). *Wikipedia*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2014, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa\\_de\\_la\\_Rep%C3%BAblica\\_Popular\\_China](http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_la_Rep%C3%BAblica_Popular_China).
- Díaz, A., & Matamorros, I. (12 de Marzo de 2011). *Eumed*. Recuperado el 06 de Septiembre de 2014, de Eumed: <http://www.eumed.net/ce/2011a/domh.html>
- Drucker, P. (1991). *La gerencia de empresas*. New York: Edhasa.
- Fred, D. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.
- Gallegos, D. (18 de Enero de 2014). *El ciudadano*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2014, de <http://www.elciudadano.gob.ec/ecuador-tiene-la-tasa-de-desempleo-mas-baja-de-america-latina/>
- Gimbert, X. (2003). *El enfoque estratégico de la empresa: principios y esquemas básicos* (Primera ed.). España: Deusto.
- Hidalgo, V. (2013). *Poderes*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2014, de Poderes: <http://poderes.com.ec/2014/panorama-economico-del-ecuador-2013/>
- Jep, C. (2014). Recuperado el 15 de Septiembre de 2014, de [www.coopjep.fin.ec](http://www.coopjep.fin.ec)

- Lopez, J. (14 de Enero de 2014). *El economista*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2014, de <http://eleconomista.com.mx/columnas/columna-especial-valores/2014/01/14/estados-unidos-panorama-economico-2014>
- Luna, P. (2004). *Proyectos y Planificación* (Primera ed.). Quito.
- Martinez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* (Primera ed.). España: Díaz de Santos.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Primera ed.). México: Continental.
- *Revista, Lideres.* (2013). Obtenido de [http://www.revistalideres.ec/economia/inflacion-Ecuador-ubico-febrero\\_0\\_877712221.html](http://www.revistalideres.ec/economia/inflacion-Ecuador-ubico-febrero_0_877712221.html)
- Rigotech. (2014). Recuperado el 15 de Septiembre de 2014, de <http://www.rigotech.com.ec/es/productos>
- Rugman, A. (2000). *Planeación estratégica*. México.

- Ruiz, W. (10 de Julio de 2012). *Educándonos en el ámbito económico*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2014, de <http://ambitoeconomico.blogspot.com/2012/07/la-inflacion-en-el-ecuador.html>
- Segutelec. (2014). Recuperado el 18 de Septiembre de 2014, de <http://www.seguridadelectronica.com.ec/index.php/productos>
- Serna, H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica* (Primera ed.). Bogotá: Legis.
- Sisegusa. (2014). Recuperado el 17 de Septiembre de 2014, de <http://www.sistemasdeseguridad.com.ec/index.php>
- Tecnoseguridad. (2014). Recuperado el 2014 de Septiembre de 2014, de [http://www.tecnoseguridad.com.ec/CCTV\\_TECNOSEGURIDAD.html](http://www.tecnoseguridad.com.ec/CCTV_TECNOSEGURIDAD.html)
- Vila, A. (2012). *Larga crisis economía japonesa*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2014, de [http://www.angelvila.eu/Publicaciones\\_PDF/Larga\\_Crisis\\_Economia\\_Japonesa.pdf](http://www.angelvila.eu/Publicaciones_PDF/Larga_Crisis_Economia_Japonesa.pdf)
- Wikipedia. (04 de Marzo de 2014). Recuperado el 16 de Septiembre de 2014, de [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_del\\_entorno](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_del_entorno)