

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

SEDE QUITO

CAMPUS SUR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA: GERENCIA Y LIDERAZGO

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
EN GERENCIA Y LIDERAZGO**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON APLICACIÓN DEL BALANCED
SCORECARD A LA MICROEMPRESA RECOTEL DEDICADA A LA
REPARACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y
ACCESORIOS EN AUDIO Y VIDEO, UBICADA EN LA PROVINCIA DE
PICHINCHA, CANTÓN QUITO, PARROQUIA CHILLOGALLO.**

Autora: BALLA VALIENTE JESSICA CONSUELO

Director: Ing. Ramiro Moya

Quito, Abril del 2010

CERTIFICACIÓN

Yo, Ing. Ramiro Moya tutor de la presente Tesis de “Planificación Estratégica con aplicación del Balanced Scorecard a la microempresa RECOTEL dedicada a la reparación y comercialización de productos y accesorios en audio y video ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia Chillogallo”, certifico que la tesis cumplió con todos los parámetros requeridos, por lo tanto autoriza su presentación ante las respectivas autoridades para su sustentación y defensa del mismo.

Ing. Ramiro Moya
TUTOR DE TESIS

DECLARATORIA

Yo, Jessica Consuelo Balla Valiente, declaro bajo juramento que el trabajo aquí expuesto es de mi tutoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que están incluidas en este proyecto.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Universidad Politécnica Salesiana, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por normatividad institucional vigente.

Quito, 29 de Abril del 2010

Jessica Consuelo Balla Valiente

AUTORA DE TESIS

AGRADECIMIENTOS

Quiero dejar constancia de mi reconocimiento al Ing. Ramiro Moya tutor de mi tesis, por su firme decisión de llevar adelante este proyecto acompañado de su alto conocimiento, y experiencia, por la entrega total a esta tesis y sobre todo a la ayuda otorgada en el momento requerido.

Al Ec. Alfonso Jurado por su constante apoyo, dedicación, acompañado de su paciencia y compromiso por lograr mi propósito.

A la Ing. Tania Chicaiza por aportar en gran manera a la carrera, y dar un cambio favorable.

A todos mis profesores que en el camino de mi carrera universitaria me han instruido de la mejor manera, y han aportado a mi vida.

A todos aquellas personas quienes estuvieron a mi lado en su respectivo tiempo.

A mis entrañables amigas que en medio de la diversidad de caracteres hemos llegado a consolidarnos como una familia.

Y sobretodo agradezco a esta institución quien me abrió sus brazos para acogerme ya que con su modo particular de enseñanza me he sentido como una hija, y no solo como una estudiante más.

DEDICATORIA

Este trabajo está totalmente dedicado a mis padres, quienes han sido un gran ejemplo de lucha constante.

Quienes con su día a día, me han demostrado que el hecho que nazcas en la pobreza no quiere decir que estas condenada a vivir en las mismas circunstancias, sino proyectarnos como mejores seres humanos, y por supuesto como profesionales buenos sintiéndonos orgullosos con los logros alcanzados.

Dedicado a mi madre por permanecer a mi lado en todo momento, y quien me ha enseñado a ser perseverante.

Dedicado a mi padre por su fortaleza, por su incondicional apoyo, y por demostrarme que no existe lo imposible.

A mis amados hermanos: Carol, Carla y David con quienes he podido disfrutar de toda una vida, compartiendo tristezas y sobre todo las alegrías con sus ocurrencias.

JESSICA

RESUMEN EJECUTIVO

En el desarrollo de este proyecto se ha considerado como sujeto de investigación a la microempresa Recotel, Esta microempresa se dedica a la reparación y comercialización de productos y accesorios electrónicos en audio y video, actividad que la viene realizando aproximadamente unos 24 años.

Su apertura fue con el propósito de proporcionar servicio técnico a artefactos electrónicos, sin embargo esta actividad no ha sido suficiente para satisfacer los requerimientos de los clientes y Recotel asume otro rol que es el de comercializar productos y accesorios electrónicos en audio y video, tratando de proporcionar un servicio completo para su clientela que se ha focalizado en el sector de Chillogallo.

Al asumir su otro rol que es el de comercializar productos y accesorios electrónicos asume también nuevos riesgos y se somete a nuevas organizaciones de control y de exigencias, a pesar de que Recotel ya tiene dependencia con proveedores internos e intermediarios, para adquirir la mercadería.

En tal sentido, el propietario de Recotel ha decidido emprender en la importación directa de estos productos para no ser absolutamente dependiente de proveedores nacionales. Para realizar esta actividad de magnitud, es necesario analizar cómo está la organización, y se ha encontrado que RECOTEL no cuenta con herramientas básicas de administración, ni tampoco con un direccionamiento claro que señale directrices en las cuales pueda guiarse.

El gran auge de la tecnología actualmente permite a las empresas un desarrollo más amplio y en un tiempo muy corto, por esta razón los almacenes que se dedican a proveer estos productos deben estar acorde con los desarrollos tecnológicos, esto implica que se incremente la demanda de estos productos y accesorios, elevando por consiguiente la competencia, por este motivo es necesario disponer de muchos proveedores y no sujetarse totalmente a uno de ellos. Para permanecer en el mercado

es primordial retener a los clientes satisfaciendo sus expectativas ya que son la base fundamental de Recotel.

Una vez realizado el análisis de toda la organización se ha procedido construir una propuesta de estructura organizacional en la que se define como debe estar organizada y que funciones deben realizar.

En la propuesta se establece un direccionamiento estratégico donde se plasma los elementos básicos que debe existir en una organización como lo son la visión, misión, y la filosofía corporativa, además de los objetivos general, específicos, y estratégicos.

Para que se pueda cumplir con los objetivos es necesaria la formulación de estrategias que señalen como llegar a ellos y a la vez respaldar estas estrategias mediante por las políticas que son las directrices que marca a las estrategias.

Aquí se pretende establecer el Balanced Scorecard porque resulta una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la compañía, y por la misma vía los objetivos y metas trazados en los planes estratégicos, además permite traducir las estrategias en términos operativos.

Otra de las ventajas que presenta el Balanced y por la que se decidió instaurar en este proyecto, es porque sin poner en apuros las operaciones normales de la empresa, se complementa muy bien con lo ya construido en la organización.

Se procedió por lo tanto a diseñar un Mapa estratégico donde se muestra cual es la prioridad en la organización y como se pretende llegar a la misma.

Para llevar a cabo lo propuesto se construyeron doce planes de acción en función del mapa estratégico, siendo seis de ellos los principales y 6 planes complementarios a los primeros, en ellos se muestra el objetivo que persigue, la estrategia que conlleva, el proyecto a ejecutarse con sus respectivas actividades, además del presupuesto, los indicadores para llevar un control del proyecto, y las evaluaciones que son necesarias para verificar el cumplimiento de las mismas.

Por último se analizó la viabilidad financiera considerando la aplicación de los Planes de Acción y el valor que cada uno de éstos tienen. En total el valor asciende a

\$ 15.998,87, los valores parciales se han tomado en cuenta en el Balance de Pérdidas y Ganancias, donde muestra cuál va a ser la utilidad que va a disponer la empresa una vez aplicado los planes de acción en el periodo 2010-2015, cabe recalcar que los Planes de Acción se los va a ir aplicando de acuerdo a un cronograma establecido y que se los encuentra en el Anexo No. 3

Una vez realizado todo este análisis se recomienda a RECOTEL la aplicación de este proyecto, dado que no requiere de mayor inversión, proporciona gran ayuda administrativa y sobretodo podrá disponer de una empresa sólida y consolidada en el mercado.

INDICE

CAPÍTULO I

1.1 Tema	1
1.2 Planteamiento del problema	1
1.2.1 Pronóstico	3
1.3 Formulación y sistematización del problema de investigación	4
1.3.1 Formulación del problema de investigación	4
1.3.2 Sistematización del problema	4
1.4 Objetivos	4
1.4.1 Objetivo General	4
1.4.2 Objetivos Específico	5
1.5 Justificación del problema	5
1.5.1 Justificación teórica.....	6
1.5.2 Justificación metodológica.....	6
1.5.3 Justificación práctica.....	7
1.6 Delimitación del problema	8
1.7 Marco teórico referencial	8
1.8 Marco conceptual	9
1.9 Hipótesis	12
1.9.1 Hipótesis de trabajo.....	12
1.10 Métodos de investigación	12
1.10.1 Método deductivo	12
1.11 Técnicas de investigación	12

1.11.1 Observación	12
1.11.2 Entrevistas.....	12
1.11.3 Fuentes secundarias.....	13

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 Análisis Macroambiente	14
2.1.1 Aspecto Económico	14
2.1.1.1 PIB	14
2.1.1.2 Balanza Comercial.....	17
2.1.1.3 Comercio Exterior.....	18
2.1.1.3.1 Importaciones.....	18
2.1.1.3.2 Aranceles	20
2.1.1.4 Tasas de Interés.....	23
2.1.1.5 Inflación.....	24
2.1.2 Aspecto Social	26
2.1.2.1 Empleo.....	26
2.1.2.2 Mercado Informal	27
2.1.2.3 Capacidad Económica.....	28
2.1.2.4 Educación.....	31
2.1.2.5 Migración.....	34
2.1.3 Aspecto Político.....	34
2.1.4 Aspecto Legal	35
2.1.4.1 Ley de microempresa.....	36
2.1.4.2 Capeipi	36
2.1.4.3 Requisitos municipales para las microempresas	38
2.1.4.4 Leyes tributarias.....	38

2.1.4.5 Obligaciones para los microempresarios con empleados.....	39
2.1.4 Aspecto Tecnológico	41
2.1.5 Aspecto Ambiental	42
2.2 Análisis Mesoambiente	43
2.2.1 Los Competidores	44
2.2.2 Los Proveedores.....	47
2.2.3 Los Clientes	51
2.2.4 Las 5 Fuerzas de Porter.....	52
2.3 Análisis Microambiente.....	56
2.3.1 Análisis Interno de la Organización.....	56
2.3.1.1 Servicios que brinda la microempresa	58
2.3.2 Estructura Orgánica de la empresa	61
2.3.3 Áreas y niveles organizacionales de la empresa	62
2.3.3.1 Área Administrativa.....	62
2.3.3.1.1 Propuesta de estructura organizacional para RECOTEL.....	63
2.3.3.2 Área de Comercialización.....	66
2.3.3.3 Área del Marketing	71
2.3.3.3.1 Producto	71
2.3.3.3.2 Precio	72
2.3.3.3.3 Promoción y Publicidad.....	74
2.3.3.3.4 Plaza.....	74
2.3.3.3.5 Servicio	74
2.3.3.4 Área Financiera.....	75
2.3.3.4.1 Análisis Financiero de la empresa	75
2.3.4 Diagnóstico de la empresa FODA	76
CAPÍTULO III.....

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Propuesta del Plan Estratégico	80
3.2 Elaboración de un Plan Estratégico	81
3.2.1 Visión.....	82
3.2.2 Misión	82
3.2.3 Definición de la filosofía corporativa	82
3.2.3.1 Principios	83
3.2.3.2 Valores	84
3.2.4 Propósitos Institucionales	85
3.2.4.1 Propósito de Cobertura	85
3.2.4.2 Propósito de Calidad	85
3.2.4.3 Propósito de Rentabilidad	85
3.2.4.4 Propósito de Responsabilidad y Respeto	86
3.2.5 Formulación de Objetivos.....	86
3.2.5.1 Objetivo General.....	86
3.2.5.2 Objetivos Específicos.....	87
3.2.5.3 Objetivos Estratégicos específicos.....	87
3.2.5.3.1 Objetivos Administrativos	87
3.2.5.3.2 Objetivos de Crecimiento	87
3.2.5.3.2.1 Crecimiento en el Mercado.....	87
3.2.5.3.2.2 Crecimiento en Tecnología	88
3.2.5.3.2.3 Crecimiento en la Productividad.....	88
3.2.5.3.2.4 Crecimiento del Talento Humano	88
3.2.5.3.3 Objetivo de Compra.....	88
3.2.5.3.4 Objetivos de Calidad.....	88
3.2.5.3.5 Objetivo de disminución en procesos operativos.....	89
3.2.5.3.6 Objetivo Financiero	89
3.2.5.3.7 Objetivos de Comercialización	89
3.2.6 Formulación de Estrategias.....	89

3.2.6.1 Estrategias Genéricas	89
3.2.6.2 Estrategias Administrativas	90
3.2.6.3 Estrategias de Crecimiento	90
3.2.6.3.1 Crecimiento en el Mercado.....	90
3.2.6.3.2 Crecimiento en Tecnología.....	91
3.2.6.3.3 Crecimiento en la Productividad.....	91
3.2.6.3.4 Crecimiento del Talento Humano.....	91
3.2.6.4 Estrategia de Compra.....	91
3.2.6.5 Estrategia de Calidad	91
3.2.6.6 Estrategias de disminución en procesos operativos	92
3.2.6.7 Estrategias Financieras.....	92
3.2.6.8 Estrategias de Comercialización	93
3.2.7 Formulación de Políticas.....	93
3.2.7.1 Políticas Administrativas	93
3.2.7.2 Políticas de Ventas.....	94
3.2.7.3 Políticas de Compra	95
3.2.7.4 Políticas de Atención al Cliente.....	95
3.2.7.5 Políticas de Personal	95
3.2.7.6 Políticas de Facturación	96
3.2.7.7 Políticas de Área de Servicio Técnico	96
3.2.7.8 Políticas de Mercadeo y Publicidad.....	97
3.3 Balanced Scorecard.....	97
3.3.1 Mapa Estratégico con aplicación del Balanced Scorecard.....	99
3.4 Análisis de los 3 Escenarios propuestos.....	101

CAPÍTULO IV

PLAN OPERATIVO

4.1 Plan Operativo.....	110
-------------------------	-----

4.2 Diseño de Rejilla de Iniciativas.....	116
4.3 Planes de Acción.....	119

CAPÍTULO V

VIABILIDAD FINANCIERA

5.1 Activos Fijos	133
5.2 Otros Activos	134
5.3 Depreciación de Activos	134
5.4 Gastos generales y otros gasto	136
5.5 Gastos proyectados	137
5.6 Nómina Administrativa.....	137
5.7 Ventas Históricas	139
5.8 Ventas Proyectadas	139
5.9 Servicio Técnico Histórico.....	140
5.10 Servicio Técnico Proyectado.....	140
5.11 Compras Históricas	141
5.12 Compras Proyectadas	141
5.13 Gastos Extras a los Planes de Acción	142
5.12 Balance de Pérdidas y Ganancias con la aplicación de los planes de acción	143

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	146
Recomendaciones.....	148
Bibliografía	149
Anexos	151

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1: Variación porcentual del PIB (periodo 2001-2009)	15
Cuadro No. 2: Porcentaje de aporte del comercio mayor y menor al PIB (periodo 2004-2009)	16
Cuadro No. 3: Balanza Comercial (periodo 2002-2009)	17
Cuadro No.4: Participación de las importación en la economía ecuatoriana (periodo 2004- 2009)	19
Cuadro No. 5: Productos sometidos a restricción arancelaria (periodo 2008-2009)	21
Cuadro No. 6: Tasas de Interés Activa (periodo 2004-2009)	23
Cuadro No. 7: Inflación (periodo 2005-2009)	25
Cuadro No. 8: Ocupación de los habitantes del sur de Quito	26
Cuadro No.9: Participación laboral de los habitantes del sector de Chillogallo	29
Cuadro No. 10: Nivel de Instrucción de los habitantes de sector de Chillogallo.....	32
Cuadro No. 11: Importaciones de los 5 productos más rentables (periodo 2004-2009).....	67
Cuadro No. 12: Importaciones proyectadas de los cinco productos más rentables (periodo 2010-2015).....	67
Cuadro No. 13: Tasa de crecimiento de productos complementarios.....	68
Cuadro No. 14: Productos que comercializa “Recotel”	73

Cuadro No. 15: Análisis FODA	78
Cuadro No. 16: Matriz Axiológica para identificar los principios.....	83
Cuadro No. 17: Matriz Axiológica para identificar los valores	84
Cuadro No.18: Porcentaje de descuentos para clientes.....	93
Cuadro No. 19: Tasas de Interés Activa (periodo 2004-2009)	94
Cuadro No. 20: Perspectivas del Balanced Scorecard	99
Cuadro No. 21: Diseño de Impacto Escenario Real.....	101
Cuadro No. 22: Diseño de Impacto Escenario Optimista	104
Cuadro No. 23: Diseño de Impacto Escenario Pesimista.....	107
Cuadro No. 24: Relación Causa-Efecto entre información de desarrollo tecnológico y la rentabilidad	110
Cuadro No. 25: Relación Causa-Efecto entre información de desarrollo tecnológico y la rentabilidad (procesos).....	111
Cuadro No. 26: Relación Causa-Efecto entre la Capacitación en ventas y servicio al cliente y la rentabilidad.....	112
Cuadro No. 27: Relación Causa-Efecto entre la Estudio de proveedores, regulaciones comerciales, capacitación en nuevos servicios y la rentabilidad	113
Cuadro No. 28: Relación Causa-Efecto entre la Capacitación en ventas y servicio al cliente, capacitación en nuevos servicios y la rentabilidad	114
Cuadro No. 29: Relación Causa-Efecto entre la Estudio de proveedores, relaciones comerciales, capacitación en nuevos servicios y la rentabilidad	115
Cuadro No. 30: Rejilla para el mapeo de iniciativas para Recotel.....	117
Cuadro No. 31: Recotel, Activos Fijos	133
Cuadro No. 32: Recotel, Otros Activos	134
Cuadro No. 33: Recotel, Depreciación de Activos Fijos	135
Cuadro No. 34: Recotel, Gastos generales y otros gastos.....	136
Cuadro No. 35: Recotel, Gastos proyectados	137
Cuadro No. 36: Recotel, Nómina Administrativa.....	138
Cuadro No. 37: Recotel, Ventas Históricas	139
Cuadro No. 38: Recotel, Ventas Proyectadas	139

Cuadro No. 39: Recotel, Servicio Técnico Histórico.....	140
Cuadro No. 40: Recotel, Servicio Técnico Proyectado.....	140
Cuadro No. 41: Recotel, Compras Históricas	141
Cuadro No. 42: Recotel, Compras Proyectadas	141
Cuadro No. 43: Recotel, gastos necesarios para ejecutar los planes de acción.....	142
Cuadro No. 44: Balance de Pérdidas y Ganancias con la aplicación de Planes de Acción .	144

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Variación porcentual del PIB (periodo 2001-2009).....	15
Gráfico No. 2: Porcentaje de aporte del comercio mayor y menor al PIB (periodo 2004-2009)	16
Gráfico No. 3: Balanza Comercial (periodo 2002-2009).....	17
Gráfico No.4: Participación de las importación en la economía ecuatoriana (periodo 2004-2009)	19
Gráfico No. 5: Productos sometidos a restricción arancelaria (periodo 2008-2009).....	22
Gráfico No. 6: Tasas de Interés Activa (periodo 2004-2009).....	24
Gráfico No. 7: Inflación (periodo 2005-2009).....	25
Gráfico No. 8: Ocupación de los habitantes del sur de Quito	27
Gráfico No. 9: Participación laboral de los habitantes del sector de Chillogallo.....	30
Gráfico No. 10: Nivel de instrucción de los habitantes del sector de Chillogallo	33
Gráfico No. 11: Las 5 fuerzas de Porter.....	52
Gráfico No. 12: Las 5 fuerzas de Porter “Recotel”	53
Gráfico No. 13: Parte principal de “Recotel”	58

Gráfico No. 14: Croquis para ubicación de “Recotel”	58
Gráfico No. 15: Organigrama estructural actual de “Recotel”	61
Gráfico No. 15: Organigrama estructural actual de “Recotel”	61
Gráfico No. 16: Organigrama funcional actual de “Recotel”	62
Gráfico No. 17: Propuesta de Estructura Orgánica.....	64
Gráfico No. 18: Propuesta de Estructura Organizacional	64
Gráfico No. 19: Propuesta de Organigrama Funcional	65
Gráfico No. 20: Demanda proyectada de Pilas Alkalinas cilíndricas	68
Gráfico No. 21: Demanda proyectada de Audífonos y con micrófonos	69
Gráfico No. 22: Demanda proyectada de Antenas Parabólicas	69
Gráfico No. 23: Demanda proyectada de Cables Coaxiales	70
Gráfico No. 24: Demanda proyectada de Cables los demás de cobre.....	70
Gráfico No. 25: Planeación Estratégica	80
Gráfico No. 26: Elaboración de un Plan Estratégico	81
Gráfico No. 27: Balanced Scorecard.....	97
Gráfico No. 28: Recursos para Recotel.....	98
Gráfico No. 29: Mapa Estratégico	100

CAPÍTULO I

1.1 TEMA:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD A LA MICROEMPRESA RECOTEL DEDICADA A LA REPARACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y ACCESORIOS EN AUDIO Y VIDEO UBICADA EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTÓN QUITO, PARROQUIA CHILLOGALLO.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mayor reto para el país constituye la reducción de la pobreza, incrementada por un estancamiento de su economía registrado en los últimos años del siglo XX. En enero de 2000 el país decidió adoptar el dólar de Estados Unidos como su moneda y la divisa norteamericana empezó a regir totalmente desde septiembre de 2001. La dolarización ha permitido una mayor estabilidad de la economía, aunque todavía no termina de consolidarse.

En el Ecuador, el 52% de las microempresas empezaron a funcionar desde 1999. “Muchos se volcaron hacia la actividad luego de perder sus empleos debido a la crisis de 1999. Las microempresas ecuatorianas emplean a más de 1 millón de trabajadores con ingresos medios o bajos, lo que representa alrededor del 25% de la mano de obra urbana y un aporte al PIB entre el 10% y 15%.

Solo el 8% de las 1,2 millones de microempresas que existen en el Ecuador tiene acceso a las líneas crédito en el sistema financiero formal. La falta de una libreta de ahorros, de garantías hipotecarias, garantes y de planes de inversión son las principales trabas de las pequeñas empresas para acceder a los créditos en la banca privada, y por ende se limita su desarrollo.

Actualmente tanto en la comercialización como en la prestación de servicios se ha incrementado en cifras sumamente altas sobretodo en la ciudad capital ya que muchos de los habitantes de diferentes provincias han tomado a las ciudades como un lugar donde pueden desarrollarse, connotando mayor población en las principales

localidades y así haciendo crecer al mercado, pero de una manera muy desordenada ya que no se toma en cuenta las herramientas básicas que utiliza la administración y la economía en general especialmente la influencia que tiene ciertas variables macroeconómicas en el desarrollo de las empresas que son necesarias para que sean altamente rentables y que puedan sobrevivir en el tiempo.

Debemos tomar en cuenta que las microempresas son de carácter familiar y generalmente su financiamiento lo hace con recursos prestados, los mismos que inciden en el costo de operación final, olvidando que la administración moderna demanda transformar las empresas en sociedades anónimas que son aquellas que se autofinancian y crecen rápidamente y exigen normas eficientes de administración.

En la actualidad se vive en una época de alto dinamismo, mutación y sobretodo avances tecnológicos, proceso de cambio muy importante basado en la modernización del sector electrónico, lo cual como país en vías de desarrollo no se ha quedado del todo atrás.

Con éste previo análisis se puede destacar que la microempresa RECOTEL pertenece a ese 5% de los microempresarios que se dedican a la comercialización ya sea al por mayor y menor en el área electrónica, es por este motivo que se muestra como objeto de investigación a la misma, a continuación una breve reseña de ésta organización.

La microempresa RECOTEL lleva 23 años de existencia en el mercado asistiendo al cliente con el servicio de mantenimiento y reparación de los artefactos electrónicos, además comercializando productos y accesorios tecnológicos con respecto al audio y video.

El potencial de servicio que dispone RECOTEL en el sector sur es bien aceptado y apreciado, ya que ha podido realizar ciertos cambios según lo ha requerido las circunstancias, bajo la conducción de su gerente y propietario el señor Lorenzo Balla Guapi. El negocio familiar ha logrado posicionarse en el sector, obteniendo réditos económicos representativos para sus propietarios.

La manera de permanecer en el mercado ha sido porque ofrece a los consumidores finales una gama amplia de repuestos y accesorios y sobretodo de distintas calidades y marcas proporcionando el acceso a los productos independientemente de su valor sino mas bien en la función que puede otorgar por su valor.

A pesar de esto la microempresa RECOTEL tiene diferentes inconvenientes entre los cuales se puede mencionar que no dispone de departamentos bien definidos ni responsables lo cual dificulta disponer de un buen control, no existe una administración básica peor aún una planeación estratégica y los diferentes problemas que se han ido arrastrando a través del tiempo , y esto se ha debido a que no se ha dotado con un aporte profesional para que se realice las respectivas correcciones y que sean manejadas de una manera oportuna.

La competencia no puede quedar de lado y peor aun si disponen de las herramientas como para tener mayores ventajas sobre el mercado de acción ya sea ofreciendo mejores productos, precios más asequibles, captación de nuevos nichos de mercado, extender su área de trabajo, ampliación de infraestructura, etc.

1.2.1 PRONÓSTICO

La microempresa RECOTEL al no tomar acciones tanto preventivas como correctivas la organización está en un escenario de declive ya que no cuenta con pilares fuertes que puedan seguir sosteniendo esta organización a pesar de los años que ha estado subsistiendo.

La consecuencia de no disponer de una Planeación Estratégica operando en la organización puede limitar su desarrollo dado que su actividad se desenvuelve en un mercado altamente competitivo que si no se aplica acciones oportunamente no puede garantizar su permanencia restándole capacidad de respuesta.

Como resultado RECOTEL ha experimentado un retraso en la ampliación su cartera de clientes y captación de nuevos mercados, por otra parte la falta de estructura tanto física como organizacional le impide ser funcional e instaurar adecuadamente las relaciones que se establecen dentro de la misma, generando cierta entropía con el entorno.

Por los antecedentes antes expuestos es necesario dar un cambio en la organización tanto a nivel gerencial como a nivel operativo, es decir un cambio de cultura organizacional y por supuesto ayudarse de herramientas muy útiles como lo es una Planeación Estratégica con la aplicación del Balanced Scorecard para superar las diferentes complicaciones que tiene esta organización tanto en la eficiencia como la eficacia y por ende en la productividad.

1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

¿Qué factor ha ocasionado que RECOTEL no haya logrado posicionamiento en el mercado?

Falta de un Plan Estratégico (Balanced Scorecard) que involucre todas las áreas de la organización.

1.3.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Cómo influyen las variables del entorno en el comportamiento de la organización?
- ✓ ¿Cuáles serán las principales estrategias a desarrollarse para el mejor funcionamiento de la organización?
- ✓ ¿Qué acciones serán necesarias llevarlas a cabo, y en qué tiempo serán efectuadas?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Estructurar un Plan Estratégico con la aplicación del Balanced Scorecard para la microempresa RECOTEL.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Elaborar un diagnóstico macro y micro a la microempresa RECOTEL para identificar sus fortalezas y sus falencias en el mercado y su estructura organizacional.
- ✓ Operativizar un plan operativo a base del Balanced Scorecard para la microempresa RECOTEL que permita gestionar y aplicar las estrategias más adecuadas, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos a futuro.
- ✓ Determinar las fuentes de inversión, financiamiento, los costos de ingresos necesarios para llevar a la práctica el presente proyecto.

1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Este proyecto tiene como finalidad el de contribuir con la microempresa RECOTEL ya que se encuentra con grandes deficiencias internas, por tal razón se trata de enfocar en la elaboración de un plan estratégico que tenga un manejo total de la organización para ser manejable y por consiguiente poder consolidarse en el mercado.

De esta manera este proyecto desarrollará una forma de estructura organizacional a la cual debe someterse la microempresa, establecer una filosofía corporativa establecer lineamientos bajo los cuales se trabajará, cuáles serán las estrategias que se llevarán a cabo para disponer de una entropía en todos los aspectos de la organización con el fin de llegar a consolidarse como una comercializadora de productos en accesorios electrónicos a gran escala ya que con esto proyecto se pretende realizar la compra a proveedores externo incluso con proyección de elaboración de productos a gran escala en la china y posicionarse como líderes en el mercado del área electrónica ayudando de esta manera a que pueda cumplir con los anhelos de su propietario

Para la consecución de los objetivos planteados se buscará el apoyo de las diferentes técnicas de investigación como un medio para diagnosticar las fortalezas y debilidades que puede tener el negocio ante el mercado.

1.5.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Para definir adecuadamente la planificación se debe considerar que en la organización no se trabaja en forma independiente, cada área busca su mismo resultado, si no se mira a la organización como un todo, en la cual se integre cada área, cada departamento como un sistema y que cada integrante en su entorno va a ser importante dentro de ella. El proveedor, el cliente, la competencia, cada uno aporta con un granito de arena para que la empresa funcione y desarrolle sus estrategias para crecer en el mercado.

Teniendo de base estos argumentos, ahora se puede definir la planificación estratégica es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente, orientado a las acciones futuras que habrán de ejecutarse en una empresa, utilizándose los recursos disponibles, procurando el logro de sus objetivos y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos de control de dichos logros.

1.5.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Se ejecutará el método deductivo ya que permitirá que la investigación sea sometido a la observación de los diferentes hechos que son la base de los problemas que existe en la organización tratando de ajustar a la realidad del mercado, además de mecanismos de análisis más idóneos para la investigación propuesta además se dispondrá de información directa de parte de la organización ya sea por fuentes primarias y secundarias a fin de concretar con los objetivos previamente planteados, ya que corresponderá a la preparación que debe tener la organización para iniciar el proceso de planificación, para esto hay que tomar como punto de referencia a todos los integrantes de la organización.

A la organización se la debe entender como un sistema abierto que está en interacción con su medio ambiente y logra un estado estable o de equilibrio dinámico, mientras conserva su capacidad de trabajo. En efecto la supervivencia del sistema, no sería posible sin un flujo continuo de transformación y producción.

1.5.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La propuesta del proyecto está directamente enfocada hacia el mejoramiento y desarrollo de la organización tratando de optimizar las acciones que se puedan y en otros casos realizar correcciones que aporten a la eficiencia y eficacia

Para dar efecto a lo antes expuesto es indispensable realizar un diagnóstico de la organización ya que esto implica analizar concienzudamente la información y los datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales del organismo, con esta investigación se trata de descubrir sectores susceptibles de perfeccionarse donde la meta final es poder pronosticar el impacto de eventos particulares en la productividad de la organización y en el bienestar de sus miembros. Por tal razón la estrategia es el patrón de respuesta de la organización a su ambiente, poniendo los recursos tanto humanos, financieros, materiales y tecnológicos en juego frente a los problemas y riesgos que plantea el medio ambiente externo.

De esta manera obtener el diagnóstico estratégico es de gran importancia ya que añade el enfoque y análisis directo sobre todas las áreas importantes de la empresa que están generando muchos de los efectos percibidos como problemas, y establecer cursos de acción ante posibles contingencias y situaciones previstas e imprevistas.

Al implantar este proyecto será de gran ayuda puesto que el principal beneficiario será su gerente dado que le permitirá tomar decisiones y acciones que se determinará para el mediano y largo plazo con resultados favorecedores se puede expandir su área geográfica, etc.

Los beneficiarios secundarios es la sociedad dado que esta microempresa proporciona fuentes de trabajo para algunas personas generando un mayor dinamismo en la economía ecuatoriana.

En términos generales la propuesta tiene la viabilidad de realizarse porque la microempresa contribuirá directamente e indirectamente con la información empírica, así como también en el mercado de la organización y sus características.

1.6 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Planificación Estratégica con aplicación del Balanced Scorecard a la microempresa “RECOTEL” dedicada a la reparación y comercialización de productos y accesorios en audio y video ubicada en la provincia de Pichincha, Cantón Quito, parroquia Chillogallo.

1.7 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.7.1 Microempresa¹

Es una unidad económica operada por personas naturales (87%), jurídicas (1%) o de hecho (12%), formales o informales, que tienen las siguientes características:

1. Se dedican a la Producción, Servicios, y/o comercio. Se la clasifican de acuerdo al CIU:
Alimentos, confecciones, cuero y calzado, cerámica, gráfico, químico, plástico, madera, materiales de construcción, metalmecánica, electrónica (radio y TV), transporte, textil, turismo y hotelería, servicios profesionales, servicios generales y municipales.
2. Que va desde el auto-empleo, o que tiene hasta 10 colaboradores.
3. Que su capital va desde USD \$1,00 hasta USD \$20.000,00 libre de inmuebles y vehículos.
4. Registrada en la Cámara de Microempresas Cantonal, Parroquial, comunal u organización filial, local o regional o nacional.

1.7.2 Personas Naturales no obligadas a llevar contabilidad²

No están obligadas a llevar contabilidad las personas naturales que realicen actividad empresarial y que operen con un capital propio inferior a USD 60.000, o sus

¹ http://www.pequenaindustria.com.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=156&Itemid=29

² <http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=436>

ingresos brutos sean inferiores a \$100.000, o sus costos y gastos no superen los USD 80.000. Tampoco están obligados a llevar contabilidad los profesionales, agentes o comisionistas, trabajadores autónomos ni los artesanos.

1.7.3 Plan Estratégico³

El plan estratégico es un documento oficial en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el mediano plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años

La planeación estratégica se realiza a nivel de organización, es decir, considera el enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afecten una gran variedad de actividades, pero que parecen simples genéricos. Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, este debe ser realizado por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 3 a 5 años debido a los constantes cambios que suscitan.

1.7.4 Balanced Scorecard⁴

El BSC es la principal herramienta metodológica que traduce las estrategias en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición. El Balanced Scorecard es el núcleo del sistema gerencial que enlaza Planificación estratégica con ejecución operativa.

1.8 MARCO CONCEPTUAL

Los términos que más se utilizaran en esta investigación son los siguientes:

³ <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

⁴ http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard

Plan.- La planificación en si no es una novedad puesto que nunca se ha fundado una empresa de importancia sin que la haya precedido un plan completo de creación, desarrollo y financiación.

Proyecto.- Plan de acción o de inversión, propone los objetivos, tiene que ser establecido antes de empezar las metas es una lista de pasos que uno se compromete a seguir hasta logra el éxito que desea.

Gestión.- En términos mercantiles es el gobierno o administración de una empresa durante un tiempo determinado. Implica la administración de bienes, la transformación de éstos o su inversión en diversos fines que se consideran útiles y consecuentes con el desarrollo de la empresa.

Desempeño.- Liberación de un empeño o deuda, realización de las funciones propias de un cargo o trabajo

Objetivos.- Una empresa que otra desea adquirir mediante una maniobra de absorción. La empresa compradora es la adquirente (a la que se suele denominar tiburón si la maniobra es hostil y pretendiente si la maniobra es amistosa) y la empresa que va a ser comprada se denomina la objetivo.

Metas.- Fin u objetivo de una acción.

Políticas.- La expresión "política de ingresos", utilizada (más o menos explícitamente) por la mayoría de los países capitalistas avanzados, designa los esfuerzos de los poderes públicos encaminados a armonizar las alzas de los salarios y de los beneficios.

Corto plazo.- Forma parte del mercado monetario o mercado de dinero y su función reside en cubrir las necesidades de tesorería de las empresas originadas por los ciclos de explotación. Dentro del mercado del crédito a corto plazo se hallan: el descuento comercial, el crédito comercial, el crédito bancario y los préstamos a corto plazo.

Largo plazo.- Pasivos o deudas cuyo vencimiento se sitúa entre los 18 y los 36 meses. También, deudas o exigible a medio y largo plazo.

Factibilidad.- Se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Generalmente la factibilidad se lo determina sobre un proyecto.

Estrategia.- Es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares.

Gantt.- Considerado como el antecedente más inmediato del PERT, en el diagrama de barras o gráfico de Gantt se representan en ordenadas las diferentes actividades, fases o tareas elementales de que consta un proyecto complejo y en abscisas el tiempo.

Planes de Acción.- Sirven para lograr que el proyecto se realice pronto, ahí se muestra las actividades a realizarse.

Productos electrónicos.- La electricidad y la electrónica juegan un importante papel en nuestra vida cotidiana y mejoran la vida de las personas en todo el mundo. Los usuarios finales están constantemente buscando innovaciones y sus necesidades individuales varían ampliamente de producto en producto.

1.9 HIPÓTESIS

1.9.1 HIPOTESIS DE TRABAJO

La Planeación Estratégica con aplicación del Balanced Scorecard (BSC) generará una organización más competitiva, con mayor participación de mercado y con mejor nivel de rentabilidad.

1.10 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

1.10.1 MÉTODO DEDUCTIVO

El método que se utilizara para esta investigación es el método deductivo dado que estará sometido a la observación de los fenómenos generales como es el manejo de la organización bajo que parámetros y a qué tiempo, para luego particularizar la situación con lo que ocurre en la organización.

1.11 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

1.11.1 OBSERVACIÓN

Para realizar esta investigación será necesario realizar una observación tanto externa como interna, las actividades que realizan en que tiempo bajo que parámetros para identificar las falencias que padece actualmente la organización.

1.11.2 ENTREVISTAS

Las entrevistas se lo realizaran al gerente propietario y a los trabajadores ya que ellos están en contacto con la organización día a día.

1.11.3 FUENTES SECUNDARIAS

1.11.3.1 REVISTAS

Especializadas en el área electrónica para recabar información necesaria para el manejo de información conciso, ya que la electrónica está sometida a grandes cambios.

1.11.3.2 DOCUMENTOS

Que tienen que ver con la planificación estratégica, además del Balanced Scorecard.

CAPITULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 ANÁLISIS MACROAMBIENTE

El análisis macro ambiental tiene que ver con el entorno macroeconómico, estos son los agregados externos a la empresa que no se puede controlar, pero que intervienen de una u otra forma en el desarrollo del negocio, dentro de éstos factores tenemos al Económico, Social, Político, Tecnológico y Ambiental

2.1.1 ASPECTO ECONÓMICO

En esta investigación se toman datos que proporciona información de un escenario real en el que se encuentra actuando la Microempresa, estos datos se presentan a continuación.

2.1.1.1 PIB

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales que genera un país en un tiempo determinado, normalmente un año, (valor agregado final) desde la agricultura hasta las empresas radicadas en el territorio nacional. Los servicios se miden a precios de venta.⁵

En el cuadro No. 1 se distingue cuál ha sido la variación porcentual del PIB total del Ecuador en los años que comprende el periodo 2001-2009

Como se puede observar en la gráfica, el Ecuador ha sostenido cambios pronunciados en el PIB en los últimos 5 años notándose un despunte en el año 2004, luego sufriendo bajas en el transcurso de los siguientes año debido a los desastres

⁵ <http://www.econlink.com.ar/dic/pib.shtml>

Cuadro No. 1

Ecuador: Variación porcentual del PIB periodo 2001-2009

Años	% de Variación Anual
2001	5,34
2002	4,25
2003	3,58
2004	8,00
2005	6,00
2006	3,89
2007	2,49
2008	5,52
2009	0,98

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborador por: Jessica Balla Valiente

GRAFICO No. 1



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborador por: Jessica Balla Valiente

naturales que sufrió sobretodo en la costa ecuatoriana, por tal razón no ha podido consolidar un PIB estable hasta llegar al año 2008 con un relieve que alcanza al 5.52% , pero sin embargo en el año 2009 sufrió otra variación en el que muestra un declive, quedándose en 0,98%.

Gracias al elevado precio registrado en los mercados mundiales, el petróleo se consolidó como la principal fuente de recursos para el país, incluso incrementando su importancia relativa dentro de la economía respecto a años anteriores. Actualmente el Ecuador se ve afectado por problemas externos, como: escasa apertura de mercado

(importaciones mayores que las exportaciones), crisis externa; que a futuro nos puede llevar a un estancamiento económico.

Seguidamente es propicio realizar un análisis para determinar cuál es la relación que tiene el PIB total con respecto al aporte que proporcionan las microempresas, dado que Recotel está constituida como tal.

Cuadro No. 2

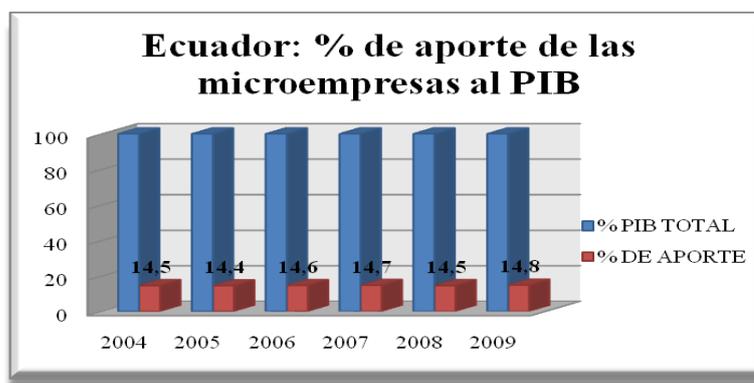
Ecuador: Relación del PIB Total con respecto al PIB del Comercio Mayor y Menor proporcionado por las microempresas periodo 2004-2009

AÑO	PIB TOTAL	% PIB TOTAL	PIB COMERCIO MAYOR Y MENOR	% DE APOORTE
2004	19572,23	100	2847,09	14,5
2005	20747,18	100	2996,06	14,4
2006	21553,30	100	3137,80	14,6
2007	22090,18	100	3242,73	14,7
2008	23529,53	100	3421,48	14,5
2009	23760,13	100	3520,64	14,8

Fuente: www.ecuadorencifras.com

Elaborado por: Jessica C. Balla Valiente

GRÁFICO No. 2



Fuente: www.ecuadorencifras.com

Elaborado por: Jessica C. Balla Valiente

En el Ecuador durante los últimos cinco años se puede observar que el aporte del comercio mayor y menor al PIB global ha tenido un crecimiento sostenido del 14,5% en el 2004 y al 14,8% en el 2009, sin embargo su participación es apreciable con respecto al total de su producción.

2.1.1.2 BALANZA COMERCIAL

La balanza comercial se define como la diferencia que existe entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones que se llevan a cabo en el país.⁶

A continuación en el cuadro, se muestran cuales han sido los movimientos de los últimos 7 años, en cuanto a las importaciones y exportaciones que son referentes de proporcionar información sobre la Balanza Comercial del Ecuador.

Cuadro No. 3

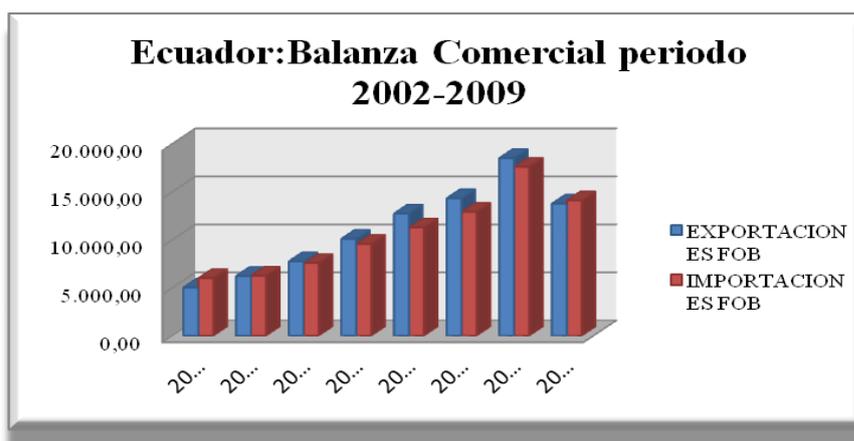
Ecuador: Balanza Comercial en millones de dólares periodo 2002-2009

Period	Exportaciones FOB			Importaciones FOB			Balanza Comercial		
	Total	Petróleo	No petrolera	Total	Petróleo	No petrolera	Total	Petróleo	No petrolera
	a=b+c	b	c	d=e+f	e	f	g=a-d	h=b-e	i=c-f
2002	5.036,12	2.054,99	2.981,13	6.005,59	232,41	5.773,18	-969,47	1.822,58	-2.792,05
2003	6.222,69	2.606,82	3.615,87	6.254,24	732,79	5.521,45	-31,55	1.874,03	-1.905,57
2004	7.752,89	4.233,99	3.518,90	7.575,17	995,06	6.580,10	177,72	3.238,93	-3.061,20
2005	10.100,03	5.869,85	4.230,18	9.568,36	1.714,97	7.853,39	531,67	4.154,88	-3.623,21
2006	12.728,24	7.544,51	5.183,73	11.279,46	2.380,87	8.898,58	1.448,79	5.163,64	-3.714,85
2007	14.321,32	8.328,57	5.992,75	12.907,11	2.578,32	10.328,79	1.414,20	5.750,24	-4.336,04
2008	18.510,60	11.672,84	6.837,76	17.600,30	3.217,46	14.382,84	910,30	8.455,38	-7.545,08
2009	13.762,27	69.645,95	6.797,68	14.094,66	4.227,99	11.671,86	-332,39	65.417,96	-4.874,18

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborador por: Jessica Balla Valiente

GRAFICO No. 3



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborador por: Jessica Balla

⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Balanza_comercial

Si bien para el país fue perjudicial, un déficit en la balanza comercial, sin embargo para Recotel, constituyó una oportunidad. Efectivamente la empresa incrementó su volumen de ventas por el crecimiento de las importaciones de repuestos y accesorio electrónicos, situación que favorece al desarrollo local del mercado, en este caso de la electrónica. No obstante la demanda de sus clientes empieza a disminuir por la incertidumbre de la política económica.

2.1.1.3 COMERCIO EXTERIOR

2.1.1.3.1 IMPORTACIONES

Las importaciones son un conjunto de bienes y servicios que son comprados y consumidos por un país, el importador, pero que no han sido producidos por él, sino adquiridos a otro país diferente, el exportador.⁷

En los últimos años las importaciones se han desatado en grandes cantidades que en cierto modo incluso ha permitido que la economía nacional esté en desbalance, debitando divisas al Ecuador incluso llegando a poner en peligro la dolarización, por tal razón las importaciones se debe manejar de una manera prudente.

Con relación a las importaciones se presenta el siguiente cuadro donde muestra cuál ha sido su participación en la economía ecuatoriana.

En el gráfico No. 4 se puede apreciar que las importaciones han tenido porcentajes muy variables de participación en la economía

⁷ <http://es.mimi.hu/economia/importaciones.html>

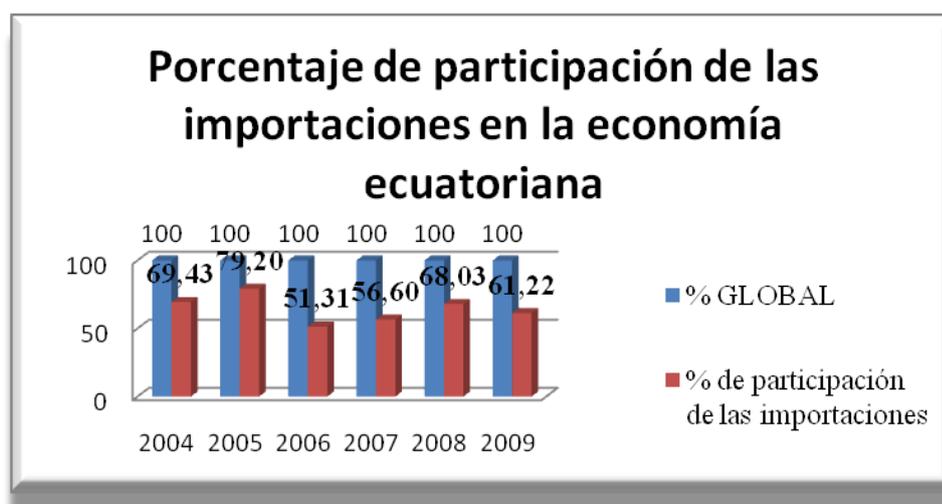
Cuadro No. 4

Participación de las importaciones en la economía ecuatoriana

Años	Miles de dólares FOB A	Miles de dólares PIB B	Participación en la economía A/B * 100
2004	12346,13	17781,35	69,43
2005	15060,88	19016,27	79,20
2006	11058,00	21.553,30	51,31
2007	12504,00	22.090,18	56,60
2008	16007,61	23.529,53	68,03
2009	14547,00	23760,13	61,22

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jessica C. Balla Valiente

Gráfico No. 4



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jessica C. Balla Valiente

En el año 2008 representa el 68,03% mientras que en el año 2009 disminuyó debido a las restricciones que implementó el actual gobierno quedando con una representación del 61,22%, es decir que el nivel de las importaciones se pueden mantener siempre y cuando no afecte a la economía nacional, las exportaciones no se puede dejar a un lado ya que éstas son el sustento y el medio para que ingresen los dólares y se mantenga la dolarización.

2.1.1.3.2 Aranceles.- Los aranceles se emplean para obtener un ingreso gubernamental o para proteger a la industria nacional de la competencia de las importaciones. Cuando el propósito es obtener un ingreso, se carga un consumo sobre el producto de origen nacional.⁸

Restricciones a la Importación.- Son medidas de carácter arancelario, no arancelario y normas comerciales que aplica un país para prohibir el ingreso de productos de otro país o grupo de país.⁹

Los aranceles son una forma de proteger a la producción nacional, sin embargo Recotel se vio afectada por esta decisión tomada por los organismos de control, ya que sin realizar un previo estudio de los productos que realmente son de producción nacional, en cuanto al área de la electrónica, se sometió a muchos productos de los que ofrece esta empresa a restricciones de importación, ya que el COMEXI¹⁰ (Consejo de Comercio Exterior e Inversiones) empezó a establecer cantidades que se puede importar de determinados productos que se muestran a continuación, otra forma de restricción ha sido la de instaurar un porcentaje adicional a ciertos productos que se los ha catalogado como Bienes prescindibles, es decir que el ser humano podría vivir sin la utilización de estos productos, entre éstos constan los celulares, reproductores de audio y video, televisiones, equipos de audio, cámaras digitales fotográficas, filmadoras, y todos los accesorios que estos productos necesitan para su funcionamiento limitando de esta manera su desempeño como organización para poder ofrecer al cliente final una atención eficiente.

La razón por la que ha tenido un cierto declive Recotel ha sido porque se ha convertido en un dependiente total de sus proveedores, es decir que se ha acoplado a las condiciones de los mismos entre éstas está el tiempo de entrega de los productos

⁸ Arthur Seldon, Diccionario de Economía, Grupo Editorial Galo Ordoñez.

⁹ <http://www.sica.com>

¹⁰ El COMEXI es un foro de concertación de políticas de comercio exterior e inversiones. Su misión es mantener un nexo constante entre el sector público y privado para establecer de forma conjunta los lineamientos de corto, mediano y largo plazo que impulsen las relaciones comerciales del país con el exterior.

ya que como son importados tiene un tiempo de retraso de llegada a su destino de 8 días hasta un mes, además con un porcentaje de incremento en el precio de los productos debido a las restricciones antes mencionadas.

En el cuadro No.5 se muestra que productos han sido sometidos a restricciones arancelarias para el año 2009, razón por la cual ha disminuido el nivel de importación, llegando a favorecer a la producción nacional ecuatoriana.

CUADRO No. 5

Ecuador: Productos sometidos a restricción arancelaria periodo 2008-2009

Partes de Vehículos	Artefactos
Chasis de vehículos	Teléfonos celulares
Ruedas y sus partes	Reproductores de sonido e imagen
Los demás de cilindrada 1000cm ³	Ventiladores
los demás de cilindrada 1500cm ³	Licadoras
Los demás vehículos para usos especiales	Los demás aparatos electromecánicos
Bebidas alcohólicas	Textiles
Cerveza de malta	De algodón
Vino espumosos	De fibras sintéticas o artificiales
Las demás bebidas fermentadas	Las demás camisetas de punto
Pisco, Coñac, Brandys	De seda o desperdicios de seda
Los demás licores	De las demás materias textiles

Fuente: www.expreso.ec

Elaborado por: Jessica C. Balla Valiente

Gráfico No. 5

Partidas que tienen restricciones arancelarias

Algunas partidas	Bienes en lista	Productos en estudio
<ul style="list-style-type: none"> ▶ De algodón ▶ De fibras sintéticas o artificiales ▶ De las demás materias textiles ▶ Las demás T-shirts y camisetas de punto ▶ De lana o pelo fino ▶ De seda o desperdicios de seda ▶ De las demás materias textiles ▶ Sostenes (corpiños) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ventiladores de mesa, pie, pared, cielo raso, techo o ventana. ▶ Aspiradoras ▶ Licuadoras ▶ Los demás aparatos electromecánicos con motor eléctrico incorporado de uso doméstico ▶ Planchas eléctricas ▶ Hornos de microondas ▶ Teléfonos celulares ▶ Reproductores de sonido e imagen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Perfumes y aguas de tocador ▶ Preparaciones para ondulación o desrizado ▶ Lacas para el cabello ▶ Desodorantes corporales ▶ Preparaciones para maquillajes de labios y ojos ▶ Preparaciones para manicuras y pedicuros ▶ Polvos, incluidos compactos 
Partes de vehículos	Bebidas alcohólicas	Algunos artículos
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Chasis de vehículos ▶ Ruedas y sus partes ▶ Los demás de cilindrada inferior o igual a 1.000 cm³ ▶ Los demás camperos (4 x 4) ▶ Los demás de cilindrada superior a 1.500 cm³ ▶ Los demás de peso total con carga máxima inferior a 5 toneladas ▶ Los demás vehículos para usos especiales, excepto camiones, de bomberos, camiones hormigonera. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cerveza de malta ▶ Vino espumoso ▶ Los demás vinos de uvas frescas ▶ Las demás bebidas fermentadas (sidra, perada, aguamiel) ▶ Pisco, coñac, brandys, singani ▶ Whisky ▶ Ron y demás aguardientes de caña de azúcar ▶ Gin y ginebra ▶ Vodka ▶ Los demás licores 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Confitos recubiertos de azúcar ▶ Artículos de confitería sin cacao ▶ Bombones, caramelos, chicles ▶ Galletas dulces ▶ Productos de panadería y pastelería ▶ Triciclos, patinetas, coches de pedal y juguetes con ruedas ▶ Muñecos ▶ Modelos reducidos para entretenimiento y animación ▶ Rompecabezas 

Fuentes: /www.expreso.ec/ediciones/2009

Elaborado por: Jessica Balla Valiente

Dentro de las partidas de restricción que se aplicó para el año 2009 están las de artefactos de audio y video y sus accesorios para su debido funcionamiento, afectando a la microempresa Recotel ya que ésta provee los accesorios para esta clase de artefactos, además ésta partida es susceptible de ser sometida a restricciones ya que son bienes suntuarios, es decir que se podría vivir sin estos implemento al menos por un lapso de tiempo. Por tal razón para que estas importaciones no se desaten en una forma desordenada se ha implementado una cadena de restricciones con el fin de garantizar el trabajo para las personas que habitan en este territorio ecuatoriano. Claro está que en el país aún no existen empresas o al menos en un número importante que se dedique a la fabricación de artefactos e implementos electrónicos.

Es necesario señalar que las restricciones que se aplican no son permanentes y duran un lapso de nueve meses por lo general, es decir son medidas de carácter temporal.

Las restricciones van variando de acuerdo a los proveedores ya que éstos se encargan de ejecutar planes de adquisición en cantidades específicas, el COMEXI hace una revisión de compras históricas y van bajando en porcentajes, un ejemplo de ello es el proveedor de Recotel de nombre Imrelevsa que destinaba cierto recurso para la importación de micrófonos los cuales por ordenanza del Comexi bajaron su

importación en un 50%, limitando el desempeño de Imrelevsa y por consiguiente a sus clientes en el que consta Recotel.

2.1.1.4 TASAS DE INTERÉS

La tasa de interés (expresada en porcentajes) representa un balance entre el riesgo y la posible ganancia (oportunidad) de la utilización de una suma de dinero en una situación y tiempo determinado. En este sentido, la tasa de interés es el precio del dinero, el cual se debe pagar/cobrar por tomarlo prestado/cederlo en préstamo en una situación determinada.¹¹

Tasa de interés activa: Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.¹²

A continuación se presenta un cuadro con la información de las tasas de interés que han sido utilizadas en el caso de acceder a un crédito micro empresarial, esta información comprende el periodo 2004 – 2009.

Cuadro No. 6

Ecuador: Porcentaje de Tasas de Interés Activa aplicadas para las Microempresas en el periodo 2004 - 2009

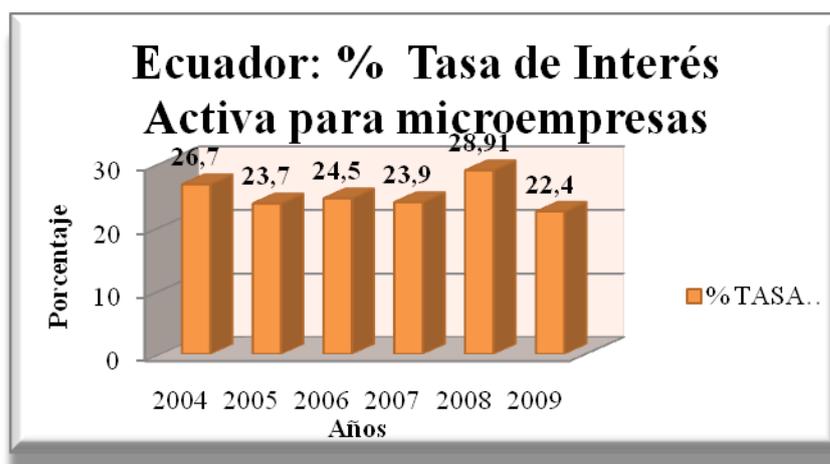
AÑO	% TASA DE INTERÉS
2004	26,70
2005	23,70
2006	24,50
2007	23,90
2008	28,91
2009	22,40

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jessica C. Balla Valiente

¹¹ http://es.mimi.hu/economia/tasa_de_interes.html

¹² <http://www.monografias.com/trabajos52/tasa-de-interes>

Gráfico No. 6



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jessica C. Balla Valiente

En un país es necesario tomar en cuenta las tasas de interés ya que éstas influyen en el desarrollo de la economía. Por tal razón la banca pública y privada han implementado un tipo de colocación, sin embargo la situación económica global amenaza al microcrédito. A esto se suma el encarecimiento del crédito, pese a que el Banco Central del Ecuador establece mensualmente las tasas de interés máximas, desatando una alta aceleración de la crisis financiera y dando como resultado que más de 200 mil microempresarios dejen el sistema financiero formal. Además, la capacidad instalada de la microempresa se ha reducido del 52% al 48%. Para el mes de noviembre del año 2009, el BCE estableció una tasa de interés máxima de 22,53% para el microcrédito amplio, de 28,91% para el simple, y de 31,87% para el de subsistencia.

2.1.1.5 INFLACIÓN

Situación de la actividad económica caracterizada por la elevación de precios, debido a desajustes entre la demanda global o efectiva y la oferta global disponible para satisfacerla a los precios existentes. La elevación de precios se generaliza y mantiene por la reacción de diversos grupos socioeconómicos en defensa del poder adquisitivo de su renta.¹³

¹³ Suárez Suárez, Andrés; Diccionario económico de la empresa.

No se puede dejar de lado a la inflación ya que mantiene un constante cambio, a continuación se presenta un cuadro con las cifras de los últimos años 2005-2009.

Cuadro No. 7

Ecuador: Inflación en el periodo 2005-2009

AÑOS	INFLACIÓN
2005	1,86 %
2006	3,30 %
2007	6,56 %
2008	8,83 %
2009	5,18 %

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jessica C. Balla Valiente

Gráfico No. 7



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jessica C. Balla Valiente

Para el desarrollo de esta investigación es indispensable basarse en la evolución de la inflación que se ha dado en el transcurso de estos cinco años para determinar si el mercado es estable o no. Como se puede apreciar en el gráfico anterior para el año 2008 el aumento de este indicador se debió a las fuertes lluvias e inundaciones que golpearon al país y que afectaron directamente a la comercialización de los productos. Luego se puede apreciar una disminución como consecuencia de las reformas tributarias impulsadas por el actual gobierno, y que se pusieron en marcha a partir del primero de enero del 2009. El gasto social tiende a ser menor durante períodos de alta inflación y a menor gasto social, mayor pobreza.

2.1.2 ASPECTO SOCIAL

2.1.2.1 Empleo

Es la utilización de un individuo por personas o instituciones para obtener su trabajo a cambio de un salario u otro tipo de pago.¹⁴

Para el desarrollo de esta investigación se ha procedido con datos específicos de la parte sur de Quito ya que la empresa objeto del estudio se encuentra ubicada en ésta zona, los datos se tomarán de la información proporcionada por el Distrito Metropolitano de Quito.

En el cuadro No.8 se presenta la ocupación de los habitantes del sur de Quito donde muestra sus actividades principales.

La parte sur de Quito objeto del estudio, comprende el sector de Chillogallo, donde se encuentran sub zonas como: Mena Dos, Solanda, Quitumbe, Ecuatoriana, que son las más próximas al lugar donde está las instalaciones de Recotel.

Cuadro No. 8

Quito: Ocupación de los habitantes del sur en porcentaje

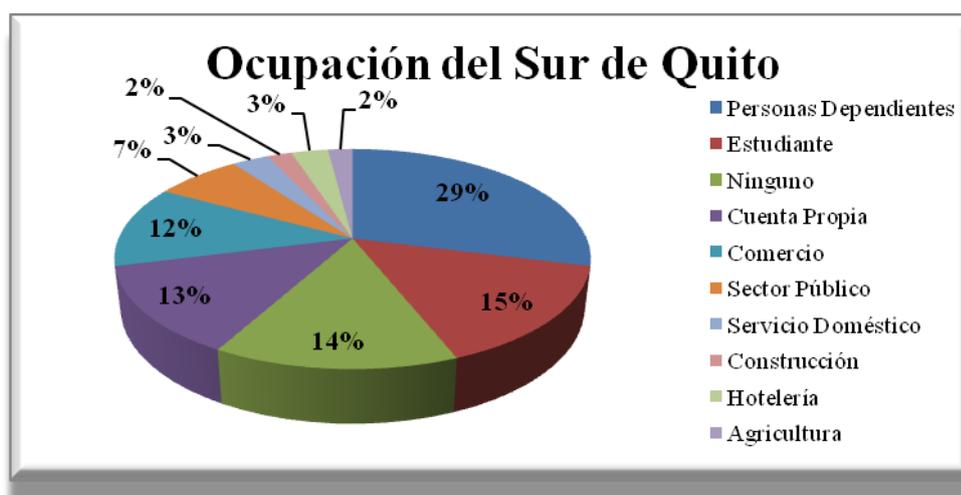
Ocupación del Sur de Quito	%
Personas Dependientes	29
Estudiante	15
Ninguno	14
Cuenta Propia	13
Comercio	12
Sector Público	7
Servicio Doméstico	3
Construcción	2
Hotelería	3
Agricultura	2
Total	100

Fuente: DistritoMetropolitano de Quito ILDISFES

Elaborado por: Jessica C. Balla Valiente

¹⁴ Arthur Seldon, Diccionario de Economía, Grupo Editorial Galo Ordoñez.

Gráfico No. 8



Fuente: DistritoMetropolitano de Quito ILDISFES

Elaborado por: Jessica Balla

Según los datos proporcionados por el Distrito Metropolitano de Quito se puede prescribir que en el sector sur de Quito es un mercado amplio por abrir para los microempresarios, ya que es manejado por apenas un 11 % que en su mayoría están dedicados al comercio ya sea al por mayor y/o al menor con el fin de crear así su fuente propia de ingresos, con estas cifras se puede concluir que el sur de Quito (las zonas antes mencionadas), proporciona oportunidades para la apertura de nuevas microempresas y la expansión de las existentes.

2.1.2.2 Mercado Informal

El comercio informal es aquel que no se rige por las normativas y leyes relativas a las transacciones de bienes y/o servicios en la sociedad (esto es lo que le da la "formalidad" al comercio). En general se aplica al comercio ambulante, o sea las personas que venden productos en las calles sin factura participan del comercio informal.¹⁵

Debido a la necesidad de disponer un sustento propio en los últimos 9 años se ha desatado de forma acelerada el incremento de vendedores ambulantes, debido a la migración de las provincias a las grandes ciudades entre ellas Quito, estas personas

¹⁵ Arthur Seldon, Diccionario de Economía, Grupo Editorial Galo Ordoñez.

realizan sus actividades de una forma totalmente informal que en muchos de los casos ponen en riesgo sus vidas al someterse al peligro de las calles capitalinas.

Una de las desventajas de la aparición de los vendedores informales es que comercializan productos y accesorios tecnológicos como MP3, audífonos, Flash Memory, etc, que definitivamente son de baja calidad y a precios totalmente irrisorios, restándole credibilidad a los centros especializados en electrónica como la microempresa Recotel que proporciona productos de gran variedad en cuanto a decisión de calidad se trata.

2.1.2.3 Capacidad Económica

Aptitud o capacidad que se revela al realizar una serie de acciones jurídicas o económicas que pueden elevar o disminuir el patrimonio o riqueza.¹⁶

Para determinar la capacidad económica que disponen los habitantes de este sector para adquirir diferentes bienes es preciso conocer cuál es la participación laboral de los habitantes que viven en los 28 barrios que pertenecen al sector de Chillogallo, lugar donde se realiza la investigación.

Observando los datos se determina que en el sector sur de Quito específicamente de la parroquia Chillogallo dispone de una población con un alto nivel de empleo y que en muchos de los casos son tanto hombres como mujeres quienes aportan con su trabajo a sus hogares permitiendo una mayor movilidad en el marco económico.

El 51,03% de la población de la parroquia Chillogallo dispone de trabajo y por ende percibe remuneración que será destinada para las diferentes necesidades entre ellas la salud, la alimentación y la educación que es importante.

El barrio Chillogallo tiene una participación laboral promedio de un 54,35% es decir que más de la mitad de la población de este barrio dispone de empleo y por consiguiente dispone de recursos para destinarlos a diferentes gastos y entre ellos la adquisición de productos electrónicos y sus accesorios.

¹⁶ Suárez Suárez, Andrés; Diccionario económico de la empresa.

Cuadro No. 9

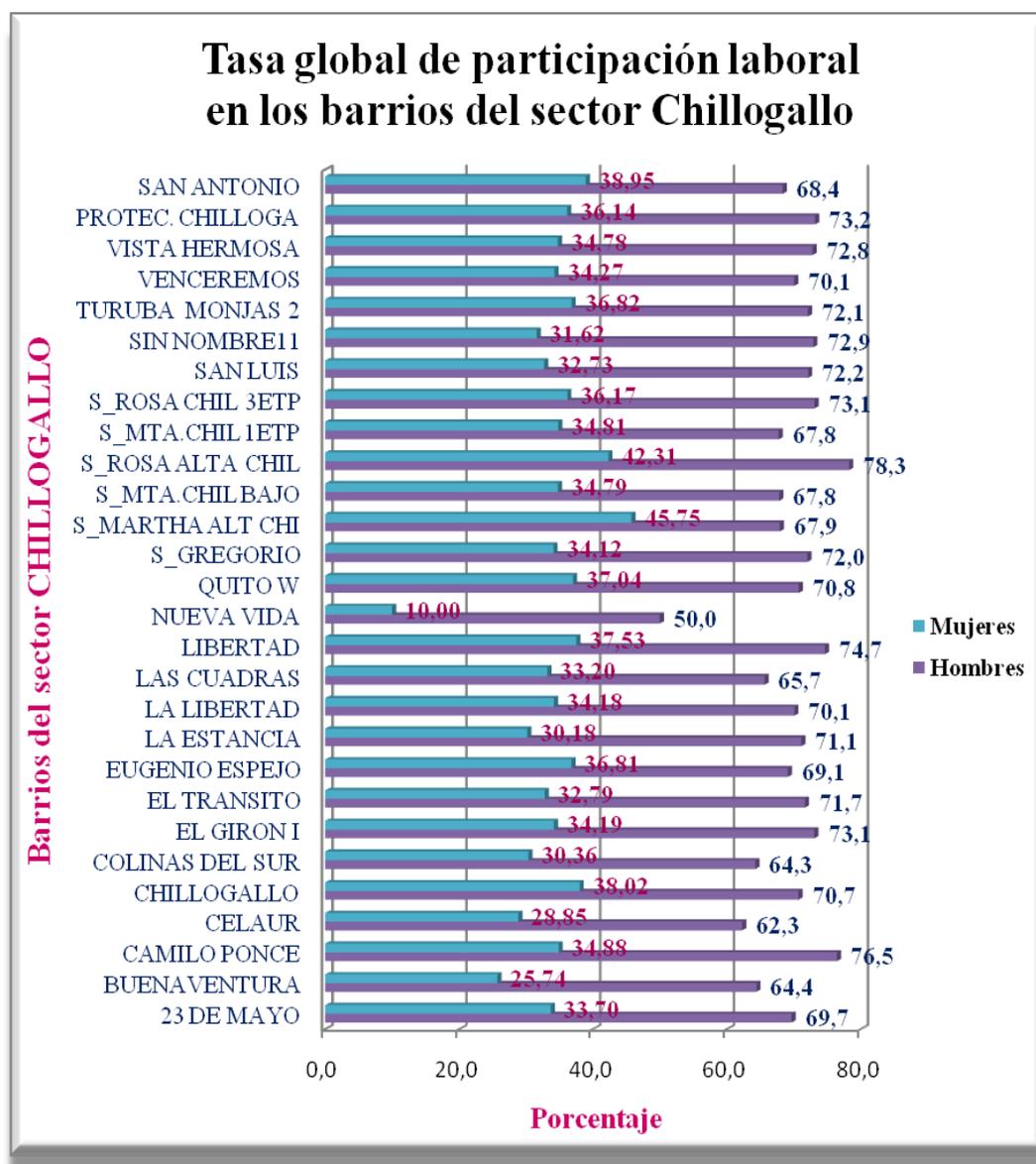
Quito: Participación Laboral de los habitantes de los barrios del Sector de Chillogallo representado en porcentajes año 2009

No.	BARRIO SECTOR	Tasa global de participación laboral %		
		Hombres	Mujeres	Promedio
	CHILLOGALLO			
1	23 DE MAYO	69,7	33,7	51,70
2	BUENAVENTURA	64,4	25,7	45,05
3	CAMILO PONCE	76,5	34,9	55,70
4	CELAUR	62,3	28,8	45,55
5	CHILLOGALLO	70,7	38	54,35
6	COLINAS DEL SUR	64,3	30,4	47,35
7	EL GIRON I	73,1	34,2	53,65
8	EL TRANSITO	71,7	32,8	52,25
9	EUGENIO ESPEJO	69,1	36,8	52,95
10	LA ESTANCIA	71,1	30,2	50,65
11	LA LIBERTAD	70,1	34,2	52,15
12	LAS CUADRAS	65,7	33,2	49,45
13	LIBERTAD	74,7	37,5	56,10
14	NUEVA VIDA	50	10	30,00
15	QUITO W	70,8	37	53,90
16	S_GREGORIO	72	34,1	53,05
17	S_MARTHA ALT CHI	67,9	45,8	56,85
18	S_MTA.CHIL BAJO	67,8	34,8	51,30
19	S_ROSA ALTA CHIL	78,3	42,3	60,30
20	S_MTA.CHIL 1ETP	67,8	34,8	51,30
21	S_ROSA CHIL 3ETP	73,1	36,2	54,65
22	SAN LUIS	72,2	32,7	52,45
23	SIN NOMBRE11	72,9	31,6	52,25
24	TURUBA MONJAS 2	72,1	36,8	54,45
25	VENCEREMOS	70,1	34,3	52,20
26	VISTA HERMOSA	72,8	34,8	53,8
27	PROTEC. CHILLOGA	73,2	36,1	54,65
28	SAN ANTONIO	68,4	38,9	53,65
	Total Media			51,85

Fuente: DistritoMetropolitano de Quito ILDISFES

Elaborado por: Jessica C. Balla Valiente

Gráfico No. 9



Fuente: DistritoMetropolitano de Quito ILDISFES

Elaborado por: Jessica C. Balla Valiente

La microempresa RECOTEL tiene una permanencia de 23 años y 9 meses en el sector, lo que le ha permitido mantenerse en el mercado es la facilidad de entregar esta clase de productos a los habitantes de los barrios aledaños, logrando mantenerse hasta la actualidad con una mayor gama de productos y servicios.

2.1.2.4 Educación

La educación puede definirse como el proceso de socialización de los individuos. Al educarse, una persona asimila y aprende conocimientos. La educación también implica una concienciación cultural y conductual, donde las nuevas generaciones adquieren los modos de ser de generaciones anteriores.¹⁷

A continuación se presenta un cuadro donde se hace un análisis en base a la muestra, para determinar cuál es el nivel de educación que tienen los habitantes del sur de Quito, claro está que comprende los barrios que corresponde al sector de Chillogallo, representado en forma porcentual, para determinar cómo incide las ventas en Recotel.

En el cuadro No. 10 se puede apreciar la información acerca de la educación a la que se lo ha dividido en seis secciones, la primera comprende quienes no disponen de educación, la segunda se enfoca en la instrucción primaria, la siguiente en la instrucción secundaria, como cuarta sección toma en cuenta a la instrucción superior, la quinta corresponde a los postgrados y cómo último toma en cuenta a estudios que se realizan fuera como cursos, seminarios de toda índole en la sección de otros.

En los barrios del sector de Chillogallo al menos un 37,08% tienen acceso a la educación secundaria, y en un 5,93% tienen acceso a la educación superior que los hace clientes tanto reales como potenciales para RECOTEL, debido a que tienen un mayor acceso a la información y por supuesto a la tecnología, recordemos que la actividad de Recotel es la comercialización de productos y accesorios en audio y video y del área electrónica, esto beneficia sobre todo a los estudiantes y familias de los que siguen carreras técnicas, y en el caso de universidades, cuando su profesión se enfoca al área de sistemas y automatización, siendo la microempresa Recotel un proveedor de implementos y elementos que necesitan los estudiantes para la

¹⁷ <http://definicion.de/educacion/>

Cuadro No. 10

Nivel de Instrucción que tienen los barrios del Sector Chillogallo representado en porcentajes año 2009

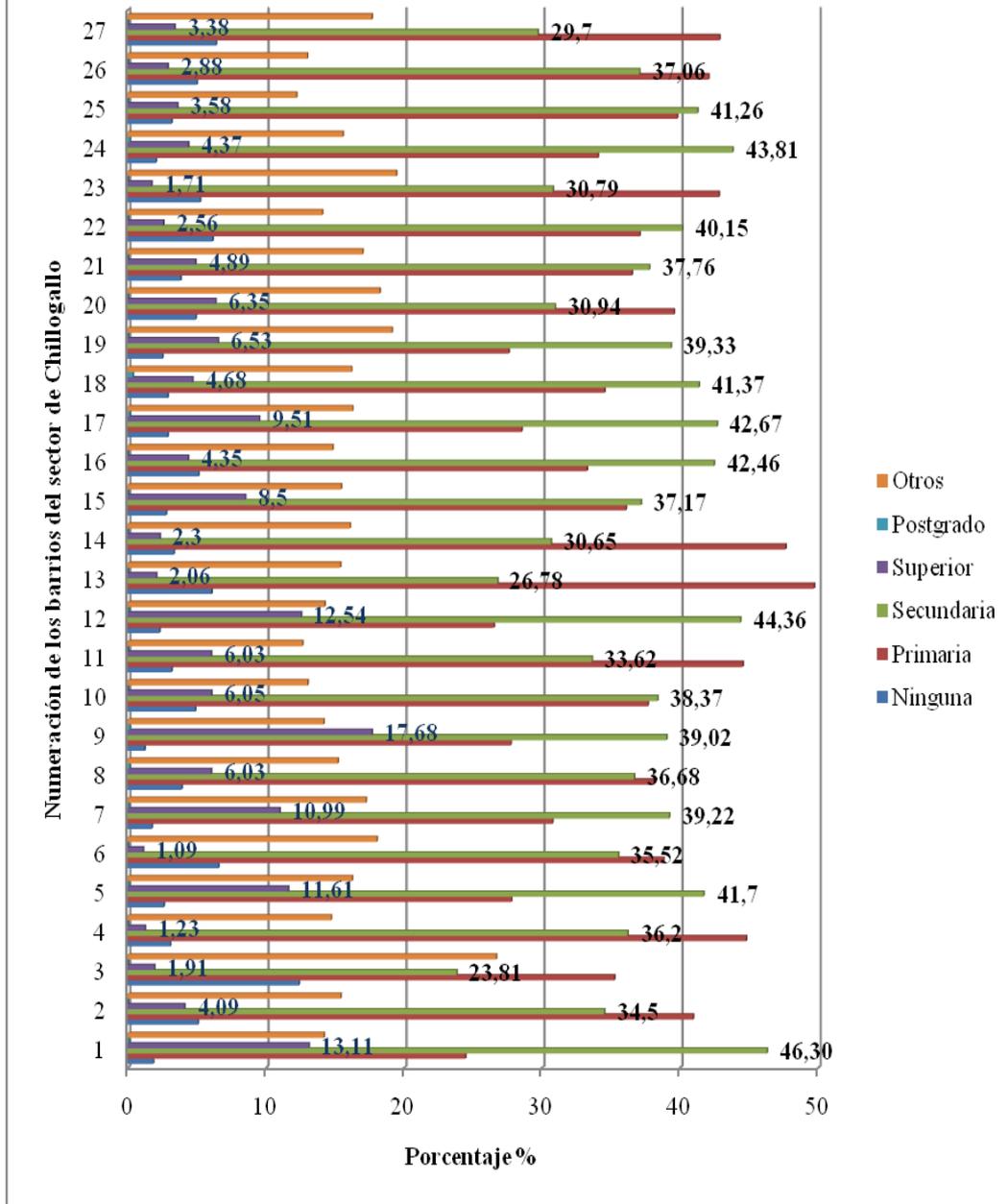
No.	BARRIO SECTOR	Nivel de Instrucción %					
		Ninguna	Primaria	Secundaria	Superior	Postgrado	Otros
	CHILLOGALLO						
1	23 DE MAYO	1,84	24,45	46,30	13,11	0,08	14,20
2	BUENAVENTURA	5,07	40,94	34,5	4,09	0	15,4
3	CAMILO PONCE	12,38	35,24	23,81	1,91	0	26,67
4	CELAUR	3,07	44,79	36,2	1,23	0	14,72
5	CHILLOGALLO	2,6	27,78	41,7	11,61	0,07	16,24
6	COLINAS DEL SUR	6,56	38,8	35,52	1,09	0	18,03
7	EL GIRON I	1,73	30,75	39,22	10,99	0,07	17,24
8	EL TRANSITO	3,89	38,07	36,68	6,03	0,13	15,2
9	EUGENIO ESPEJO	1,22	27,74	39,02	17,68	0,15	14,18
10	LA ESTANCIA	4,88	37,67	38,37	6,05	0	13,02
11	LA LIBERTAD	3,16	44,54	33,62	6,03	0	12,64
12	LAS CUADRAS	2,28	26,51	44,36	12,54	0,06	14,25
13	LIBERTAD	6,07	49,71	26,78	2,06	0	15,38
14	QUITO W	3,32	47,64	30,65	2,3	0	16,09
15	S_GREGORIO	2,77	36,08	37,17	8,5	0,02	15,45
16	S_MARTHA ALT CHI	5,12	33,25	42,46	4,35	0	14,83
17	S_MTA.CHIL BAJO	2,89	28,52	42,67	9,51	0,14	16,27
18	S_ROSA ALTA CHIL	2,88	34,53	41,37	4,68	0,36	16,19
19	S_MTA.CHIL 1ETP	2,51	27,59	39,33	6,53	0,02	19,13
20	S_ROSA CHIL 3ETP	4,92	39,55	30,94	6,35	0	18,24
21	SAN LUIS	3,82	36,52	37,76	4,89	0	17
22	SIN NOMBRE11	6,14	37,08	40,15	2,56	0	14,07
23	TURUBA MONJAS 2	5,24	42,82	30,79	1,71	0	19,44
24	VENCEREMOS	2,04	34,06	43,81	4,37	0,15	15,57
25	VISTA HERMOSA	3,16	39,79	41,26	3,58	0	12,21
26	PROTEC. CHILLOGA	5	42,07	37,06	2,88	0	12,99
27	SAN ANTONIO	6,39	42,86	29,7	3,38	0	17,67

Fuente: DistritoMetropolitano de Quito ILDISFES

Elaborado por: Jessica C. Balla Valiente

Gráfico No. 10

Nivel de Instrucción en los Barrios del sector Chillogallo en %



Fuente: DistritoMetropolitano de Quito ILDISFES

Elaborado por: Jessica C. Balla Valiente

Construcción de proyectos, debido a que la educación ahora ha trascendido a la práctica y no se queda solo en teoría.

2.1.2.5 Migración

Término que designa los desplazamientos de población que conllevan cambios de residencia más o menos permanentes, por lo común debidos a factores económicos, laborales, sociológicos o políticos.¹⁸

En los últimos años se ha desatado la migración hacia países europeos, siendo en su gran mayoría los jefes de hogar quienes han viajado con el fin de brindar un mejor estilo de vida a sus familias y se esfuerzan por enviar dinero hacia el Ecuador, sin embargo estos recursos se los ha destinado netamente al consumo, en muchos de los casos a la adquisición de productos tecnológicos.

2.1.3 ASPECTO POLÍTICO

En cuanto al aspecto político se puede rescatar lo siguiente: con la nueva constitución creada en el 2008 se da prioridad al trabajo y a la producción por tal razón consta dentro de la misma como Título VI Régimen de Desarrollo, Capítulo Sexto Trabajo y Producción, Sección Primera: Formas de organización de la producción y su gestión.

Artículo 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistemática, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

¹⁸ Suárez Suárez, Andrés; Diccionario económico de la empresa.

Con esto da a notar un apoyo a las unidades productivas, y para ser complementario se ha diseñado una ley que vaya en pro de los microempresarios como se muestra a continuación.

**LEY DE DESARROLLO DE LA CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO, LA
CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE EMPRESAS EN EL ECUADOR
COMO MECANISMO DE GENERACIÓN DE EMPLEO Y CRECIMIENTO
ECONÓMICO**

CAPÍTULO I

Disposiciones generales

ARTÍCULO 1º. OBJETO DE LA LEY. La presente Ley tiene por objeto:

Propender por el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades, expandiendo la base productiva y su capacidad emprendedora, para así liberar las potencialidades creativas de generar trabajo de mejor calidad, de aportar al sostenimiento de las fuentes productivas y a un desarrollo territorial más equilibrado y autónomo;

Promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes, articuladas con las cadenas y clústers productivos reales relevantes para la región y con un alto nivel de planeación y visión a largo plazo;

Crear las bases de un sistema de incentivos, financiamiento y capitalización de las nuevas empresas de los emprendedores.

2.1.4 ASPECTO LEGAL

Recotel como objeto de la investigación no queda desvinculada del aspecto legal, ya que como organización, debe sujetarse a las leyes y normativas implantadas por los

gobiernos tanto nacionales como seccionales, por tal razón a continuación se muestra a las entidades y los reglamentos a los cuales se somete.

2.1.4.1 LEY DE MICROEMPRESA

La microempresa es una unidad económica operada por personas naturales, jurídicas o de hecho, formales o informales, que se dedican a la Producción, Servicios, y/o comercio. Se clasifican de acuerdo al CIIU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme, en el G5239 (Comercio al por menor de productos diversos en audio y video en establecimientos especializados) y el G5260.01 (Reparación de enseres domésticos).

Características que debe cumplir las microempresas

- ✓ Van desde el auto-empleo o tiene hasta 10 colaboradores.
- ✓ Su capital va desde USD \$1,00 hasta USD \$20.000,00 libre de inmuebles y vehículos.
- ✓ Registrarse en la Cámara de Microempresas Cantonal, Parroquial, Comunal u organización filial, local o regional o nacional.

2.1.4.2 CAPEIPI

Dentro de las organizaciones que existen en el Ecuador, como aporte y soporte para las microempresas se ha tomado a la Capeipi¹⁹ (Cámara de la pequeña industria de Pichincha), debido que trabaja en la provincia de Pichincha. A continuación se muestra como acoge a sus socios y en qué manera aporta.

Requisitos para afiliarse a la Capeipi.

Personas Naturales

- ✓ Copia del RUC

¹⁹ www.capeipi.com

- ✓ Copia de la cédula de ciudadanía
- ✓ Lista de maquinarias y equipos valorados a precio de costo
- ✓ Croquis de la ubicación con la dirección exacta de la empresa

¿Cómo aporta la Capeipi a las microempresas?

Asistencia Técnica

- ✓ Programa de mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad
- ✓ Asociatividad
- ✓ Asesoría permanente sobre el manejo eficiente y productivo de las empresas

CENFI

- ✓ Calificación como sujeto de crédito
- ✓ Diseño y formulación del proyecto
- ✓ Gestión de crédito

CENTRI

- ✓ Asesoría y gestión administrativa para la devolución de impuestos
- ✓ Asesoría y gestión administrativa para declaraciones de IVA, Impuesto a la Renta y otros tributos
- ✓ Asesoría y gestión administrativa de anexos transaccionales
- ✓ consultoría en Planificación Tributaria
- ✓ Seminarios de Capacitación en temas tributarios

Asesoría Jurídica –Centro de mediación

- ✓ Mantiene servicios de consulta de carácter legal sobre problemas laborales, societarios, comerciales, civiles, tributarios, patentes, derechos de propiedad, marcas u otros.
- ✓ El Centro de Mediación de la Pequeña Industria (CEMEPI) brinda a los afiliados un servicio especializado en la solución pacífica de las controversias que se generan en los ámbitos laborales, societarios, comerciales, civiles, entre otros.

2.1.4.3 REQUISITOS MUNICIPALES PARA LAS MICROEMPRESAS

Patentes Municipales²⁰

- ✓ El impuesto de patentes municipales se grava a toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial y opere en el Distrito Metropolitano de Quito. Ley de Régimen Municipal: Art. 381 al 386. Código Municipal III. 33 al III. 46 (R.O. 310 del 98-05-05) Capitulo III, Tit I, Libro III.

Impuesto Predial²¹

- ✓ Es el que se grava al dominio sobre las propiedades inmuebles ubicadas dentro de los límites del Distrito Metropolitano de Quito. Ley de Régimen Municipal, Artículo 315 al 337. Código Municipal Artículo III 1.

Permiso de Rotulación y Publicidad Exterior²²

- ✓ Este permiso sirve para colocar mensajes publicitarios (rótulos, letreros, etc.) en espacios públicos o inmuebles de propiedad privada. Código Municipal Art. II 251 (R.O. 226 del 97-12-31). Y Art. Reforma II.252, Ordenanza 014 (Alcalde del Distrito 99-02-10).

2.1.4.4 LEYES TRIBUTARIAS

Por el hecho de estar cumpliendo una actividad comercial es forzoso cumplir con las obligaciones tributarias impuestas por el SRI²³, a continuación se presenta qué requisitos debe cumplir:

²⁰ Distrito Metropolitano de Quito, Administración Eloy Alfaro.

²¹ Distrito Metropolitano de Quito, Administración Eloy Alfaro.

²² Distrito Metropolitano de Quito, Administración Eloy Alfaro.

²³ www.sri.com

1. Llevar el registro permanente de sus ingresos y gastos.
2. Presentar las declaraciones de IVA y de impuesto a la renta y del impuesto a los consumos especiales, de ser el caso.
3. Pagar los impuestos resultantes de tales declaraciones.
4. Pagar oportunamente el impuesto a los vehículos, cuando corresponda.
5. Actualizar oportunamente su RUC.

Impuestos que se deben declarar o pagar

El impuesto al valor agregado (IVA), impuesto a la renta siempre que supere la base anual, impuesto a los consumos especiales (ICE) siempre que produzca o comercialice bienes o servicios gravados con este impuesto y el impuesto a los vehículos, en los casos que corresponda; así como otros impuestos propios de la actividad del contribuyente.

2.1.4.5 OBLIGACIONES PARA LOS MICROEMPRESARIOS CON SUS EMPLEADOS

Las microempresas están en la potestad de proteger a sus empleados proporcionándoles la atención que requieran, por medio del pago de un porcentaje del sueldo al IESS²⁴, entidad encargada de prestar auxilio inmediato en diferentes áreas como es la salud, créditos, etc. A continuación se muestra de forma más detallada.

Responsabilidad patronal

Es la sanción económica establecida al empleador moroso cuando por su culpa el IESS no pudo conceder a un trabajador o a sus deudos las prestaciones en dinero que son reclamadas y a las que habrían podido tener derecho, o si resultan disminuidas dichas prestaciones, responsabilidad que el Instituto hace efectiva mediante la coactiva.

²⁴ www.iess.gov.ec



Responsabilidad Patronal por enfermedad y maternidad

Se genera Responsabilidad Patronal en la atención médica, por enfermedad, maternidad y los subsidios de éstos, y por compensación de gastos médicos, cuando:

- Los 3 meses de aportación inmediatamente anteriores a la fecha de la atención médica, atención prenatal, o del parto, se cancelaron extemporáneamente;
- El empleador se encuentra en mora del pago de aportes al momento de la atención médica, prenatal o parto.
- El empleador no inscribió al trabajador ni ha pagado aportes al IESS.

Cuantía

El valor de la responsabilidad patronal es igual al costo total de la prestación desde su inicio, o del subsidio, con recargo del 20 %.

Responsabilidad Patronal en Auxilio de Funerales

Habrà responsabilidad Patronal cuando se incurra en los siguientes casos:

- a) El empleador se encuentra en mora del pago de aportes al IESS a la fecha del siniestro.
- b) El pago de aportes se realiza extemporáneamente en fecha posteriores al siniestro.

Responsabilidad Patronal en el Seguro Riesgos del Trabajo

En Accidente de Trabajo o Enfermedad Profesional

En casos de generarse derecho al otorgamiento de pensiones por accidente de trabajo o enfermedad profesional, hay responsabilidad patronal cuando:

- a) El empleador no inscribió al trabajador ni pagó aportes al IESS antes de la ocurrencia del siniestro;
- b) El empleador se encuentra en mora en el pago de aportes al momento del

accidente de trabajo o al momento de la calificación de la enfermedad profesional o del cese provocado por ésta.

- c) El empleador por sí o por interpuesta persona, no comunicó al IESS el siniestro, dentro de los 10 días laborables contados a partir de la fecha del accidente de trabajo o del diagnóstico de presunción inicial de la enfermedad profesional;
- d) Si a consecuencia de las investigaciones realizadas por la unidad de Riesgos del Trabajo, se determina que el accidente de trabajo o enfermedad profesional ha sido causada por incumplimiento y/o inobservancia de las normas sobre prevención de riesgos de trabajo, aún cuando esté al día en el pago de aportes; y,
- e) Los aportes correspondientes a uno de los 12 meses de aportación, anteriores a la fecha del siniestro, fueron pagados con una extemporaneidad mayor de 3 meses.

Cuantía:

- a) El valor actuarial de la renta a pagarse, cuando no inscribió al trabajador o se encuentre en mora al momento del accidente, y a consecuencia de las investigaciones ha existido inobservancia de las normas de prevención de riesgos.
- b) El valor a un salario básico unificado cuando no se notificó oportuna mente (10 días) el accidente.
- c) Un valor entre 3 y 30 salarios básicos unificados por inobservancia de las normas de prevención.
- d) El valor equivalente a la sumatoria de los aportes, pagados con una extemporaneidad mayor de 3 meses, con un recargo del 20%.

2.1.5 ASPECTO TECNOLÓGICO

Podemos partir de la Economía Política Marxista, tomando como supuesto básico el planteamiento de Carlos Marx cuando expresa:

“Lo que distingue a las épocas económicas unas de otras no es lo que se hace sino el cómo se hace, con qué instrumentos de trabajo se hace. Los instrumentos de trabajo no son solamente el barómetro indicador del desarrollo de la fuerza de trabajo del hombre, sino también el exponente de las condiciones sociales en que se trabaja”.

El planteamiento de Marx es de particular importancia para la valoración del tránsito hacia una nueva época económica del capitalismo a finales del siglo XX, en momentos en que la humanidad está asistiendo a una revolución sin precedentes, en la que es trascendente el avance impetuoso de la Revolución Científica Técnica y sus efectos en esferas claves para el desarrollo, ampliando la posibilidad de mayores vínculos entre los integrantes de la economía mundial.

Tales transformaciones tienen en su base un nuevo paradigma tecno-económico, el cual es el resultado de una profunda revolución tecnológica, caracterizada como la revolución electrónica-informática, que se expresa en cambios fundamentales en las telecomunicaciones, la microbiología, la computarización, los cuales están modificando la gestión empresarial.

El Ecuador no ha quedado de lado en cuanto a esta evolución y es por eso que se ha visto un incremento en las importaciones de productos de esta rama. La microempresa Recotel se ha visto inmersa en este cambio y se ha preparado para atender mejor a los habitantes del Sector de Chillogallo.

2.1.6 ASPECTO AMBIENTAL

Desechos o residuos tecnológicos.- Se conoce como residuos tecnológicos a todos aquellos aparatos eléctricos y electrónicos que para su funcionamiento necesitan de corriente eléctrica o campos electromagnéticos, y que han llegado al final de su vida útil.

Conforme se ha desarrollado nuevas tecnologías y se ha ingresado en este nuevo mundo tecnológico, se han generado nuevos desechos en el ámbito industrial, entre los cuales se encuentran todo tipo de aparato electrónico, tal como centrales telefónicas, computadores, teléfonos celulares, impresoras, scanner, etc.

El reciclaje de residuos tecnológicos ha demostrado ser la mayor pesadilla del medio ambiente y en la búsqueda continua por la preservación del planeta han surgido diferentes iniciativas en favor de recuperar y reciclar los desechos electrónicos. Más del 90 % de los materiales de los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos puede ser recuperado. Por ejemplo, aproximadamente el 95% de una computadora puede ser reciclado, desde el disco duro y la memoria hasta la tarjeta madre y su alambrado

de oro y plata, y el 92,5 % del material usado en teléfono celulares, y por consiguiente los accesorios de los mismos.

Este tipo de residuos pueden ser clasificados en tres líneas: línea blanca, considerando los aparatos electrodomésticos utilizados en hogares como refrigeradores y cocinas; línea marrón, donde se incluyen radios, televisores o equipos de música; y línea gris, que incluye equipos informáticos y de telecomunicaciones, como computadores y aparatos periféricos (impresoras, escáner, etc.), laptops, copadoras y teléfonos celulares.

En Ecuador, el reciclaje de este tipo de residuos se dificulta debido a la falta de centros de acopio y procesamiento especialmente equipados para el trato de basura tecnológica; sin embargo, no es imposible.

A sí mismo, el Ministerio del Ambiente preocupado por el ecosistema y por la disposición final de los desechos, ha iniciado las gestiones necesarias para expedir el respectivo reglamento del manejo de los desechos electrónicos, conforme el marco expedido en el Acuerdo 026 que reglamenta el manejo de los desechos peligrosos en general.

En la actualidad la empresa Vermonde, trabaja en el reciclaje de desechos electrónicos en Ecuador. El proceso de reciclaje de estos residuos inicia con la recepción, clarificación, y almacenamiento de los mismos, para posteriormente ser exportados hacia una planta de procesamiento en los Estados Unidos, donde se realiza la extracción de metales ferrosos, no ferrosos y preciosos, la readecuación de partes electrónicas y, finalmente, el reciclaje de componentes plásticos y metálicos. Luego de ser procesado, este material es reutilizado y vendido de vuelta al consumidor. Es decir el impacto ambiental que efectúa la tecnología en el Ecuador no es en gran magnitud, debido al tratamiento oportuno de los desechos.

2.2 ANÁLISIS MESOAMBIENTE

El análisis meso ambiental es la conexión o el puente que existe entre el entorno externo con el interno, en éste puente se encuentra a los competidores, los

proveedores y por supuesto a los clientes, a continuación se realizará el análisis de cada uno de éstos y el impacto que tienen en la comercialización.

2.2.1 LOS COMPETIDORES

Seguidamente se muestra los competidores que se encuentran más cercanos al sector y las características de los mismos.

Información de competidores ubicados en el sur de Quito

AL COSTO	
Ubicación: Av. Mariscal Antonio José de Sucre y Tachina	
Clasificación por tamaño: grande	
Tipo de empresa: directa	
Productos que ofrece: artículos de hogar planchas, licuadoras, artículos de decoración, productos de audio y video como equipos y televisiones y accesorios como antenas, parlantes, micrófonos, etc.	
Forma de pago: Contado y crédito con tarjetas	

Fuente: La investigación

Elaborado por: Jessica Balla Valiente

Esta empresa se encuentra localizada a unas cuatro cuadras al sur de donde está ubicada RECOTEL, su promedio de existencia es de cinco años pero debido a la gran apertura económica que dispone AL COSTO logró posicionarse rápidamente y acogieron una masiva clientela, restando incluso clientela a la microempresa objeto de investigación, primero por la infraestructura con la que se implantó y segundo por la gran magnitud de artículos que se ofrece en este lugar, pero su debilidad ha sido el de proveer productos de baja calidad y de un tiempo de vida muy corto, lo que ha permitido que los clientes retornen a RECOTEL para adquirir productos de mejor calidad, y con distinción de precios y presentación de los productos.

SERVICIO TÉCNICO SONY	
Ubicación: Ambrosio Acostas y Manuela Cañizares	
Clasificación por tamaño: pequeño	
Tipo de empresa: intermediaria	
Productos que ofrece: Accesorios de electrónica como audífonos, antenas, repuestos de planchas y licuadoras.	
Forma de pago: Contado y efectivo	

Fuente: La investigación
Elaborado por: Jessica Balla Valiente

Servicio Técnico SONY se encuentra ubicada al sur del sector de Chillogallo tiene un tiempo de existencia en el mercado de cinco años; es un negocio pequeño pero que ofrece una gama de accesorios en audio y video, al ubicarse más al sur se ha visto aceptada su presencia y disponen de clientela, lo que provoca que su mantención.

COMPUTRONIC	
Ubicación: Av. Mariscal Antonio José de Sucre y Ajaví.	
Clasificación por tamaño: mediano	
Tipo de empresa: Intermediaria	
Productos que ofrece: accesorios electrónicos en audio y video	
Forma de pago: Contado y efectivo	

Fuente: La investigación
Elaborado por: Jessica Balla Valiente

Computronic aparece en el mercado desde hace dos años donde su principal provisión es la de vender equipos de amplificación, accesorios en audio y video, y accesorios de computadoras, como también de servicio técnico de las mismas.

LAZERTRON	
Ubicación: sector Solanda calle la J.	
Clasificación por tamaño: Pequeño	
Tipo de empresa: Intermediaria	
Productos que ofrece: accesorios electrónicos en audio y video	
Forma de pago: Contado y efectivo	

Fuente: La investigación
Elaborado por: Jessica Balla Valiente

Lazertron se encuentra en el mercado alrededor de unos 3 años en los cuales se ha logrado posicionar debido a que se encuentra en un lugar de alta movilidad comercial donde comercializa accesorios en audio y video.

CHAVELECTRIC	
Ubicación: Av. Mariscal Antonio José de Sucre y Ajaví.	
Clasificación por tamaño: Pequeño	
Tipo de empresa: Intermediaria	
Productos que ofrece: repuestos y accesorios para armar circuitos electrónicos destinado para estudiantes de carreras técnicas.	
Forma de pago: Contado y efectivo	

Fuente: La investigación
Elaborado por: Jessica Balla Valiente

Se encuentra ubicado frente al colegio Miguel de Santiago, éste almacén apareció alrededor de un año y medio con el fin de proporcionar elementos para la construcción de proyectos.

2.2.2 LOS PROVEEDORES

Los proveedores²⁵ son aquellos que se encargan de proporcionar productos y accesorios electrónicos en audio y video para RECOTEL, y para poder ser tomados en cuenta se ha seleccionado los siguientes criterios:

- ✓ Deben ser constantes con la entrega de productos en el tiempo establecido
- ✓ Amplia negociación en cuanto al precio y condiciones de los artículos
- ✓ Acuerdos en cuanto a las condiciones, formas y plazos de pago
- ✓ Acuerdos en la periodicidad del surtido, deben ser suficientes para generar una ventaja competitiva para el negocio

Sin embargo es necesario analizar los siguientes factores para poder evaluar la calidad de los proveedores y compararlos con los de su competidor:

¿Qué tipo de servicios adicionales ofrecen?

¿Cuáles son sus tiempos de entrega?

¿Qué condiciones de pago y crédito ofrecen?

¿Cuál es su desempeño en cuanto a puntualidad, variedad y calidad de los productos o servicios que proporcionan?

A continuación se muestra un cuadro donde se detallan a cada uno de los proveedores más relevantes para RECOTEL, y con los cuales ha venido trabajando alrededor de 20 años, detallando que tipo de producto proporcionan, ubicación de las empresas proveedoras, el porcentaje de compra que representa, el periodo que se realizan las compras.

²⁵ www.blog-emprendedor.info/como-elegir-a-los-proveedores-de-su-empresa

IMRELEVSA (Importadora de repuestos electrónicos Velasco, S.A.)

Ubicación: Guayaquil - Ecuador		
Porcentaje de Compra: 35%	Lentes Ópticos	Selectores de canales
Periodo de Compra: Mensual		
Productos que ofrece: Repuestos electrónicos e implementos	Pilas Alkalinas-Litio, etc	Reguladores de Voltaje

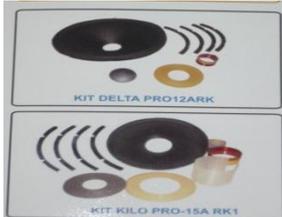
Fuente: Investigación directa
Elaborado por: Jessica Balla Valiente

ECUAELECTRONICS

Ubicación: Quito - Ecuador		
Porcentaje de Compra: 25%	Plugs Machos	Jacks – Plugs Hembra
Periodo de Compra: Mensual		
Productos que ofrece: Misceláneos para armar proyectos electrónicos.	Interruptores-Microswitch	Transformadores

Fuente: La investigación directa
Elaborado por: Jessica Balla Valiente

BANLOW S.A.

Ubicación: Guayaquil - Ecuador		
Porcentaje de Compra: 15%	Equipos de amplificación	Cajas Amplificadas
Periodo de Compra: Trimestral		
Productos que ofrece: Equipos de amplificación desde estándar a profesional	Repuestos de parlantes	Radios de Carro: Sony, Pioner

Fuente: La investigación directa
Elaborado por: Jessica Balla Valiente

CASATRON

Ubicación: Guayaquil - Ecuador		
Porcentaje de Compra: 15%	Protoboard	Multímetros
Periodo de Compra: Trimestral		
Productos que ofrece: Implementos electrónicos	Cautines	Antenas para Radios de Carro

Fuente: La investigación directa
Elaborado por: Jessica Balla Valiente

GLOBAL ELECTRONICS

Ubicación: Guayaquil - Ecuador		
Porcentaje de Compra: 5%	Cables de computador	Antenas exteriores
Periodo de Compra: Trimestral		
Productos que ofrece: Conectores de computador y vías aéreas.	Ponchadoras	Cables de Audio y Video

Fuente: La investigación directa
Elaborado por: Jessica Balla Valiente

VARIEDADES CAROLINA

Ubicación: Quito - Ecuador		
Porcentaje de Compra: 5%	Audífonos	Calculadoras
Periodo de Compra: Bimensual		
Productos que ofrece: Accesorios de audio y video	Limpiadores de ópticos	Controles remotos

Fuente: La investigación directa
Elaborado por: Jessica Balla Valiente

Como se ha podido constatar RECOTEL trabaja con una línea de productos y accesorios electrónicos sumamente amplia, lo que obliga a disponer de una amplia variedad de proveedores que puedan suplir los requerimientos de productos.

2.2.3 LOS CLIENTES

En el comercio y el marketing, un cliente²⁶ es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

Como es muy importante la satisfacción del cliente se trata de proporcionar lo que requiere y se sienta más cercano a la microempresa, por esta razón Recotel tiene identificado a sus principales clientes cuyas características se muestran a continuación.

- ✓ Estudiantes tanto secundarios como universitarios principalmente aquellos que estudian carreras técnicas.
- ✓ Todos aquellos que tienen artefactos electrónicos en su hogar y que necesitan accesorios para los mismos.
- ✓ Personas que disponen de autos y necesitan hacer uso de equipos de audio en su medio de movilización.
- ✓ Todas aquellas personas que consumen productos tecnológicos utilizados para realizar de una forma más fácil sus actividades como son las computadoras, impresoras, etc.

²⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente>

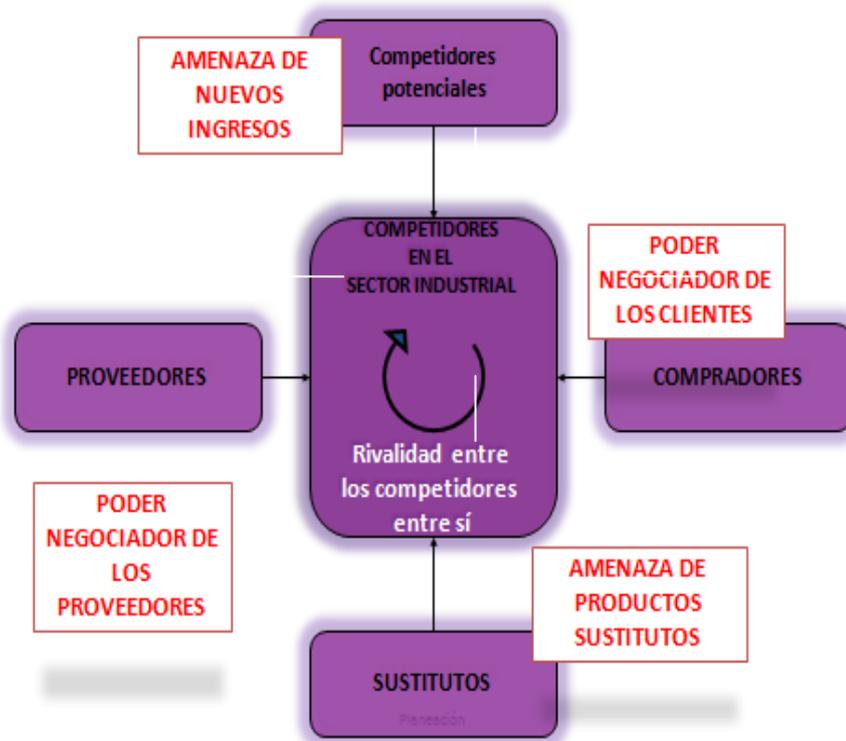
- ✓ Incluso la propia competencia como AL COSTO se ha convertido en nuestro cliente fijo en implementos necesarios para la reparación, como cautines, estaño, condensadores, limpiadores de contactos. etc.

Por tal razón se hace referencia al cuadro y gráfico número 9 y 10. Es decir que la clientela de RECOTEL se enfoca en el estrato social medio bajo, medio y medio alto.

El análisis meso ambiental tiene que ver con la conexión entre el mercado y otros posibles protagonistas como son los proveedores, nuevos competidores, amenaza de nuevos productos que ejercen presión sobre el entorno micro ambiental de una organización. Por consiguiente a continuación se detalla el cuadro de las 5 Fuerzas de Porter, donde muestra de forma más específica como está el meso ambiente, mostrando a quienes se considera y que posición ejerce cada una de éstas fuerzas en RECOTEL.

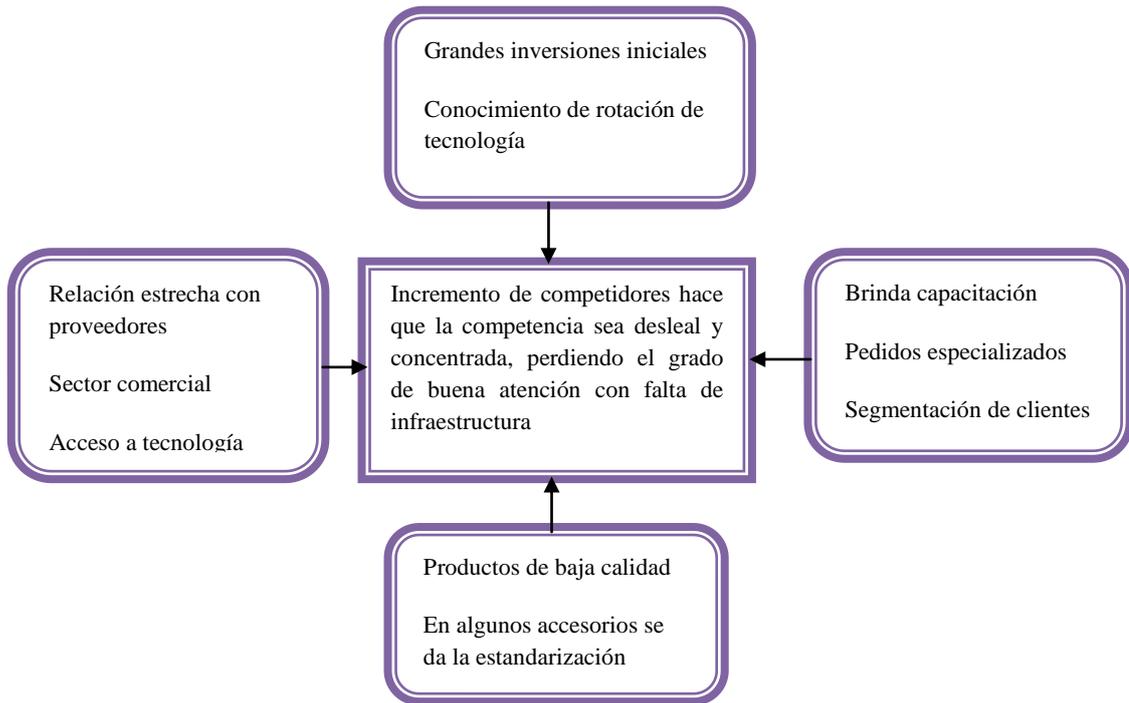
2.2.4 LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Gráfico No. 11



Las cinco fuerzas de Porter permite realizar un análisis interno de la organización.

Gráfico No. 12



Fuente: www.wikipedia.org

Elaborado por: Jessica C. Balla Valiente

Grado de rivalidad entre competidores potenciales

En Ecuador, el gran auge de la tecnología al menos en los últimos años ha permitido que aparezcan competidores en cuanto a la línea de la electrónica; sin embargo, muchos de ellos se ha enfocado solo en la comercialización de equipos, dejando de lado los accesorios y repuestos que necesitan estos artefactos, debido a que la mayoría de los artefactos tienden a ser desechables, por lo que escasea cierto tipo de repuestos.

El hecho de ubicarse en el sector sur de la capital hace percibir que el mercado es de un estrato social medio bajo razón por la cual se han posicionado competidores con gran infraestructura y en su interior con un sinnúmero de productos y accesorios simulando a ser bodegas que venden de todo, y a precios realmente bajos, pero cuando de calidad se trata precisamente no son ellos quienes estarían en la mente de los clientes.

Hay publicidad comparativa y muy agresiva, citando a los competidores rozando la ilegalidad (como el caso de Al Costo). El mercado está saturado de este tipo de

presentación de los negocios similar al de los chinos, y donde lo primordial es concentrarse en precios bajos.

Amenaza de entrada de competidores potenciales

La amenaza de entrada de competidores se enfoca en los siguientes puntos:

- El conocimiento de los productos que realmente son considerados como rentables
- El conocimiento de los productos y accesorios debido a que existe una alta modificación de éstos con el transcurso del tiempo.
- Disponer de una capacidad económica alta para proveerse de productos que están en auge en el mercado de la electrónica.
- Disponer de infraestructura amplia y cómoda para los clientes.

Amenaza de productos sustitutos

La invasión de productos electrónicos de baja calidad y a precios sumamente bajos es una amenaza para el desarrollo del pequeño comerciante que vende accesorios y repara como es el caso de esta empresa, que cada vez irá perdiendo clientes por la sustitución directa de productos nuevos.

En la actualidad debido al avance tecnológico las grandes empresas productoras procuran armar productos con una vida útil muy corta, haciendo que los aparatos electrónicos pasen a ser obsoletos de manera rápida y así dar paso a nuevos productos con mayores ventajas que desarrollen.

El no poder ir a la par con los productos que se presenta y los accesorios que se modifican constantemente, constituye una amenaza y se ha solventado tratando de utilizar ciertas adaptaciones para dar funcionamiento a los mismos.

Poder de negociación de los proveedores

Gran parte del éxito del negocio depende de contar con buenos proveedores. Un proveedor es un agente económico que entrega o provee insumos, materiales, repuestos, productos y accesorios. Debido a la incidencia que tienen los proveedores en la organización se debe tener la capacidad de relacionarse correctamente con sus clientes para cumplir con los plazos de entrega pactados y para que exista una sinergia entre RECOTEL y sus proveedores.

Una de las fortalezas de RECOTEL ha sido la de trabajar con proveedores que brindan un buen servicio y sobretodo no han sido elegidos al azar, o por proximidad geográfica, ni por recomendaciones de terceros.

En el análisis del meso ambiente se presentó una lista de proveedores más destacados con la que trabaja Recotel, y debido a los porcentajes que presenta se les otorga notoriedad en esta investigación.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes cada vez son más exigentes en este tipo de negocio debido a que tanto el repuesto, la reparación y el equipo se convierten en productos de alta tecnología y por lo mismo necesitan, precisión, invención, iniciativa de parte de los comerciantes en esta rama; esto obliga a que el propietario disponga de personal altamente calificado. Tanto la electrónica como la informática es un mercado en expansión, hay ofertas específicas adaptadas a las necesidades de los clientes. Existe segmentación (por un lado, cliente particular-empresa y por otro diferentes descuentos para diferentes clientes, ejemplo se aplica descuento especial a los estudiantes debido a que ellos son los consumidores frecuentes, que requieren de listas grandes para armar sus proyectos.)

Principales Clientes

Todos los clientes son importantes en una organización y más si éstos son el pilar fundamental por el que existe la empresa, la idea de RECOTEL es proyectarse como

una importadora directa y al destacar que dispone de una amplia clientela lo que plantea es posible, esto se basa en la información del cuadro y gráfico No. 9 donde se ha determinado el tamaño de la población más cercana y real a la organización que muestra a los barrios del sector de Chillogallo donde se encuentran los clientes más próximos y sobretodo que son consumidores reales.

2.3 ANÁLISIS MICROAMBIENTE

El análisis micro ambiental permite conocer la forma de organización de la microempresa, como se encuentra en la actualidad, que realiza, y cómo se proyecta. A continuación se presenta un análisis interno de la microempresa RECOTEL.

2.3.1 Análisis Interno de la Organización.

Cuando se emprende el análisis interno se debe considerar aspectos importantes que sin duda se manejan en la organización, como son los recursos humanos, recursos financieros, recursos técnicos y tecnológicos, los riesgos que involucra, etc. Todo esto se analiza desde los inicios de operación de RECOTEL que comprende el periodo 1987 hasta el año 2009.

La microempresa RECOTEL lleva 23 años de existencia en el mercado asistiendo al cliente con el servicio de mantenimiento y reparación de los artefactos electrónicos, y posteriormente en la comercialización de productos y accesorios tecnológicos con respecto al audio y video.

El potencial de servicio que dispone RECOTEL en el sector sur es bien aceptado y apreciado, ya que ha podido realizar ciertos cambios según lo han requerido las circunstancias. Bajo la conducción de su gerente y propietario el señor Lorenzo Balla Guapi, quien ha llevado a su microempresa de una forma empírica, pero con un alto grado de experiencia y responsabilidad ha conseguido su permanencia en el mercado.

El negocio familiar ha logrado posicionarse en el sector, obteniendo réditos económicos representativos para su propietario.

La manera de permanecer en el mercado ha sido el usar ciertas estrategias como la de ofrecer a los consumidores finales una gama amplia de repuestos y accesorios y sobretodo de distintas calidades y marcas, proporcionando el acceso de más clientes a los productos, independientemente del precio sino mas bien, en función de otorgar servicio y captar más clientes.

A pesar de esto la microempresa RECOTEL tiene diferentes inconvenientes en su gestión, entre los cuales, se puede mencionar la carencia de un verdadero direccionamiento de la microempresa, pues no dispone de un plan estratégico donde exista una visión definida, una misión establecida, objetivos, políticas y estrategias corporativas, peor aún un plan operativo. Igualmente carece de un modelo gestión administrativo en cuanto al manejo de sus recursos humanos, materiales y financieros, lo que le ha llevado a diferentes problemas administrativos y de crecimiento en el mercado.

Al no tomar acciones tanto preventivas como correctivas la organización está en un escenario de declive ya que no cuenta con pilares fuertes que puedan seguir sosteniendo esta organización a pesar de los años que ha estado subsistiendo.

En consecuencia el no disponer de una Planeación Estratégica en la organización limita su desarrollo, dado que su actividad se desenvuelve en un mercado altamente competitivo que si no se aplica acciones oportunamente le resta capacidad de respuesta peligrando su permanencia.

Sin embargo las expectativas del propietario ahora son mayores y quiere proyectarse a ser importador directo de productos y accesorios en al área electrónica ya sea en audio como en video, por tal motivo ha decidido que la mejor forma de alcanzar lo propuesto es a través de la implementación de mejoras en su organización.

A continuación se presentará todo un trabajo para determinar la necesidad de la aplicación de un plan estratégico, con todas sus herramientas que permita dar un direccionamiento a la organización.

Gráfico No. 13

Parte principal de RECOTEL



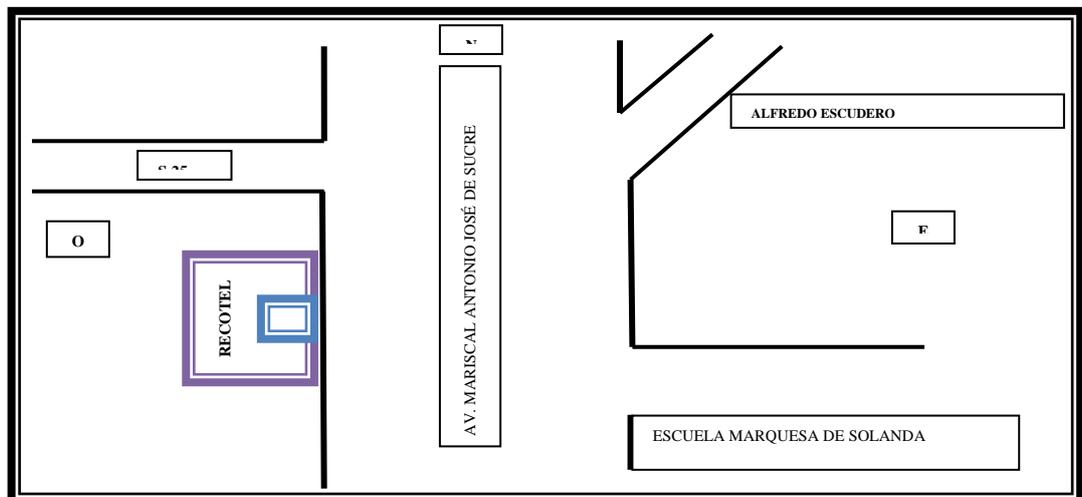
Fuente: La investigación

Elaborado por: Jessica C. Balla Valiente

Gráfico No. 14

Croquis para ubicación de RECOTEL

A continuación se presenta la ubicación de la microempresa RECOTEL.



Fuente: Investigación

Elaborado por: Jessica Balla

2.3.1.1 SERVICIOS QUE BRINDA LA MICROEMPRESA

La principal actividad que realiza la empresa es la de comercializar productos y accesorios electrónicos tanto en audio como en video a los consumidores finales.

Los productos y accesorios que comercializa son de una amplia variedad, el nombrar a todas no tendría razón por la cual se ha puesto atención sobre los productos que se

muestran a continuación que son aquellos que proporcionan mayor rentabilidad en la venta de los mismos.

Información de los productos que se comercializa en RECOTEL.

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO
	<p>ANTENAS EXTERIORES: Ayuda a una óptima captación de frecuencia de los canales locales y nacionales.</p>
	<p>CAJAS AMPLIFICADAS: Son cajas que no necesitan una amplificación externa, razón por la cual es más manejable y de óptima ayuda que se lo puede utilizar incluso solo con un Ipod donde tenga programado música, incluso utiliza micrófono.</p>
	<p>CALCULADORAS: Sirven de ayuda para realizar cálculos matemáticos</p>
	<p>PARLANTES: Existen parlantes de varias pulgadas que van de 2” hasta 18” y se las puede armar en cajas o se los puede instalar en autos dependiendo la medida y el wattiaje que brinda los equipos de audio.</p>
	<p>CABLES DE AUDIO Y VIDEO ARMADOS: Sirven para realizar conexiones entre dos artefactos o simplemente pasar señal</p>

	<p>CABLES EN ROLLOS DE AUDIO Y VIDEO PARA ARMAR:</p> <p>Estos cables son utilizados para armarlos de acuerdo a los requerimientos de los clientes.</p>
---	---

Fuente: Investigación

Elaborado por: Jessica Balla Valiente

La segunda actividad que realiza la microempresa es brindan el servicio de mantenimiento y reparación a los artefactos electrónicos.

Información del área de Servicio Técnico en RECOTEL.

ARTEFACTO ELECTRÓNICO	RESPONSABLE
	<p>Técnico Lorenzo Balla - Gerente:</p> <p>A parte de tener responsabilidad en el área comercial su actividad se centra en la reparación y mantenimiento de equipos de amplificación profesional, televisiones de pantallas planas y plasmas, además que realiza cambios de bobinas de parlantes grandes que consta de 18”</p>
	<p>Técnico Rubén Quishpe:</p> <p>El técnico se encarga del mantenimiento y reparación de artefactos como cámaras filmadoras, radios de carro simples y completos con touch screen, además de la reparación de Ipods, MP3, MP4, etc.</p>
	<p>Técnico Miguel Balla:</p> <p>Está a cargo de las reparaciones y mantenimientos de televisiones de pantallas curvas, equipos de sonido, minicomponentes, DVDs,</p>

Fuente: Investigación

Elaborado por: Jessica Balla Valiente

2.3.2 Estructura Orgánica de la empresa

La empresa Recotel desde sus inicios hasta la actualidad no dispone de una estructura formal orgánica aprobada. Sin embargo el dueño de la empresa le ha dado la siguiente estructura, considerando que no cuenta con mucho personal y de mantener su imagen para mejorar su posición en el Mercado.

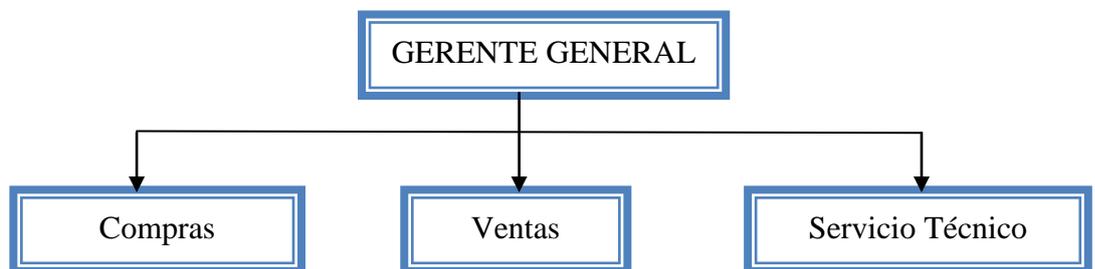
La ausencia de estructura básica en la empresa no lo ha permitido crecer en la forma planeada por su gerente y propietario, debido a inconvenientes que se han presentado en este tiempo como:

- ✓ Dividir en áreas estratégicas a la organización
- ✓ Dividir el cargo en tareas que puedan ser ejecutadas en forma lógica con sus respectivos responsables.
- ✓ Combinar las tareas en forma lógica y eficiente.
- ✓ Fijar mecanismos para integrar las actividades de los departamentos y vigilar la eficacia de dicha integración.

A continuación se presenta el gráfico No.15 donde se muestra el organigrama propuesto por el gerente propietario de RECOTEL.

Gráfico No. 15

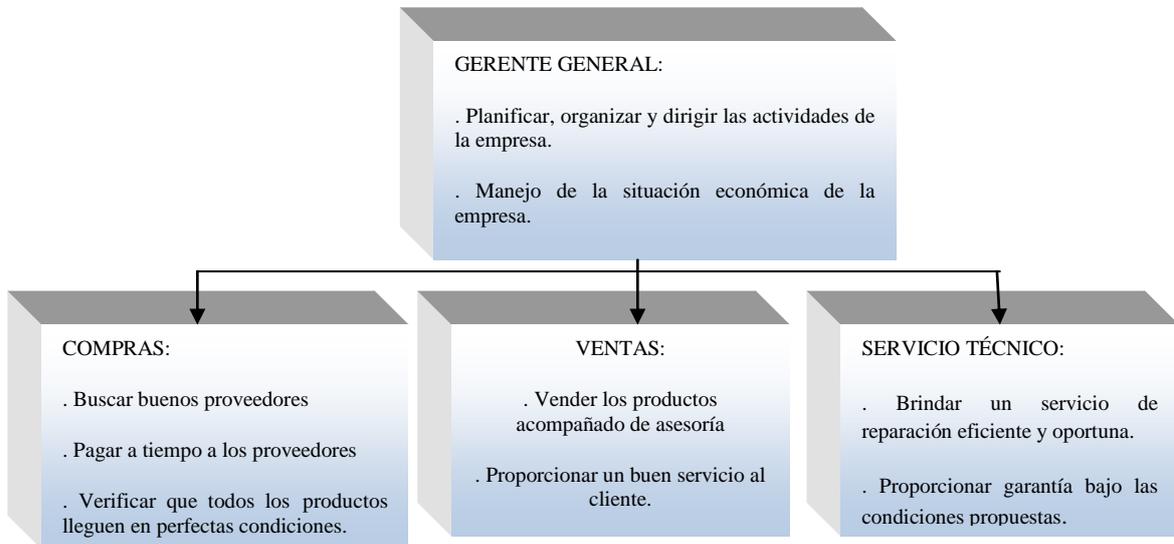
Organigrama estructural actual de RECOTEL



Fuente: La investigación
Autora: Jessica Balla Valiente

Gráfico No. 16

Organigrama funcional actual de RECOTEL



Fuente: La investigación
Elaborado por: Jessica Balla Valiente

2.3.3 Áreas y niveles organizacionales de la empresa

Como en la actualidad la empresa no dispone de una distribución clara que regule el funcionamiento, a continuación se presenta la propuesta de cómo se organizaría la empresa y cuáles serían las funciones de cada departamento:

2.3.3.1 Área Administrativa

A continuación se analizará la situación actual de la empresa a través del análisis componentes básicos del proceso administrativo.

Se puede constatar que Recotel no cuenta con un sistema de planificación que le permita realizar un trabajo organizado.

El manejo administrativo es llevado por una persona que es el propietario pero, que delega a otras personas tareas, funciones, y en particular el trabajo para desarrollarlo con mayor responsabilidad.

En el caso de Recotel no se lo ha estructurado formalmente es así que la empresa no cuenta con una visión, una misión, políticas, ni objetivos que permitan trabajar como un equipo organizado.

2.3.3.1.1 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA RECOTEL

Frente a la ausencia de un organigrama estructural como se señaló en el capítulo dos y de acuerdo a las entrevistas realizadas al dueño de la empresa, a continuación se presenta una estructura simple en la que se destaca tres áreas.

- A. . El Staff de la empresa
- B. Área de apoyo
- C. Áreas Operativas.

En el Staff de la empresa consta el gerente general de la misma, quien plantea conservar a la organización como persona natural y cuyo propietario es el señor Lorenzo Balla, quien se constituye en el único dueño de la empresa.

En el área de apoyo consta el personal administrativo que comprende de un contador y un auxiliar de contabilidad.

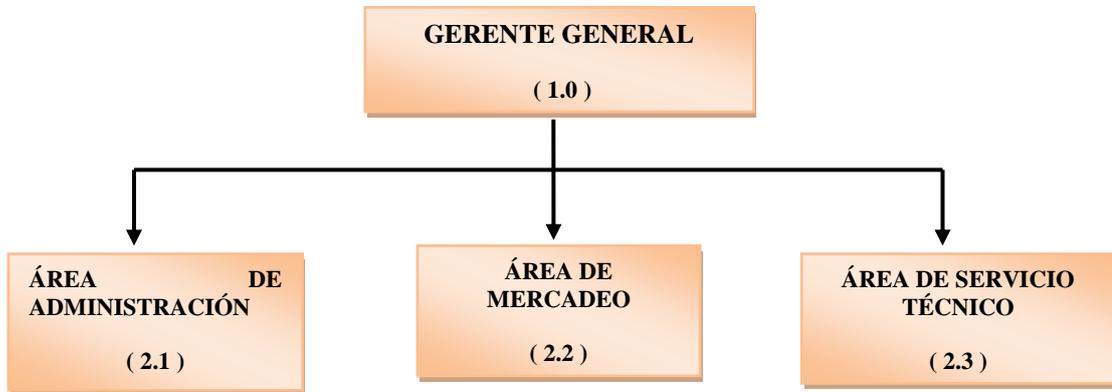
En el área operativa comprende el área de mercadeo y el área de servicio técnico:

El área de mercadeo se compone de las ventas, compras e inventarios.

Gráfico No. 17

“ RECOTEL ”

Estructura Orgánica

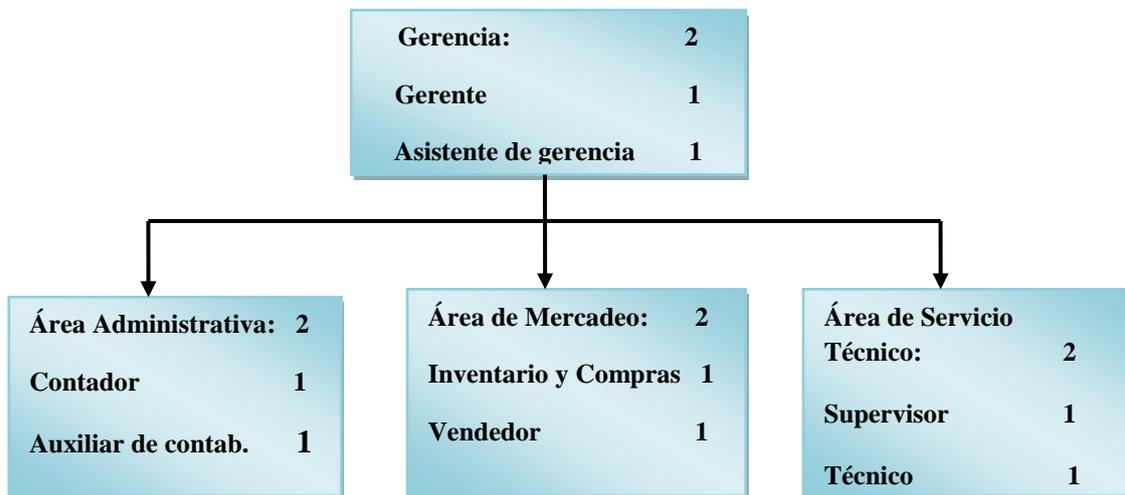


Fuente: La investigación
Autora: Jessica Balla Valiente

Gráfico No. 18

“ RECOTEL ”

Estructura Organizacional: Organigrama de puestos, plazas y unidades

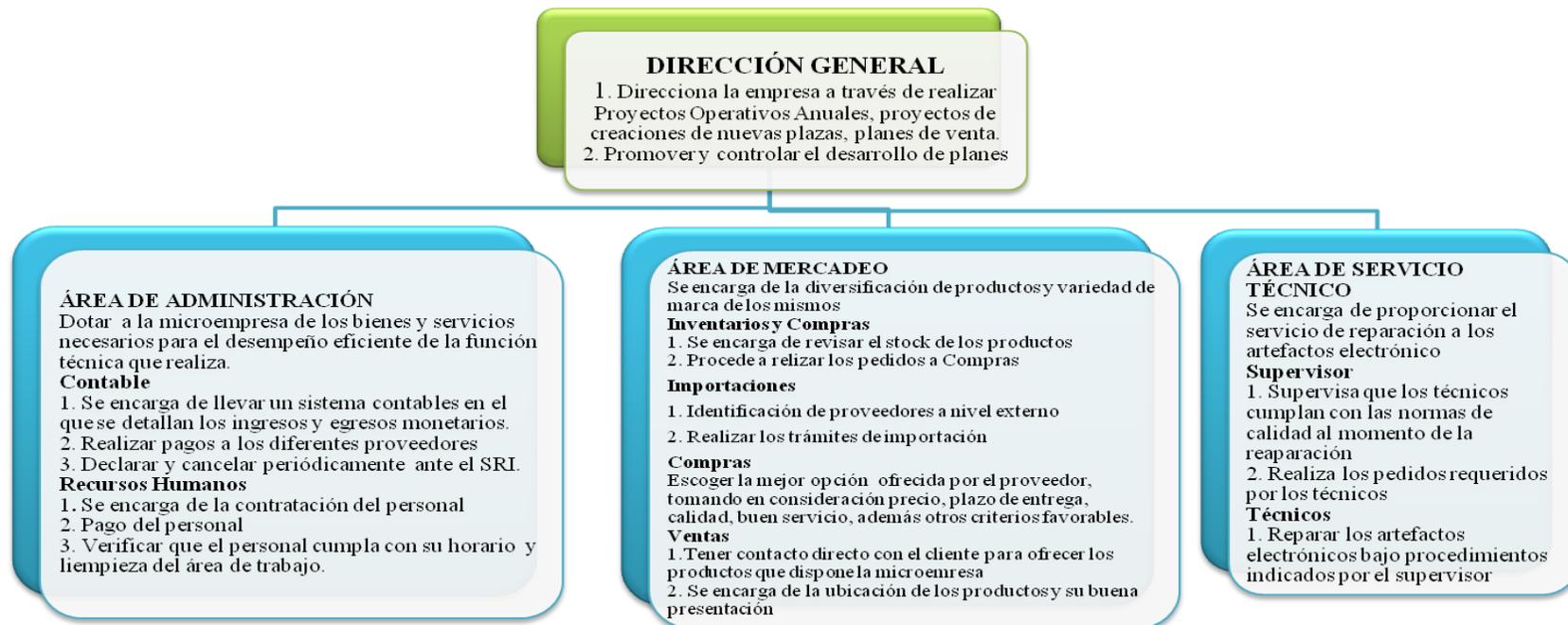


Fuente: La investigación
Autora: Jessica Balla Valiente

Gráfico No. 19

“ RECOTEL ”

Estructura Organizacional (funcional)



Fuente :La Investigación

Elaborado por: Jessica Balla Valiente

El clima organizacional de la empresa es bueno ya que existe un alto grado de afinidad entre los empleados, algo que se ha logrado con el paso de los años. Para RECOTEL, es muy importante obtener y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo a los propósitos de la empresa, sin embargo la empresa no cuenta con una estructura organizacional definida que permita conocer sus componentes, características representativas y comportamientos, con el fin de optimizar su funcionamiento.

No existe definido un sistema de gestión puesto que en la actualidad no hay un registro exacto de inventarios ni de ventas lo que ha dificultado tener nuevos resultados en la administración de sus recursos.

2.3.3.2 Área de comercialización

El área de comercialización está a cargo del gerente de RECOTEL, ya que es él quien coordina las actividades de atención al cliente en mostrador y también en la prestación de servicios, es decir que el gerente tiene un contacto directo con los clientes lo que permite que exista una mayor afinidad y se percibe una atención personalizada, ésta actividad va acompañada con una persona más en la sección atención a clientes, es quien proporciona información de los productos que requiera el cliente, también se encarga de la ubicación de los productos nuevos en las respectivas vitrinas, para que tengan mayor percepción del consumidor, la limpieza del lugar de trabajo también lo realiza la persona que está en el mostrador, además es quien se encarga de los cobros que se los realiza en caja, solamente en efectivo, ya que RECOTEL no trabaja con créditos ya sean éstos directos o indirectos.

El fuerte de RECOTEL es la comercialización de accesorios electrónicos razón por la cual se realiza un estudio más minucioso de los mismos y cómo influyen éstos en la organización. A continuación se muestra los artículos que tienen mayor rotación en el negocio y que a la vez representa un gran margen de utilidad con la comercialización de esos productos.

CUADRO No. 11

IMPORTACIONES CAPITULO 85 PERIODO 2004 - 2009

Partida	Descripción	2004	2005	2006	2007	2008	2009
		U. Físicas	U. Físicas	U. Físicas	U. Físicas	U. Físicas	U. Físicas
8506101100	Pilas Alkalinas cilíndricas	7.470.091,00	24.120.414,00	2.455.531,00	3.841.945,00	7.742.651,00	7.499.388,00
8518300000	Auriculares combinado con micrófono	504.554,00	811.298,00	696.638,00	1.829.677,00	2.139.365,00	1.104.591,00
8529102000	Antenas parabólicas	18.063,00	32.217,00	15.721,00	6.356,00	42.973,00	126.664,00
8544200000	Cables coaxiales	9.528.859,00	12.484.862,00	21.608.991,00	28.905.974,00	20.812.968,00	9.098.312,00
8544491000	Cables los demás de cobre	5.747.554,00	6.301.159,00	7.369.426,00	24.635.912,00	87.986.563,00	23.442.965,00

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jessica Balla Valiente

CUADRO No. 12

CIFRAS PROYECTADAS de las Importaciones del Capítulo 85 PERIODO 2010 - 2015

Partida	Descripción	2010	2011	2012	2013	2014	2015	% de crecimiento
		U. Físicas						
8506101100	Pilas Alkalinas cilíndricas	7.617.878,33	7.738.240,81	7.860.505,01	7.984.700,99	8.110.859,27	8.239.010,84	1,58
8518300000	Auriculares combinado con micróf	1.119.613,44	1.134.840,18	1.150.274,01	1.165.917,73	1.181.774,21	1.197.846,34	1,36
8529102000	Antenas parabólicas	129.805,27	133.024,44	136.323,44	139.704,27	143.168,93	146.719,52	2,48
8544200000	Cables coaxiales	9.199.303,26	9.301.415,53	9.404.661,24	9.509.052,98	9.614.603,47	9.721.325,57	1,11
8544491000	Cables los demás de cobre	23.886.037,04	24.337.483,14	24.797.461,57	25.266.133,59	25.743.663,52	26.230.218,76	1,89

Fuente: La investigación,
Elaborado por: Jessica Balla Valiente

En el cuadro No.11 se muestran los cinco productos más rentables y de mayor rotación de los últimos cinco años, y en el cuadro No. 12 consta su proyección para cinco años más, es decir hasta el año 2015.

En el cuadro No. 13 se muestra los productos que son complementarios a los del cuadro No.11 para el pleno uso de los mencionados, la ventaja de estos productos electrónicos es que se pueden sustituir por otros mejores a la vez son complementarios. Posteriormente se presenta un análisis de cada uno de los 5 productos más rentables y que se toma en consideración la tasa de crecimiento que se muestra en el cuadro No. 13.

CUADRO No. 13

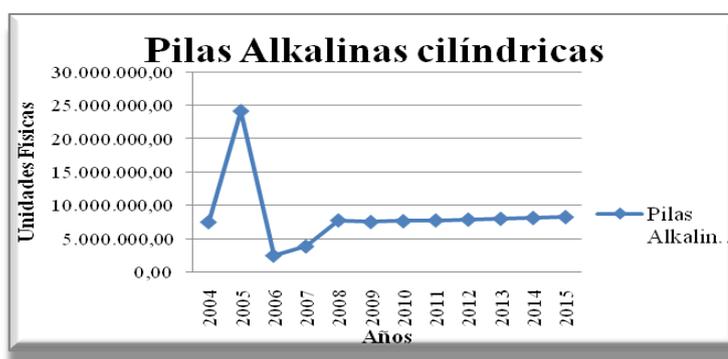
Tasa de crecimiento de productos complementarios

Partida	Descripción del accesorios	Importación de los últimos 5 años en unidades	Tasa de crecimiento
8543703000	Control remoto	3.525.125,00	3,14%
8519812000	Radios pequeños compactos	503.656,00	0,72%
8527120000	Ipods, Mp3, Mp4	46.026,00	2,33%
8518400000	Amplificadores eléctricos de Audiofrecuencia	215.157,00	1,19%
8528720000	Televisor a colores Plasma	1.371.899,00	2,87%
8518100000	Micrófonos y sus soportes	1.664.434,00	1,05%
8518290000	Parlantes los demás	6.272.122,00	1,02%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jessica Balla V.

Gráfico No. 20

Demanda Proyectada de Pilas Alkalinas cilíndricas al 2015



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jessica Balla V.

Como se puede observar en la gráfica la tendencia de las pilas cilíndricas alcalinas tiene una tendencia al alza debido a que existe muchos artefactos o accesorios que

necesitan de este producto como son los controles remotos que tienen una tasa de crecimiento del 3.14%.

Gráfico No. 21

Demanda Proyectada de Audífonos y con micrófonos al 2015

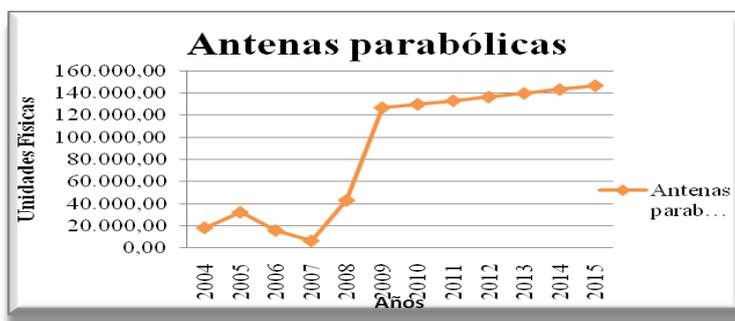


Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jessica Balla V.

La tasa de crecimiento de los audífonos, audífonos con micrófono tiene una tendencia del 1.36% al alza debido a que este accesorio es muy útil para los radios pequeños de bolsillo o como los actuales Ipod, Mp3, estos productos a su vez tienen una tasa promedio de crecimiento del 2.33% para los Ipods y un 0.72% para los radios pequeños, además los amplificadores eléctricos de audiofrecuencia también es un artefacto que necesita de este accesorio para desarrollar la función de amplificación debido a su gran demanda este producto crece a una tasa de 1,19%, es decir este producto **Auriculares combinado con micrófono** crecerá su porcentaje de importación ya que este accesorio se convierte en útil para el artefacto.

Gráfico No. 22

Demanda Proyectada de Antenas Parabólicas al 2015

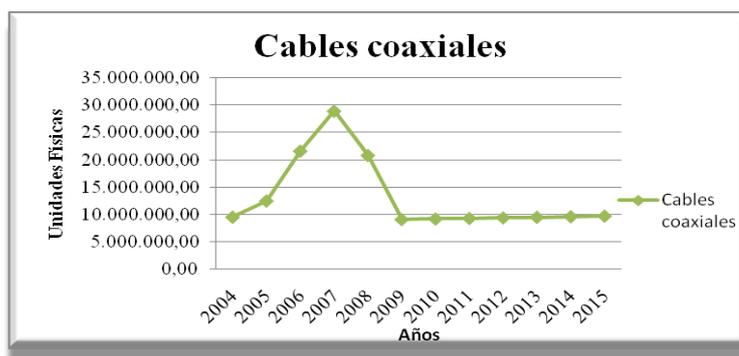


Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jessica Balla V.

Debido al gran incremento tanto de televisiones a colores como de televisiones plasma en el mercado a una tasa de crecimiento del 2.87% ha permitido que de igual forma se demande de antenas parabólicas que permita la recepción clara de la frecuencia de los canales de TV, por tal razón la tasa de crecimiento de importación de estas antenas está dada a un 2,48%.

Gráfico No. 23

Demanda Proyectada de Cables Coaxiales al 2015

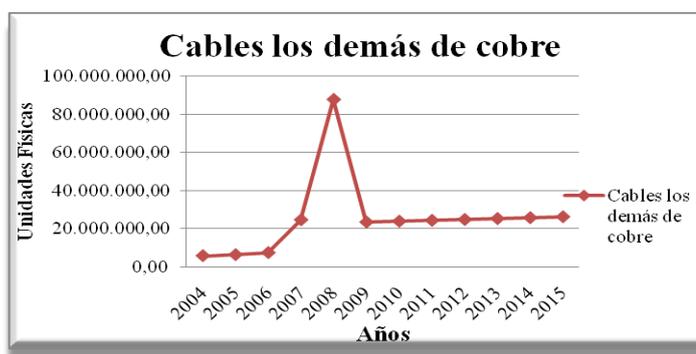


Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jessica Balla V.

La tasa de crecimiento de esta partida que representa a los cables coaxiales es del 1,11% ya que se complementa con la demanda de la televisiones y de las antenas parabólicas antes mencionadas.

Gráfico No. 24

Demanda Proyectada de Cables los demás de cobre al 2015



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jessica Balla V.

Dentro de la Partida arancelaria se encuentra también a los cables de cobre, estos tienen una tasa de crecimiento del 1,89% ya que es de gran ayuda y soporte para los

utilización de los micrófonos alámbricos que requieren de cable para su funcionamiento, éstos tienen una tasa de crecimiento del 1,05%, Además el crecimiento de importaciones de parlantes que va de un 1,02% también permite que se amplíe la demanda de cables de cobre.

2.3.3.3 Área del marketing

2.3.3.3.1 Producto.- Como se ha mencionado anteriormente RECOTEL se centra en la comercialización de productos y accesorios electrónicos, y debido a su gran variedad que existe en ésta rama es necesario saber manejarlos para no quedar con stock que a la larga puede causar en una gran pérdida de inversión. Por tal motivo el gerente ha tomado las siguientes características prioritarias para con el producto.

- ✓ **Innovación continua del producto.-** Esto hace referencia a que la adquisición de productos se la realiza primero en función de la demanda del producto y segundo en presentar nuevos productos de acuerdo a la evolución de los artefactos que son más utilizados en el sector donde se encuentra ubicado. Al momento de presentar nuevos productos los clientes en general no necesariamente conocen el real funcionamiento de los productos es por tal razón que las personas que atienden en mostrador proporcionan la información necesaria de los mismos para que así pueda tener una mayor rotación de los productos puestos a la venta.

- ✓ **Importación de varias líneas de productos.-** En el Ecuador todavía no se ha desarrollado la tecnología necesaria como para producir productos y/o accesorios electrónicos, es por tal razón que los productos y accesorios electrónicos que se comercializa en RECOTEL, son importados, y para ofrecer variedad tanto en calidad como en precios se procede a la importación

de distintas líneas de productos tanto en profundidad como en amplitud, proporcionando un mayor alcance de compra por parte de los clientes.

- ✓ **No existen productos de segunda categoría.-** Como se señaló anteriormente RECOTEL dispone de una amplia gama de productos tanto en calidad como en precios, pero no por esto quiere decir que ofrece a su clientela productos de baja calidad los mismos que son considerados como productos chatarra, ya que la forma de mantener a los clientes ha sido ofreciendo lo mejor, la idea es no caer en el desprestigio, ya que al comercializar productos chatarra simplemente los años de trayectoria que ha tenido RECOTEL no tendría ningún impacto y más bien se vería opacada por la mala propaganda de los mismos clientes.

2.3.3.3.2 Precio.- Estos van acorde al producto, a la calidad, presentación del producto, y sobre todo a su función.

RECOTEL dispone de al menos una variedad de tres categorías por cada uno de los productos, los mismos que son accesibles por los precios que presentan cada uno de éstos, es decir que no se basa solamente en el factor precio para ser líder sino en todo lo que puede ofrecer como producto adquirido.

A continuación se presenta un cuadro donde constan algunos de los productos que brindan mayor rentabilidad a la organización.

Cuadro No. 14

Productos que brindan mayores márgenes de ganancia

No.	Partida	Descripción
1	8504501000	Bobinas para tensión de servicio inferior o = a 260 v para corrientes nominales
2	8506101100	Pilas Alkalinas cilíndricas
3	8506101200	Pilas alkalinas tipo botón
4	8506101900	Pilas las demás
5	8515110000	Pistolas de soldar
6	8518100000	Micrófonos y soportes
7	8518210000	Un altavoz montado en su caja
8	8518220000	Varios altavoces montados en una misma
9	8518300000	Auriculares combinado con micrófono
10	8518500000	Equipos eléctricos para amplificación de sonido
11	8518901000	Cono, Diagramas
12	8523120000	Cintas de anchura a 4mm e inferior o = a 6.5mm
13	8523130000	Cinta de anchura superior a 6.5mm
14	8527130000	Los demás aparatos con grabador o reproductor de audio
15	8529102000	Antenas parabólicas
16	8532220000	Condensador electrolítico
17	8532230000	condensador dieléctrico de cerámica
18	8532300000	Condensadores variables
19	8533210000	Resistencia inferior de 20 watts
20	8533290000	Resistencias los demás
21	8533312000	Potenciómetros
22	8533404000	Los demás potenciómetros
23	8535100000	Fusible y cortacircuito
24	8535300000	Interruptores
25	8536102000	Lo demás 260V
26	8536411000	Para tensión inferior o igual a 60 V
27	8536610000	Portalámparas
28	8536901000	Aparatos de empalme
29	8539490000	Empalme los demás
30	8541100000	Diodos emisores de luz (LED)
31	8541300000	Tiristores, Diac, Triac
32	8541500000	Los demás semiconductores
33	8541600000	Cristales piezoeléctrico montado
34	8542100000	Tarjetas provistas de 1 circuito integrado
35	8544200000	Cables coaxiales
36	8544491000	Cables los demás de cobre

Fuente: La Investigación

Elaborado por: Jessica Balla Valiente

2.3.3.3.3 Promoción y publicidad.- Sus inicios se basó netamente en la proporción de brindar el servicio de mantenimiento y reparación de artefactos electrónicos por tal motivo su nombre fue Electrónica Panavisión, sin embargo para sentirse respaldado por una marca de gran trayectoria en Ecuador decide cambiar su razón social por la de Servicio Técnico Sony, finalmente su gerente y propietario decide trabajar con una marca propia para darse a conocer en el mercado y por supuesto trascender con el nombre de RECOTEL (Reparación y Comercialización Tecnológica), ya que abarca tanto la comercialización de los productos y accesorios electrónicos como también el de brindar el servicio de mantenimiento y reparación a los artefactos electrónicos.

Su publicidad se ha basado netamente en la de ubicar rótulos grandes que llamen la atención del público que pasa por la zona dado que está ubicado en un sector comercial y en una avenida principal con colores vistoso y agradables a los posibles clientes. Otra forma de difundir la razón social de la empresa ha sido por medio de la entrega de tarjetas de presentación que son entregadas a los clientes una vez hecha la compra en el lugar.

2.3.3.3.4 Plaza.- Se define donde encontrará el consumidor al productos de forma que resulte más cómodo posible y se ajuste a sus conveniencias.

Recotel se ubica en un lugar céntrico lo que permite su acceso sea de manera fácil ya que dispone de líneas de transporte que pasan el lugar, además cuenta con acceso visual amplio para poder escoger los productos que requieran.

2.3.3.3.5 Servicio.- El servicio que se presta en Recotel es la de proporcionar la información necesaria sobre el producto y su funcionamiento, además la de otorgar cambios si fuere necesario.

En cuanto al servicio técnico se refiere, explícitamente en la reparación de los artefactos electrónicos, se proporciona una garantía de tres meses lo que es a la mano de obra y que regresen por el mismo defecto, claro está que no se cobra nuevamente, lo que permite que dispongan de confianza en quienes trabajan en RECOTEL.

2.3.3.4 Área Financiera

La relación que existe entre el tamaño de la empresa y uso de crédito comercial se explica considerablemente por la cantidad de los inventarios por la rotación del mismo y por las condiciones de competencia, puesto que el crédito comercial surge en el momento de adquirir un inventario se observa que mientras mayor se la proporción de inventario con respecto al activo total mayor será la proporción de crédito comercial con el activo total.

Recotel mantiene créditos directos con los proveedores, lo que ha permitido una fluidez en el negocio, sin embargo su propietario no ha querido incursionar en el crédito que ofrecen las entidades bancarias dado que los intereses a los que los someten éstas entidades son demasiado altas.

Para Recotel uno de los principales problemas es la falta de financiamiento adecuado y la mala organización y administración.

También se puede recalcar que RECOTEL no cuenta con registros contables ni estados financieros en orden.

2.3.3.4.1 Análisis financiero de la empresa

La empresa no cuenta con un sistema contable, tampoco cuenta con un sistema de inventarios, por tal razón no existe información contable ni balances que permitan tomar decisiones de gestión.

La situación contable se reduce a llevar una lista de ingresos y egresos (gastos) con el fin de cumplir con las obligaciones con el SRI, donde va respaldada con la firma de un contador externo es decir no es un empleado fijo de la organización, de esta manera se carece de Balances; por lo que no existe ninguna evaluación financiera del negocio a través de los diversos indicadores financieros

Capital de Trabajo: Expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación. Indica el valor que le quedaría a la empresa, representando en efectivo u otros pasivos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato.

Capital de trabajo = Activo corriente - Pasivo corriente (Unidades Monetarias)

Razón Corriente: También denominado relación corriente, este tiene como objeto verificar las posibilidades de la empresa afrontar compromiso; hay que tener en cuenta que es de corto plazo.

Nombre del índice	Fórmula	Como se calcula
Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	Balance General Total Activo Corriente / Balance General Total Pasivo Corriente

Prueba Ácida: (prueba de ácido o liquidez seca) Esta es más rigurosa, Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios. Es una relación similar a la anterior pero sin tener en cuenta a los inventarios.²⁷

Nombre del índice	Fórmula	Como se calcula
Prueba Ácida	(Activos Corriente - Inventarios)/ Pasivo Corriente	(Activos Corriente - Inventarios)/ Pasivo Corriente

Por tal razón para afrontar este tipo de problema se propone una estructura organizacional plasmar en el capítulo III.

2.3.4 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FODA

La aplicación de la matriz FODA, es necesaria para la detección de las relaciones entre las variables más importantes, ya que esto ayuda para analizar la situación competitiva de la organización.

²⁷ <http://html.rincondelvago.com/indicadores-financieros.html>

La Matriz FODA ayuda para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la Organización.

La identificación de las fortalezas y debilidades de las compañías, así como de las oportunidades y amenazas en las condiciones externas, se considera como una actividad común de las Empresas.

Lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas.

FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS.

Aquí se trata de plasmar bajo que fundamentos estratégicos han trabajado en la organización todo este tiempo en el mercado.

Con el esfuerzo y la participación de su líder y gerente el señor Lorenzo Balla, su equipo de apoyo y técnicos profesionales, RECOTEL ha afrontado las realidades cambiantes del entorno en las distintas etapas de su vida organizacional, con base en las capacidades y destrezas de su gente.

CUADRO No. 15

ANÁLISIS FODA

FACTORES DE ÉXITO
FORTALEZAS
✓ Liderazgo obtenido a través de la experiencia y responsabilidad encomendada por los clientes.
✓ Disposición de una excelente ubicación geográfica
✓ Recotel como centro electrónico especializado dispone de un buen posicionamiento en el mercado.
✓ Personal calificado tanto en el área de ventas como en el área de servicio técnico
✓ Reconocimiento de establecimiento a través de sus 23 años de existencia brindando el servicio de reparación y mantenimiento de artefactos electrónicos y posteriormente en la venta de productos y accesorios electrónicos.
✓ Dispone de una amplia gama de productos y accesorios electrónicos
✓ La microempresa atiende en horarios extensivos y de lunes a domingo, proporcionando mayor comodidad al cliente.
DEBILIDADES
✓ Falta de direccionamiento estratégico.
✓ Falta de personal en áreas estratégicas.
✓ Falta de implementación de sistemas tecnológicos (software) adecuados para tener un mayor control en cuanto a los productos que dispone y las ventas que realiza.
✓ Falta de estructura organizacional, es decir organización interna incipiente.
✓ Instalaciones saturadas.
✓ Falta de planes de acción.
✓ Dependencia de proveedores.

FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO	
OPORTUNIDADES	
✓	Implementación y mejoramiento de los servicios que otorga RECOTEL.
✓	Captación de un mayor número de clientes potenciales a través del diseño de un plan de marketing.
✓	Utilización del Merchandising.
✓	Fortalecer la comunicación entre directivos y equipo de trabajo.
✓	Implementación de tecnologías para el área administrativa, contable.
✓	No existencia de centros electrónicos en las mismas condiciones cercanos a RECOTEL.
✓	Captación de un mayor número de clientes en base a un plan estratégico de marketing.
AMENAZAS	
✓	Existen medidas como incremento de aranceles que limitan las importaciones de ciertos accesorios electrónicos.
✓	Tendencia a la elevación del precio en los productos debido a los incrementos en las tasas de legalización y nacionalización de productos importados.
✓	Empresas con mayor capital pueden ingresar fácilmente al mercado.
✓	Incremento de comercio informal.
✓	Inestabilidad económica y financiera del país.

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO.

El presente capítulo consiste en el análisis de las etapas para llevar a cabo una planeación estratégica que permita ser implementada en la microempresa RECOTEL, para esto será necesario conocer ciertos términos que permitan una mayor comprensión de la implementación del plan.

Es muy importante señalar que actualmente la empresa objeto de investigación no cuenta con un plan estratégico bien definido por lo que es muy difícil identificar de manera clara a las unidades estratégicas lo que no permite un buen desempeño y mucho menos un desarrollo esencialmente en el área administrativa y comercial

La planeación estratégica²⁸ empresarial se entiende como un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, diseñando y desarrollando estrategias para que la organización tenga capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes y poder tener acceso, ganar y mantenerse en los nuevos mercados.

Gráfico No. 25



Fuente: www.planeacion.estrategica.com/conceptos.

Elaborado por: Jessica Balla Valiente

²⁸ http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx

Es por tal razón que para definir las directrices de la organización es necesario puntualizar su visión a largo plazo y las estrategias de negocios de la organización deben ser delineadas sobre la base de las necesidades específicas de un grupo meta definido en el mercado para alanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades para la obtención permanente de información sobre los factores claves de éxito, éstas estrategias son empleadas de afuera hacia adentro, en donde la estructura interna asegure una ejecución efectiva y exitosa de las estrategias de negocios. La planeación estratégica debe orientarse a la innovación y generación de nuevas propuestas.

El plan estratégico recoge tres puntos principales que son:

- Los objetivos
- Las políticas
- Las acciones

3.2 Elaboración de un Plan Estratégico

En esta parte de la investigación se procede a desarrollar un Plan Estratégico que se ajuste a las necesidades de la organización en estudio como lo es RECOTEL.

Gráfico No. 26



Fuente: www.planificaciónestrategica.com

A continuación se procede a desarrollar los elementos básicos que debe existir en una organización para su debido funcionamiento con la respectiva sinergia que es necesaria para trabajar.

3.2.1 VISIÓN

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización²⁹.

Ser una empresa líder a nivel nacional en el plazo de 5 años, que se dedica a la comercialización al por mayor y menor de productos electrónicos en el área de audio y video, proporcionando la mejor atención en calidad y a tiempo a sus clientes tanto internos como externos.

3.2.2 MISIÓN

Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.³⁰

Ser una empresa que se dedica a la comercialización de productos electrónicos y prestación de servicio de reparación y mantenimiento de buena calidad en audio y video, al por mayor y menor, brindando satisfacción al cliente en calidad y precios, al trabajador, a la sociedad ecuatoriana, y al medio ambiente.

3.2.3 DEFINICIÓN DE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA

Es la parte más compleja porque tiene que ver, fundamentalmente, con la naturaleza humana. Ya que se centra en los comportamientos, en las actitudes, que explican no su sentido expreso o manifiesto sino el simbólico, el implícito, es ahí donde habita la cultura corporativa.³¹

²⁹ http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm

³⁰ http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm

³¹ <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/294-la-cultura-corporativa.html>

Es por tal razón que la organización debe asumir que la clave decisiva para el éxito está en las personas, exactamente en la habilidad para liberar las potencialidades ocultas o dormidas de su personal y aprovecharlas plenamente en la consecución de las metas corporativas. Por tal motivo se implementará principios y valores, cimientos claves para el buen desempeño de la organización, y a la vez mostrando una imagen que refleje la empresa a través de la personalidad, lo que hará a RECOTEL identificarse de las demás, a través de sus propias normas y comportamientos, la cultura de la empresa.

3.2.3.1 Principios

Los principios son los pilares de la organización que tienden a ser de carácter permanente lo que le proporciona a la organización, su fortaleza, su poder, a la Visión.

Buscando darle sentido a las cosas y sobretodo brindar soporte a la razón de ser de RECOTEL, brinde una dinámica a los comportamientos institucionales a los que se expone en el futuro, por consiguiente se procede a construir la matriz axiológica, que permite un mejor entendimiento del proceso de elección de los principios y valores

Cuadro No. 16

Matriz Axiológica para identificar los principios

MATRIZ AXIOLÓGICA DE LA MICROEMPRESA RECOTEL					
PRINCIPIOS	GERENTE	TRABAJADORES	PROVEEDORES	ESTADO	SOCIEDAD
Responsabilidad	x	x	x	x	x
Puntualidad	x	x	x		
Trabajo en equipo	x	x	x	x	
Objetividad	x	x	x		

Fuente: Planeación Estratégica, Universidad Central.

Elaborado por: Jessica Balla Valiente

Responsabilidad.- Exigencia del cumplimiento de los deberes y atribuciones asignadas. En todas las áreas con los trabajos a realizarse y sobretodo cumplir con las obligaciones tanto externas como internas de la organización.

Puntualidad.- En todos quienes conforman la organización, para ser más ordenados y cumplir a tiempo con las actividades que cada persona tiene.

Trabajo en equipo.- Entre los trabajadores, directivos y los proveedores para brindar un buen servicio a los clientes.

3.2.3.2 Valores

Los valores son los pilares de la organización que tienden a ser de carácter permanente lo que le proporciona a la organización, su fortaleza, su poder, a la Visión.

Cuadro No. 17

Matriz Axiológica para identificar los valores

MATRIZ AXIOLÓGICA DE LA MICROEMPRESA RECOTEL					
VALORES	GERENTE	TRABAJADORES	PROVEEDORES	ESTADO	SOCIEDAD
Respeto	x	x	x	x	x
Transparencia	x	x	x	x	x
Ética	x	x	x	x	x
Honestidad	x	x	x	x	x

Fuente: Planeación Estratégica, Universidad Central.

Elaborado por: Jessica Balla Valiente

Objetividad.- Entre todos quienes conforman la organización sentirse comprometidos para alcanzar los objetivos planteados tanto para la empresa como para quienes trabajan en el mismo.

Respeto.- Empezando desde el cliente hasta el gerente debe existir un trato cordial, para así disponer de un ambiente sano.

Transparencia.- En todo cuanto se refiere a sujetarse a los requerimientos impuestos tanto nacional como seccional, es decir cumplir con datos reales y más aún en el aspecto tributario.

Ética.- Todos quienes conforman la organización deben trabajar bajo un comportamiento idóneo y correcto independientemente de cuál sea su cargo.

Honestidad.- Ser entes de trabajo continuo, generadores de servicio que satisfagan las necesidades de los clientes comportándose con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia.

La responsabilidad que implica la adecuada conducción de los negocios de RECOTEL se la sustenta en claros valores, conocidos, compartidos y asumidos en el comportamiento individual y colectivo de todos los miembros de la empresa.

3.2.4 PROPÓSITOS INSTITUCIONALES

3.2.4.1 Propósito de cobertura

Satisfacer la demanda de productos electrónicos en audio y video en la provincia de Pichincha.

3.2.4.2 Propósito de Calidad

Garantizar la calidad de los productos que se ofrecen en la microempresa mediante un control de la misma previo a la llegada de la mercadería a los almacenes para luego ser consumidos por los consumidores finales.

3.2.4.3 Propósito de Rentabilidad

Alcanzar un crecimiento en las ventas de al menos un 5 % en el corto plazo, que permita la rentabilidad para todos los grupos de acción de la microempresa (gerente, trabajadores, accionistas, trabajadores) mediante la optimización de los recursos.

3.2.4.4 Propósito de Responsabilidad y Respeto

Dar la responsabilidad y el respeto que se merecen a través del cumplimiento de las obligaciones, deberes y haberes a cada uno de los grupos de acción de la empresa.

3.2.5 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

OBJETIVOS

Los objetivos son enunciados que expresan los resultados concretos que la empresa desea obtener y pueden ser formulados de una manera que abarque a toda la empresa por áreas de funcionamiento. Para la generación de objetivos es necesario analizar elementos tales como: las demandas de clientes externos y clientes internos, amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades.³²

En la formulación de objetivos se tomará en cuenta la parte Financiera, Administrativa y la de Comercialización con proyección a ser importadores directos para no depender netamente de proveedores con los que actualmente trabaja la organización.

Estos objetivos deben basarse en los recursos disponibles que tiene RECOTEL.

3.2.5.1 OBJETIVO GENERAL

Importar y comercializar productos electrónicos en audio y video de forma directa para satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, en el plazo de cinco años.

³² Fred R. David, La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial Legis, Tercera reimpresión febrero 1990

3.2.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer y manejar óptimamente todos los trámites de importación y exportación
- Incrementar el reconocimiento de la empresa a través de los medios de comunicación radial en el plazo de dos años.
- Comprometer a todo el personal de la organización para la aplicación de estrategias a fin de obtener una mejor gestión en la misma, el lapso de un año todos quienes conforman la organización conocerán de las medidas que se tomarán.

3.2.5.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS

3.2.5.3.1 Objetivos Administrativos

- ✓ Desarrollar un mejoramiento continuo en los procesos de la empresa en cada una de las áreas con un avance del 50% en el lapso de seis meses.
- ✓ Desarrollar el talento humano a través de capacitación dos veces al año y del trato no como una organización, sino como una familia, además se tomarán pruebas para verificar en qué porcentaje aporta la capacitación para las áreas de la empresa.

3.2.5.3.2 Objetivos de Crecimiento

3.2.5.3.2.1 Crecimiento en el mercado

Captar el mercado de la provincia de Pichincha al menos en 8% a nivel local y en un 2% a nivel provincial utilizando propagandas por los medios de comunicación y visitas a minoristas que venda productos electrónicos, demostrando calidad tanto en el servicio como en el producto; además de precios cómodos y asequibles que garanticen la confianza del cliente, en el lapso de dos años.

3.2.5.3.2.2 Crecimiento en Tecnología

Innovar con sistemas automatizados (programas contables) para la atención al cliente tanto interno como externo en el lapso de dos años para trabajar de acuerdo a las necesidades de los clientes en un 100% y que nuestro producto y servicio permita ser mejor cada día para generar una mayor rentabilidad.

3.2.5.3.2.3 Crecimiento en la Productividad

Diversificar los productos en un 2% en forma anual.

3.2.5.3.2.4 Crecimiento del Talento Humano

Propender el desarrollo de las capacidades y logros del personal en un 50% a través de premios y ascensos manteniendo una cultura organizacional adecuada.

3.2.5.3.3 Objetivo de Compra

Realizar las compras a proveedores externos de una forma directa empezando el primer trimestre del quinto año en un 20% con productos de calidad.

3.2.5.3.4 Objetivos de Calidad

- ✓ Mantener la calidad del producto en un 90%, con revisión anual.
- ✓ Lograr una perfecta coordinación entre las distintas áreas de la empresa con reuniones semestrales mediante el mejoramiento continuo de los procesos para mantenernos posicionados en el mercado.
- ✓ Sostener la imagen de la empresa en un 100% a través de un acertado manejo en las áreas administrativas, recursos humanos, financieros y de comercialización en forma trimestral.
- ✓ Conservar el trato de los trabajadores con los clientes a través de cursos de capacitación de atención al cliente dos veces al año para incrementar clientes y disponer de una comunicación abierta.
- ✓ Sustentar una relación de confianza entre cliente y empresa desarrollando incentivos según temporada y programas de innovación y asesoramiento para que sea fiel al producto y conocer en qué

porcentaje se encuentra satisfecho con las ofertas otorgadas por la empresa.

3.2.5.3.5 Objetivos de disminución en procesos operativos

- ✓ Reducir el nivel de error que pueda tener la empresa al comercializar el producto.
- ✓ Aminorar costos administrativos y de servicio técnico que no influyan en el desarrollo de las operaciones de la empresa mediante un mejoramiento continuo en los procesos.

3.2.5.3.6 Objetivo Financiero

- ✓ Obtener un incremento en los ingresos de un 40% en el lapso de cinco años.

3.2.5.3.7 Objetivo de Comercialización

- ✓ Incrementar las ventas en un 5% de forma anual ofreciendo la mejor calidad de servicio.

3.2.6 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

La estrategia es un planteamiento que describe como se lograrán los objetivos, estos, qué tipos de servicios o métodos ayudarán a la organización a cumplir con su Misión y a lograr cumplir sus objetivos de manera factible y eficaz.³³

3.2.6.1 ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Líder.- Ser reconocidos en el mercado en el área de la electrónica como una empresa líder, tanto en variedad de productos como de servicios los cuales se ajustan a los requerimientos y a las necesidades de los consumidores.

³³ ZEITHAML Valaire, Marketing de Servicios MC Graw hill, 2da Edición, pág 445

Desarrollo del Mercado.- Fortalecer a la organización y sus diversos servicios que actualmente mantiene, de esta manera se pretende en el futuro expandirse con una sucursal en otro sector de la ciudad de Quito, proporcionando productos de buena calidad y a mejores precios dado que pretende importar productos electrónicos de forma directa.

Diferenciación.- Se pretende crear servicios adicionales como el de instalación de equipos de audio y video en automotores, además proporcionar mayores facilidades para los clientes que optan por el servicio de mantenimiento y reparación entrega de artefactos en los domicilios.

3.2.6.2 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS

- ✓ Crear un plan de evaluación de procesos, una metodología, para hacer una simulación del proceso y ver cuellos de botella para hacer el "mejoramiento continuo".
- ✓ Establecer capacitación con el SECAP dos veces al año, en cursos como atención al cliente y reconocimiento del producto y servicio que ofrece la empresa.

3.2.6.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

3.2.6.3.1 Crecimiento en el mercado

- ✓ Difundir la marca de la empresa y los servicios que ofrece a través de medios de comunicación como la radio, además de diseñar afiches para ser ubicados en instituciones educativas, y en electrónicas cercanas que se dedican netamente a la reparación de artefactos electrónicos.
- ✓ Difusión verbal por parte de radiotécnicos que compran en Recotel recibirán un porcentaje adicional en las compras que realicen.
- ✓ Diseño de señalización interno de RECOTEL que permite la organización y dirección tanto en los clientes como de los empleados.

3.2.6.3.2 Crecimiento en Tecnología

- ✓ Comprar un software completo que se ajuste a las necesidades de la empresa es decir que se aplique tanto para inventarios, contabilidad y facturación.

3.2.6.3.3 Crecimiento en la Productividad

- ✓ Examinar trimestralmente los inventarios para determinar si los productos que se dispone al momento pueden ser sustituidos por otros nuevos productos nuevos que presentan mayores extras y/o servicios para el consumidor.

3.2.6.3.4 Crecimiento del Talento Humano

- ✓ Establecer reuniones semestralmente con todo el personal para señalar los objetivos tanto de la empresa como la de los trabajadores, incentivando así al personal a que se sienta comprometida con RECOTEL.
- ✓ Determinar en el contrato de los trabajadores las condiciones en las que se deben llevar a cabo el trabajo es decir sus obligaciones y derechos, en el contrato constará todos los beneficios de ley y los beneficios que otorga la empresa para los empleados, además se señalará el tipo de comportamiento que debe tener con los clientes tanto internos como externos.

3.2.6.4 ESTRATEGIA DE COMPRA

- ✓ Investigar nuevos proveedores externos, para realizar negociaciones directas, además de capacitarse en el área de importaciones y los requerimientos necesarios que son proporcionados por el COMEXI.

3.2.6.5 ESTRATEGIAS DE CALIDAD

- ✓ Establecer en el área de compras una persona encargada de la supervisión de los productos que llegan, es decir mantiene el control de calidad, bajo determinados procesos.
- ✓ Examinar trimestralmente para verificar si se está cumpliendo con el plan de evaluación de procesos, que estará a cargo de la gerencia.

- ✓ Verificar que los procesos que se lleven a cabo en consecuencia de brindar un buen servicio al cliente, esto se basa en otorgar garantías en los productos y solucionar problemas a tiempo ya sea en cuestión de cambios con productos que no se ajustan a los requerimientos del consumidor.

3.2.6.6 ESTRATEGIAS DE DISMINUCIÓN EN PROCESOS OPERATIVOS

- ✓ Proporcionar la información necesaria sobre el producto o servicio a ofrecerse por parte de las persona encargadas ya sea de ventas o de servicio técnico.
- ✓ Diseñar un flujo gram de acuerdo al puesto para cada empleado de RECOTEL, para que cumplan a cabalidad con su trabajo y además proporcionar un cierto nivel de toma de decisiones de acuerdo a la jerarquía planteada.
- ✓ Diseñar un plan en el que conste el tiempo de reparación de los artefactos dependiendo de las marcas y de los daños con los que ingresen para reparación.

3.2.6.7 ESTRATEGIAS FINANCIERAS

- ✓ Establecer reuniones mensuales con el departamento de compras y contabilidad para examinar los precios de los productos y accesorios electrónicos.
- ✓ Implantar el uso de herramientas contables para conocer con exactitud cuánto son los ingresos y egresos en la organización, y debe ser presentada ante el gerente bimensualmente.
- ✓ Examinar trimestralmente los balances y los estados financieros a fin de tomar decisiones que mejoren la gestión de la organización.

3.2.6.8 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

- ✓ Probar todos los productos que se comercialicen frente al consumidor para que no exista posteriores reclamos, proporcionando así un buen servicio de venta, una amplia gama de precios y calidad.
- ✓ Para lograr una mayor comodidad hacia los clientes se abrirá una sucursal donde haya una infraestructura más grande, con disposición de mayor espacio, parqueaderos y con una decoración que ofrezca mayor visibilidad de los productos que brinda la microempresa.
- ✓ Desarrollar planes de descuentos para clientes definiéndolos de esta manera.

Cuadro No. 18

Tipo de Cliente	Porcentaje de descuento
Público general	5 %
Técnico	10%
Estudiantes (depende de la lista de compras y que supere los \$20,00 dólares americanos.)	10%- 15%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Jessica Balla Valiente

- ✓ Desarrollar promociones especiales de acuerdo a un plan anual, se tomará en cuenta a los meses que son de mayor afluencia como lo es en septiembre por apertura de clases en instituciones educativas y en diciembre todo el mes.

3.2.7 FORMULACIÓN DE POLÍTICAS

Es un lineamiento general para tomar decisiones, indicando a los gerentes qué decisiones se pueden tomar y cuáles no. Algunas políticas incluyen reglas; es decir, definiciones de medidas específicas que se tomarán en una situación dada. Las políticas son el camino que ayuda para llegar a cumplirlos objetivos.

3.2.7.1 POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

- ✓ Mantener la participación de todo el personal que conforma RECOTEL.
- ✓ Difundir y elabora planes, programas, políticas y objetivos de la empresa.

- ✓ Los empleados deberán capacitarse cada seis meses en cuanto de acuerdo a su área que son: administrativo, finanzas, atención al cliente a través de seminarios.

3.2.7.2 POLÍTICAS DE VENTAS

- ✓ Se realizarán evaluaciones del mercado que tiene la empresa cada 6 meses.
- ✓ La comunicación del personal de ventas con los clientes se hará en forma constante para ver los requerimientos que puedan tener.
- ✓ Se realizarán visitas técnicas a los clientes que utilizan el producto que otorga RECOTEL y hacer demostraciones de nuevos productos para así mantener la lealtad del cliente a la empresa.
- ✓ Se vigilará las quejas presentadas y se dará contestación inmediata a fin de satisfacer a los clientes.
- ✓ Se evaluará la satisfacción del cliente y la efectividad del servicio.
- ✓ Se establecerán descuentos especiales tanto a clientes al por mayor como a clientes que compran al por menor.

Cuadro No. 19

Cientes al mayor	Cientes al menor
Descuentos de hasta el 20 % en mercadería seleccionada solo al contado.	10% de descuento si compran listas para hacer proyectos.
En mercadería nueva 5% de descuento la primera semana.	10 % de descuento en repuestos electrónicos a técnicos.
	5% de descuento en equipos de amplificación.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Jessica Balla Valiente

- ✓ La forma de pago para los consumidores finales será en efectivo, mientras que para clientes que compran al por mayor se les otorgará un crédito dependiendo de la cantidad que sea, con tarjetas de crédito.
- ✓ En las ventas hechas a crédito deberán ser mayores a cien dólares americanos para ser aceptado el pago con tarjetas de crédito.
- ✓ Se mantendrá reuniones cada quince días por la mañana para ver el desarrollo del producto, sugerencias e inquietudes presentadas.

3.2.7.3 POLÍTICAS DE COMPRA

- ✓ Las compras en la empresa se harán solo si son necesarias
- ✓ Se realizará un control de inventarios semanalmente para realizar las compras de acuerdo a los requerimientos.
- ✓ Los productos que sean adquiridos, serán identificados de acuerdo al proveedor y éstos cumplan con productos de calidad, mejor precios y entrega a tiempo y se les dará garantía de ser proveedores permanentes.
- ✓ No se recibirán comisiones por compra a proveedores, ya que se puede desmejorar la calidad tanto en el servicio como en el producto.
- ✓ Se recibirán propuestas de proveedores de productos que no tenga la microempresa la adquisición directa cada 3 meses, que garantice el nivel de precios de los productos adquiridos sea el adecuado.
- ✓ Se realizará el pago a proveedores cada mes y medio.

3.2.7.4 POLÍTICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE

- ✓ El servicio de atención al cliente se dará con absoluta calidad, eficiencia, eficaz y rapidez.
- ✓ Se establecerá un control de eficiencia y calidad del servicio que permita el logro de la visión y misión de la empresa.
- ✓ Se establecerá como parámetro de atención una duración del servicio de 5 a 10 minutos por cliente y por producto, proporcionando toda la información que requiera.

3.2.7.5 POLÍTICAS DE PERSONAL

- ✓ Para el ingreso del personal se realizarán test psicológicos; de caracterología, de inteligencia, de personalidad y evaluaciones de acuerdo a cada puesto.
- ✓ Se establecerán requisitos de cada puesto que estarán en el Manual de Puestos.
- ✓ Se proporcionarán constantes capacitaciones cada seis meses y de acuerdo a las necesidades que haya.

- ✓ Se mantendrá reuniones con los trabajadores para que el nivel de integración sea próspero.
- ✓ Se realizarán exámenes médicos cada año para mantener la salud de los trabajadores; además se afiliará al seguro social o en uno particular si las personas quieren.
- ✓ Se realizarán auditorías de personal para ver el desempeño de cada uno y las dificultades que están presentando para mejorar el rendimiento. Esto estará adjunto al estudio de mejoramiento continuo en los procesos.
- ✓ Se repartirán las utilidades que le pertenecen a cada trabajador y en la fecha indicada.
- ✓ Se dará el nivel de sueldos que hay en el mercado en cada puesto y se analizará, los incrementos de cada año de acuerdo a la inflación que exista.
- ✓ En el mes de diciembre de cada año para la fecha de Navidad se les darán bonos navideños o una fiesta especial para los trabajadores.
- ✓ El horario de trabajo de la empresa será de 9h00 a 18h00 de lunes a viernes con una hora de almuerzo y los días sábados de 9h00 a 13h00; salvo excepciones.
- ✓ El personal que llegue atrasado se le cobrará una multa.

3.2.7.6 POLÍTICAS DE FACTURACIÓN

- ✓ Se realizarán facturas no sin antes haber llegado a un acuerdo con el cliente y/o la empresa en cuanto a precios y descuentos si los hubiere.

3.2.7.7 POLÍTICAS DEL ÁREA DE SERVICIO TÉCNICO

- ✓ Se deberá dejar las herramientas y equipos de trabajo en los respectivos puestos y con las seguridades necesarias.
- ✓ Por ningún motivo los artefactos electrónicos se deberán dejar destapados en la mesa de trabajo peor aún de un día a otro.
- ✓ Queda totalmente prohibido dejar conectado algún artefacto o equipo de trabajo.
- ✓ Es indispensable el uso de mandil y gafas.

- ✓ Al momento de trabajar con repuestos que sean sensibles a la estática se utilizará la manilla antiestática y con el artefacto totalmente desconectado.
- ✓ Una vez chequeado el artefacto es obligatorio poner una ficha donde conste la información del daño los repuestos que requieren y el valor de la mano de obra.

3.2.7.8 POLÍTICAS DE MERCADEO Y PUBLICIDAD

- ✓ Se realizarán estudios de mercadeo cada seis meses.
- ✓ Se realizarán encuestas a los clientes para averiguar cómo va el rendimiento del producto y el incremento de adquisición del mismo.
- ✓ Se colocará publicidad en vallas en los colegios sobretodo en los colegios técnicos, instituciones superiores, en la radio y la utilización de hojas volantes.

3.2 BALANCED SCORECARD

Gráfico No. 27

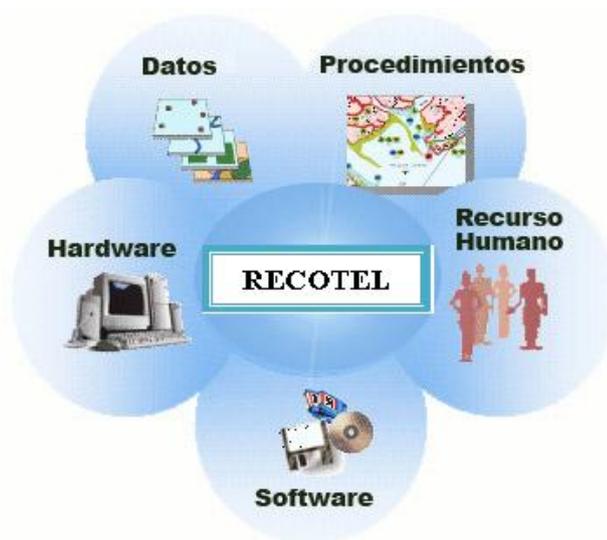


A continuación se presenta una síntesis de lo que significa el Balanced Scorecard, dado que en éste trabajo de investigación se pretende aplicar no un simple plan estratégico sino una herramienta global que permita dar seguimiento a lo propuesto como organización para alcanzar sus objetivos, por consiguiente para diseñar un mapa de plan estratégico, primero es necesario conocer conceptos básicos, que permitan una mayor comprensión de este trabajo.

El Balanced Scorecard³⁴ resulta una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la compañía ya que así permite dar cumplimiento a la visión y por la misma vía, la consecución de los objetivos y metas trazados en sus planes estratégicos. Aunque la planeación estratégica es una herramienta muy usada en las empresas, comúnmente la visión que se presenta en los planes estratégicos empresariales no se traduce en términos operativos que permitan hacerla conocer al interior de toda la organización.

BSC no es una moda más, es una herramienta que sin poner las operaciones normales de la empresa en apuros, se complementa muy bien con lo ya construido en la organización.

Gráfico No. 28



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

³⁴ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm>

A partir del análisis hecho anteriormente se prosigue con el siguiente paso que es el de diseñar un mapa estratégico donde muestre los verdaderos objetivos que se persigue alcanzarlos, y como se pretende alcanzarlos, bajo el Balanced Scorecard ya que convierte la estrategia en un sistema integrado definido a través de cuatro perspectivas de negocio. las cuatro perspectivas en las que se maneja son:

Cuadro No. 20

Perspectivas del BALANCED SCORECARD

PERSPECTIVA DE NEGOCIO	FORMULACIÓN
FINANCIERA	¿Qué objetivos financieros debemos alcanzar para satisfacer al dueño de la empresa?
CLIENTE	¿Qué necesidades del cliente debemos satisfacer para alcanzar nuestros objetivos financieros?
INTERNA	¿En qué procesos internos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros clientes?
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	¿Cómo debe aprender e innovar nuestra organización para alcanzar nuestras metas?

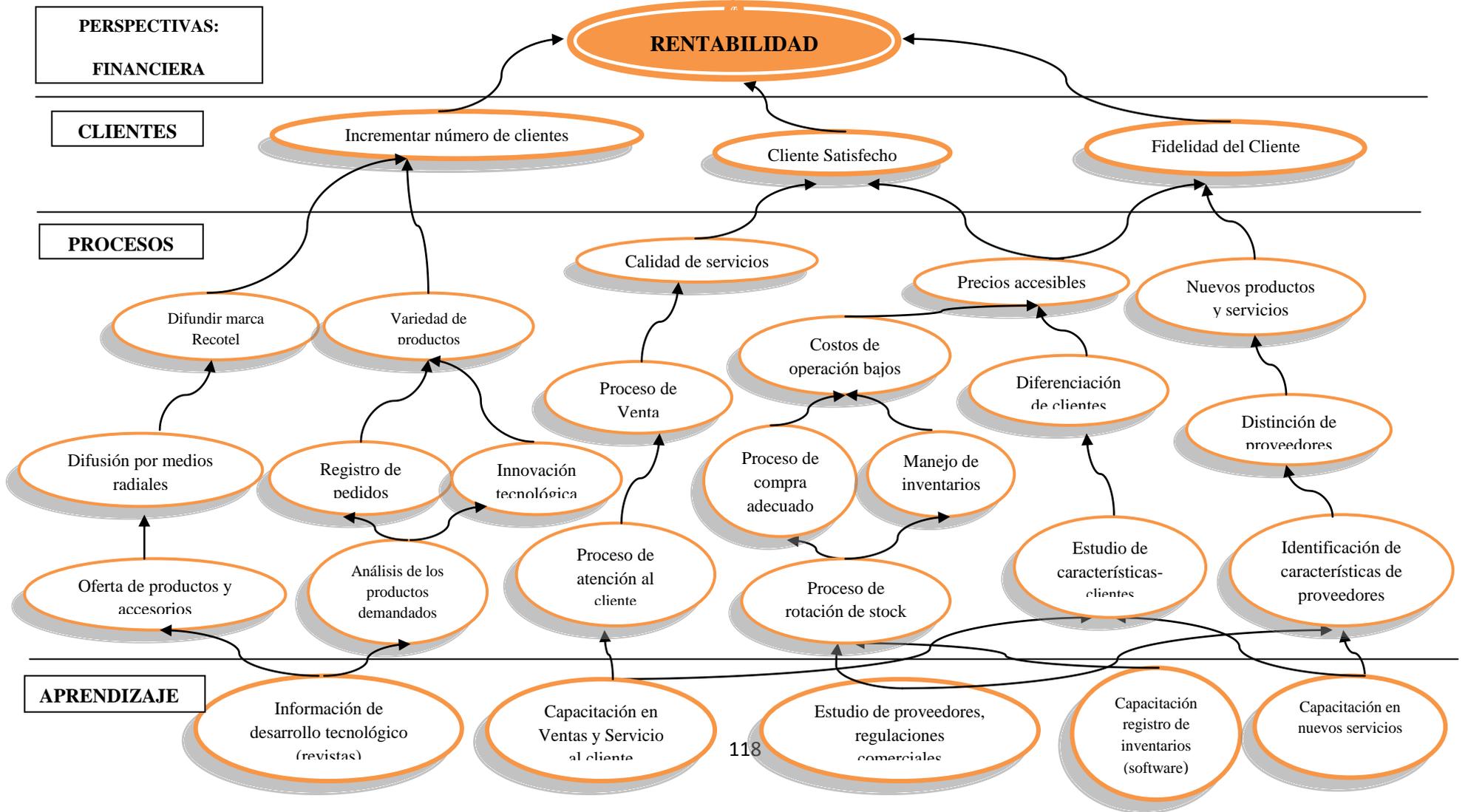
Fuente: Seminario Building Balanced Scorecard

Elaborado por: Jessica Balla

Una vez explicado este cuadro donde muestra las cuatro perspectivas de negocio bajo las cuales se trabajará, se continúa con el diseño del Mapa estratégico.

3.3.1 Mapa Estratégico con aplicación del Balanced Scorecard

Gráfico No. 29



3.4 ANÁLISIS DE LOS TRES ESCENARIOS PROPUESTOS

A continuación se muestra un cuadro en el que constan tres escenarios los cuales son:

Escenario Real, Escenario Optimista y el Escenario Pesimista, en éste se puede constar cuál es el impacto en el país y por consiguiente cuál es el impacto en la organización (Recotel).

Cuadro No. 21

Diseño de Impacto Escenario Real

FACTORES DE ENTORNO	ESCENARIO REAL	IMPACTO
ECONÓMICO		
PIB	Se mantiene con crecimientos y decrecimientos irregulares y que en promedio se sitúe en valores alrededor del 4%.	Que la demanda de productos y accesorios electrónicos no tenga la demanda estimada y más bien crezca en porcentajes mínimos.
Balanza Comercial	Las importaciones son mayores que las exportaciones en el país.	Falta de flujo de dinero en la economía ecuatoriana y por consiguiente inversión en la microempresa, para que ésta pueda crecer.
Importaciones	Se mantiene en un rango considerable bueno para el estado ya que el Comexi determinado restricciones arancelarias para protección de la producción nacional.	Permite que se den las importaciones de productos y accesorios electrónicos pero con cupos limitados.
Tasas de Interés	Se encuentran en un 22,4% para las microempresas.	La tasa actualmente se encuentra en un rango alto razón por la cual la empresa no opta por realizar un préstamo
Inflación	Los precios de las cosas se mantienen hasta el momento relativamente estables debido a que se maneja en una economía dolarizada.	Recotel mantiene los precios de los productos y accesorios a los mismos del año anterior.
SOCIAL		
Empleo	En la actualidad la tasa de	Razón por la cual los habitantes

	desempleo que se maneja en Quito es del 6.1% es decir que es mínimo, con esto se puede deducir que la mayoría de la población dispone de ingresos.	tienen acceso para comprar tanto productos vitales como los denominados de lujo.
Mercado Informal	La mercado informal se puede evidenciar en las calles de la ciudad, donde ofrecen toda clase de productos, entre ellos también están ciertos productos que comercializa Recotel.	La demanda de ciertos productos no son demandados en la medida que se espera debido a que en su gran mayoría son consumidos pero en lugares informales como en las calles.
Capacidad Económica	En la actualidad la mayoría de la población ecuatoriana dispone de ingresos ya sean estos de forma independiente o dependiente.	La capacidad económica de los habitantes del sur de Quito es considerable ya que de esta manera les permite adquirir los productos que comercializa Recotel
Educación	De la población al menos un 50% tiene acceso a la educación secundaria, lo que permite que con conocimiento es más accesible los tipos de tecnología que se presenta en el mercado.	Debido al incremento de instituciones educativas de instrucción técnico, requieran de los repuestos e implementos que comercializa Recotel.
Migración	La migración ayuda a aliviar las tensiones sociales y la pobreza, ya que son una fuente importante de recursos, llegando incluso a ser tan importantes como las exportaciones, mejorando la balanza de pagos	Las remesas que son enviadas por los migrantes logran financiar el consumo presente traído desde del futuro de una economía.
POLÍTICO	Estructuración de leyes y reglamentos que vayan en pro de la producción y del desarrollo nacional	Que se de apertura de crecer ya que por mucho tiempo se ha constituido como microempresa.
LEGAL		
Ley de Microempresa	Se establece requisitos que debe cumplirse para constituirse como tal.	Esta constituida como personal natural, bajo los reglamentos estipulados.
Capeipi	Es una organización con el fin de ayudar a los pequeños empresarios a surgir a través del otorgamiento de capacitaciones en diferentes áreas.	Como microempresa es necesario que se afilie a alguna cámara para que se sentir un respaldo frente al gobierno.
Requisitos Municipales	En la actualidad se debe cumplir con ciertos requisitos impuestos por la municipalidad de Quito, mencionadas en el capítulo 2.	Es necesario el cumplimiento de estos requisitos para que la organización pueda seguir funcionando.
Leyes Tributarias	En el SRI han implementado una diferenciación para el cumplimiento de los tributos.	Por tal razón Recotel consta como persona natural no obligada a llevar contabilidad
Obligaciones de los	Están más detallados en el capítulo 2.	Recotel cumple con todos los requisitos antes mencionados,

microempresarios		razón por la cual está en pleno funcionamiento
TECNOLÓGICO	Recibe una nueva tecnología que se genera en países desarrollados	Permite que la empresa amplíe su campo de acción a la cobertura de demanda de productos nuevos.
AMBIENTAL	Uno de los problemas a nivel mundial es la basura tecnológica y por ende el país está inmerso en ese problema, ventajosamente existe una empresa dedicada al reciclaje de este tipo de productos.	La empresa directamente no tiene ninguna afectación no tiene mayor intervención para solucionar el problema

Fuente: La Investigación

Elaborado por: Jessica C. Balla Valiente

Escenario Real.

Se puede deducir lo siguiente: la economía del país se ha visto literalmente estable debido a varios factores entre ellos la vigencia de una nueva constitución y en el cambio de leyes y reglamentos de la constitución a las cuales se someten todo el país; las tasas de interés que se establecen para que los microempresarios puedan acceder a créditos está en el 22,4% lo que hace que el dinero sea cada vez más caro y no permita el acceso al mismo, además la masificación de educación da mayor acceso a la tecnologías y ha permitido un leve desarrollo, otro de los aspectos a tomarse en cuenta es la existencia de un mercado amplio de acceso a la tecnología, debido a que los habitantes disponen de ingresos para solventar esta clase de gastos y también porque tienen acceso a la educación. Como se vive en una comunidad globalizada esto permite que tenga un fácil acceso a tecnologías desarrolladas por países líderes en esta rama, el resultado finalmente es que con la migración se efectúe el envío de estos productos al país y su uso exija los accesorios necesarios.

Por lo tanto la demanda de estos productos en este escenario se estima tendrá un crecimiento sostenido

Cuadro No. 22

Diseño de Impacto Escenario Optimista

FACTORES DE ENTORNO	ESCENARIO OPTIMISTA	IMPACTO
ECONÓMICO		
PIB	Que el PIB se incremente en un porcentaje mayor al promedio de los últimos cinco años.	La población ecuatoriana va a disponer de mayores ingresos y consecuentemente mayor capacidad de gasto, este va a permitir que las personas compren mayor cantidad de productos y accesorios electrónicos.
Balanza Comercial	Las exportaciones no petroleras se sigan incrementando más del 2,4% y en la importación de materias primas en más de un 3,8%, para que permita una reestructuración en la economía nacional.	Se incremente el flujo de productos y accesorios en el territorio nacional sobretodo en el área electrónica.
Importaciones	Que el Comexi permita el acceso libre, a todo lo que tiene que ver con tecnología especialmente en el área electrónica a los productos y accesorios.	Ayudaría a Recotel a cumplir con su visión a largo plazo la de realizar las importaciones de una forma directa con proveedores externos.
Tasas de Interés	Las tasas de interés para créditos a los microempresarios estén en un menor porcentaje al actual.	Recotel podría acceder a crédito financiero para la implementación de herramientas necesarias para el mejor desempeño.
Inflación	Los precios tiendan a estabilizarse debido a normativas que tome el gobierno y las implante.	Si los precios bajan en forma general permiten disponer de una mayor rentabilidad para la empresa y a la vez mayor acceso por parte de los consumidores.
SOCIAL		
Empleo	Que se disminuyera aún más el porcentaje de desempleo para que estos consumidores tengan acceso al dinero.	Existiría un incremento de clientes tanto fijos como potenciales debido a la demanda que presentarían y al acceso que dispondrían.
Mercado Informal	El comercio informal disminuya ya que esta clase de actividad no cumple con obligaciones como las declaraciones del SRI, etc. mientras que las empresas bien constituidas si los cumple.	La eliminación del comercio informal ayudaría a que se incremente las ventas y que los clientes tengan mayor confianza en los productos que ofrece la empresa, logrando así un relación más estrecha con los clientes.

Capacidad Económica	La capacidad económica se incrementa a la par con las oportunidades de inversión que puede proporcionar el gobierno local como nacional.	Con la capacidad económica incrementada es más propicio para que realicen compras incluso en cantidades mayores a las ya acostumbradas.
Educación	Que en las entidades educativas se promueva la investigación y la puesta en marcha de proyectos relacionadas a la electrónica.	Sería motivo de impulso para la empresa el de proporcionar de implementos para la construcción de proyectos para que se desarrolle la industria de la electrónica.
Migración	Las remesas que se envían al Ecuador sean mayores a la de los dos últimos años, para que proporcione una mayor estabilidad monetaria debido al flujo de circulante.	Que se incremente la demanda de productos electrónicos sobre todo los de equipos de audio y video, como equipos de amplificación.
POLÍTICO	El gobierno repatríe dineros del estado para financiar la producción e inyectar liquidez a la economía nacional.	Proporciona mayores facilidades para crecer como empresa legalmente constituida.
LEGAL		
Ley de Microempresa	Impulsen una ley para microempresarios donde se les otorgue créditos de forma inmediata.	Tendría posibilidad de cambiar de ser microempresa a empresa con mayores recursos.
Capeipi	Que se dé mayor difusión de organizaciones que están en representación de las microempresas, y que apoyan con direccionamiento en el caso de crecer como organización.	Recotel se afilia a esta entidad para trabajar de manera conjunta y pueda tener mayor acceso a cualquier información que tenga que ver con el negocio.
Requisitos Municipales	Que se den mayores facilidades para sacar los permisos correspondientes sin demorar en trámites burocráticos.	Permite el buen desempeño y trabajo de la organización, cumpliendo todos los requisitos.
Leyes Tributarias	Faciliten la forma de cobro de tributos, y dicten seminarios de cambios que se han realizado en las hojas de presentación.	Como organización tendría un mayor conocimiento acerca del manejo de los tributos.
Obligaciones de los microempresarios	Que en el país muchos de emprendedores logren formar su microempresa de una forma que brinde productos y servicios de calidad.	Recotel tenga una mayor capacidad de expandir su campo de acción debido a las facilidades que otorga las leyes ecuatorianas.
TECNOLÓGICO	El país comience a elaborar productos tecnológicos de exportación.	Convirtiéndonos en proveedores de materia prima

AMBIENTAL	Que el país genera conciencia de basura tecnológica y su	La empresa participa de estos programas, e instalación de equipos de reciclaje.
------------------	--	---

Fuente: La Investigación

Elaborado por: Jessica C. Balla Valiente

Escenario Optimista:

En este escenario se trata de plasmar lo que se avizora en un futuro prometedor, tanto para el país cuanto para la organización, por eso se ha determinado lo siguiente: que el ingreso en el país se incremente superando las cifras de los últimos cinco años esto permite un desarrollo interno además de proporcionar a sus habitantes un mejor estilo de vida incrementando un desarrollo interno, eso se traduce en adquisición de tecnología tanto básica como industrializada ya que se avizora que el país deje de ser un simple exportador de materia prima sino que sea capaz de desarrollar productos de exportación, llegando a considerar incluso a la tecnología ya que en los últimos años se ha desatado el boom de la educación técnica que permite desempeñarse en una era globalizada; los aportes del gobierno son claves, especialmente en la fijación de la tasa de interés para que permita mayor acceso. No se trata de eliminar el mercado informal sino más bien promover la instauración de unidades estratégicas de negocios, permitiendo que las personas que trabajan de una forma informal se sientan respaldados por organismos claramente establecidos llegando a ser más productivos y no se conviertan en evasores de pagos de tributos, que son obligatorios cuando se realiza una actividad como la del comercio, permitiendo que la población cuente con ingresos propios y puedan a la vez ser destinados al gasto, entre ellos a la adquisición de tecnologías, y si se trata de las importaciones de tecnología sería de gran ayuda que bajen los aranceles a los productos tecnológicos, ya que se daría una masificación en el uso de la tecnología, y además permitiría un mayor incremento en la demanda de los productos que ofrece la empresa y además permitirá que dispongan de mayor flujo de dinero y para su incremento o expansión

Cuadro No. 23

Diseño de Impacto Escenario Pesimista

FACTORES DE ENTORNO	ESCENARIO PESIMISTA	IMPACTO
ECONÓMICO		
PIB	El PIB baje no crezca en los siguientes años y mantenga un atendencia decreciente.	La demanda disminuiría de los valores esperados, y no se podría realizar estimaciones a futuro, y el sistema económico estaría en dificultades
Balanza Comercial	Las importaciones sean mayores y se escape los dólares a otros países causando inestabilidad, razón por la cual el estado implantaría restricciones a las importaciones limitando la entrada de productos electrónicos.	Recotel no pueda cumplir su visión de ser importadores directos ya que se daría un estancamiento de productos y en el flujo del comercio.
Importaciones	Que se limiten las relaciones comerciales sobretodo de importación con países desarrollados.	No permitiría que se de las importaciones en cantidades considerables ya que estarán sometidos a diferentes restricciones arancelarias y procesos de nacionalización.
Tasas de Interés	Las tasas de interés para los créditos se incrementen debido a una inestabilidad política económica del país.	Se limitaría a realizar créditos y preferiría trabajar con capital propio.
Inflación	Si se incrementa los precios de las cosas, existirá una restricción en las compras que realizan los consumidores.	Los mayores afectados sería Recotel ya que los implementos que se comercializa tienden a ser productos no de primera necesidad.
SOCIAL		
Empleo	Que se incremente la tasa de desempleo, sobretodo en Quito, disminuye el flujo de dinero y por ende el comercio.	La demanda de productos y accesorios electrónicos se vería afectada ya que la población no dispondría de dinero para realizar sus compras sobretodo en Recotel.
Mercado Informal	Se incremente el comercio informal, proporcionando mayor desorden en la ciudad y evasión de cumplimiento con organismos locales y nacionales.	Disminución de la demanda de los productos que comercializa la empresa, además de tener un estancamiento en el desarrollo de la misma.
Capacidad Económica	La capacidad económica baja,	La oferta y la demanda se

	se estanca y no va acorde con los precios que se presenta en el mercado, simplemente no podría adquirir, disminuyendo el movimiento del comercio y la economía.	disminuyera, restándolo una acción inmediata para mantenerse en el mercado.
Educación	Que se enfoquen en proporcionar educación netamente administrativa que técnicas, limitando el desarrollo de país.	Dejarían de adquirir implementos necesarios para la construcción de proyectos electrónicos, disminuyendo la entrada de estudiantes a la empresa.
Migración	Se disminuyan las remesas que llegan al Ecuador, disminuyendo la capacidad de compra por parte de quienes viven solo de las remesas.	El poder adquisitivo de las personas que acuden a realizar su compra disminuya considerablemente.
POLÍTICO	Que la reestructuración de leyes no vayan en pro de apoyar a la pequeña industria, sino limitando su vida en el mercado.	La capacidad de inversión resultaría inválida frente a las leyes impuestas por el gobierno, sea éste local o nacional.
LEGAL		
Ley de Microempresa	Que se modifiquen las normativas para constituirse como una microempresa, en la cual incrementa los gastos.	No tener la capacidad monetaria para asumir cambios impuestos por autoridades locales.
Capeipi	Que Capeipi no brinde la suficiente información en cuanto al tipo de afiliación, los derechos y obligaciones que contrae con las instituciones.	Que Recotel quede fuera de cualquier institución que brinde los servicios de asesoría.
Requisitos Municipales	Que se incrementen los requisitos para el funcionamiento de los negocios y no se dé la suficiente información, ni se difunda.	Que lleguen controles sorpresa y no disponga de ciertos permisos, sería objeto de sanción y limitaría el trabajo.
Leyes Tributarias	Que se incremente los tributos y que no se brinde la suficiente difusión.	Que no pueda cumplir a tiempo con los tributos y por tal razón llegue a formar parte de una lista de morosos
TECNOLÓGICO	Por las situación económica el país no reciba nuevas tecnologías a través de las importaciones o que los costos sean muy altos	Mantenerse con los mismos productos.
AMBIENTAL	No se preocupe por generar cambios en esta ámbito	La empresa podría ser la pionera en tratar el reciclaje tecnológico.

Fuente: La Investigación

Elaborado por: Jessica C. Balla Valiente

Escenario Pesimista:

Que el Ecuador disminuya sus ingresos como lo ha hecho los últimos cinco años con una característica especial que dentro de los consumos considerados como importantes se encuentra el uso de tecnología que en el caso de restringirse como ahora se disminuiría el rubro destinado para esto como por ejemplo el uso de computadoras, teléfonos celulares y los accesorios necesario para estos, el crédito no necesariamente se convertiría en una herramienta de solución ya que la tasa que son utilizadas van en alza en un promedio de 33, 5 anual lo que es considerado alto para quienes disponen de ingresos inferiores a los 240,00dólares, se disminuiría las plazas de trabajo y además que se incrementaría el desempleo debido a que no pueden contar con un ingreso fijo que la población optaría por lanzarse al comercio informal incrementándose de una forma acelerada, para disponer de ingresos propios u optaría por migrar a otros países, y más aún cuando dentro de las políticas del gobierno no está como prioridad cuidar la economía nacional a través de producción interna o flujo de comercio. En este escenario las ventas de productos y accesorios tecnológicos disminuirían sensiblemente.

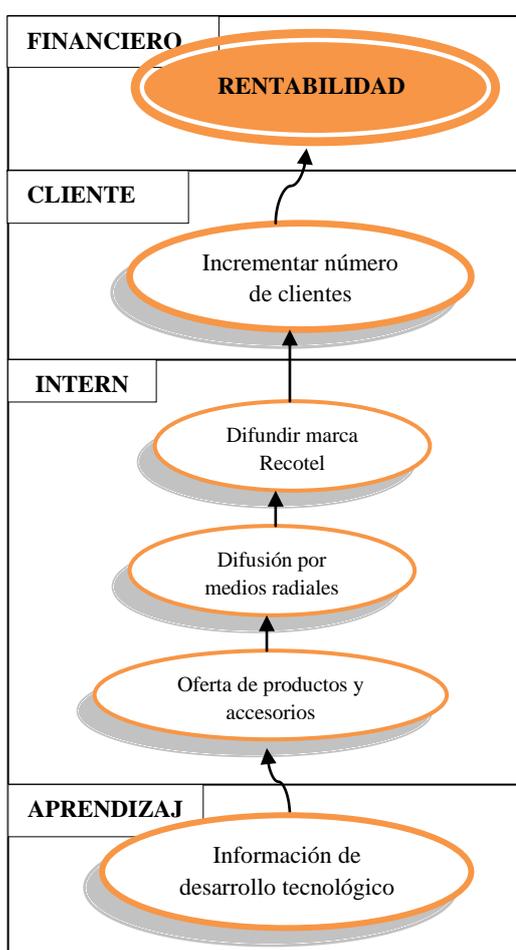
CAPÍTULO IV

PLAN OPERATIVO

El siguiente paso constituye traducir a la estrategia en términos operacionales, para esto se trabaja con el mapa estratégico donde se muestra un diagrama en función de las 4 perspectivas del Balanced Scorecard para llegar a los objetivos estableciendo medidas y metas.

Cuadro No. 24

Relación de Causa – Efecto entre Información de desarrollo tecnológico y la Rentabilidad



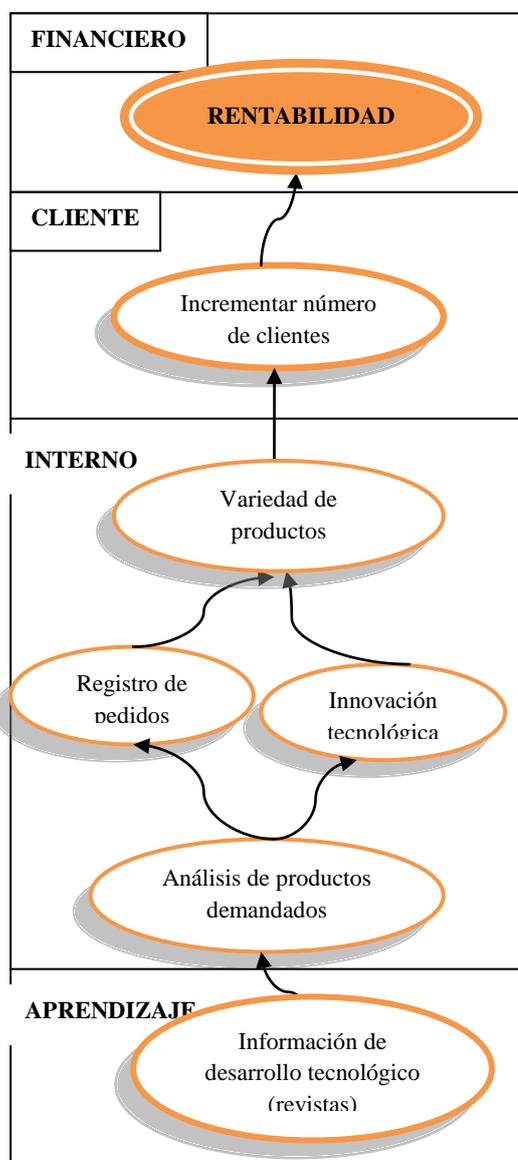
Objetivos	Medidas	Metas
Difundir la marca RECOTEL.	Número de anuncios publicitarios por año.	10% de la población de Chillogallo conocen a la empresa.

Fuente: Seminario Balanced Scorecard
Elaborado por: Jessica Balla Valiente

Para llegar a obtener mayor rentabilidad es necesario dar un vistazo a las tres perspectivas siguiente que son: el cliente, procesos internos y por supuesto el aprendizaje, y qué medidas se debe considerar en cada una de estas.

Cuadro No. 25

Relación de Causa – Efecto entre Información de desarrollo tecnológico y la Rentabilidad



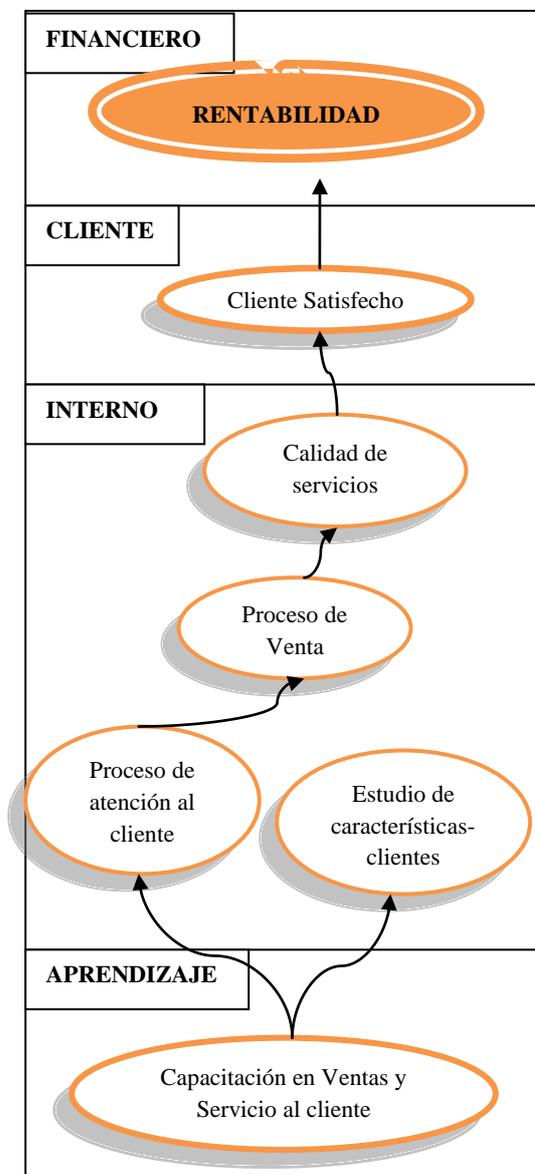
Objetivos	Medidas	Metas
Disponer de una variedad de productos	Número de productos que ingrese a la empresa y su comercialización.	2% de incremento de productos nuevos al año.

Fuente: Seminario Balanced Scorecard
Elaborado por: Jessica Balla Valiente

Se toma en consideración el aprendizaje dado que de aquí parte para las acciones que se realizarán como lo es llegar a desarrollar un análisis de productos que demandan en RECOTEL, de acuerdo a la innovación tecnológica, para según esto se procede a estructurar una variedad de productos, para así incrementar el número de clientes y por supuesto mayor rentabilidad.

Cuadro No. 26

Relaciones de Causa – Efecto entre la Capacitación en ventas y servicio al cliente y la Rentabilidad



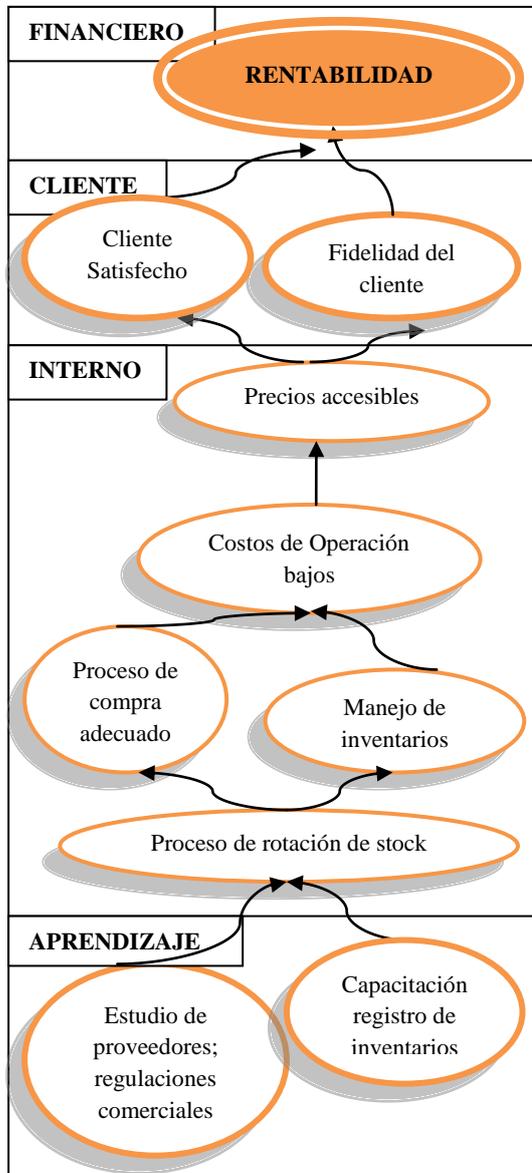
Objetivos	Medidas	Metas
Calidad de servicios	Calificación del servicio por parte de los clientes. Número de clientes que califican al servicio como: <ul style="list-style-type: none"> ● Excelente ● Bueno ● Regular 	Incrementar los servicios en un 10% más de lo que actualmente presenta.

Fuente: Seminario Balanced Scorecard
Elaborado por: Jessica Balla Valiente

En este mapa estratégico se procede a realizar la relación que tiene la capacitación en ventas y Servicio al cliente para de esta manera brindar un mejor proceso de atención al cliente, identificando las características de los clientes, para de esta manera realizar un buen proceso de venta, cumpliendo con calidad en el servicio, obteniendo un cliente satisfecho y como resultado obtendremos una mayor rentabilidad.

Cuadro No. 27

Relaciones de Causa – Efecto entre Estudio de proveedores: regulaciones comerciales, Capacitación registro de inventarios y la Rentabilidad.



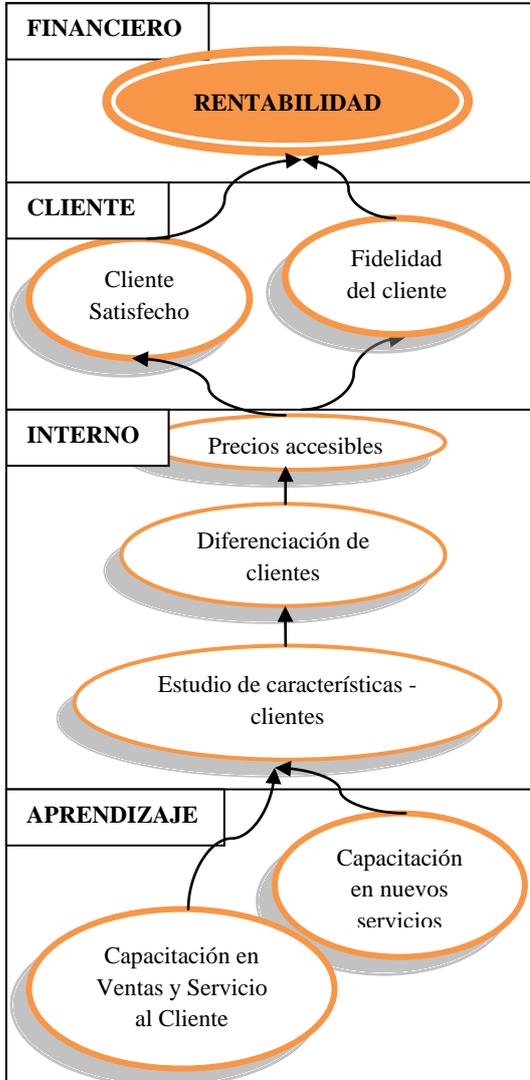
Objetivos	Medidas	Metas
Precios accesibles	Número de productos catalogados como genéricos	Al menos un 45% de los productos que se dispone la organización sea de precios accesibles.

Fuente: Seminario Balanced Scorecard
Elaborado por: Jessica Balla Valiente

La relación que existe entre el estudio de proveedores, que es conocer bajo que regulaciones comerciales se trabaja, permite que se dispone de cinco procesos interno, para de esta manera obtener un cliente satisfecho y por consiguiente se obtiene fidelidad del mismo, para así incrementar la rentabilidad en la organización

Cuadro No. 28

Relaciones de Causa – Efecto entre Capacitación en ventas y servicio al cliente, Capacitación en nuevos servicios y la Rentabilidad.



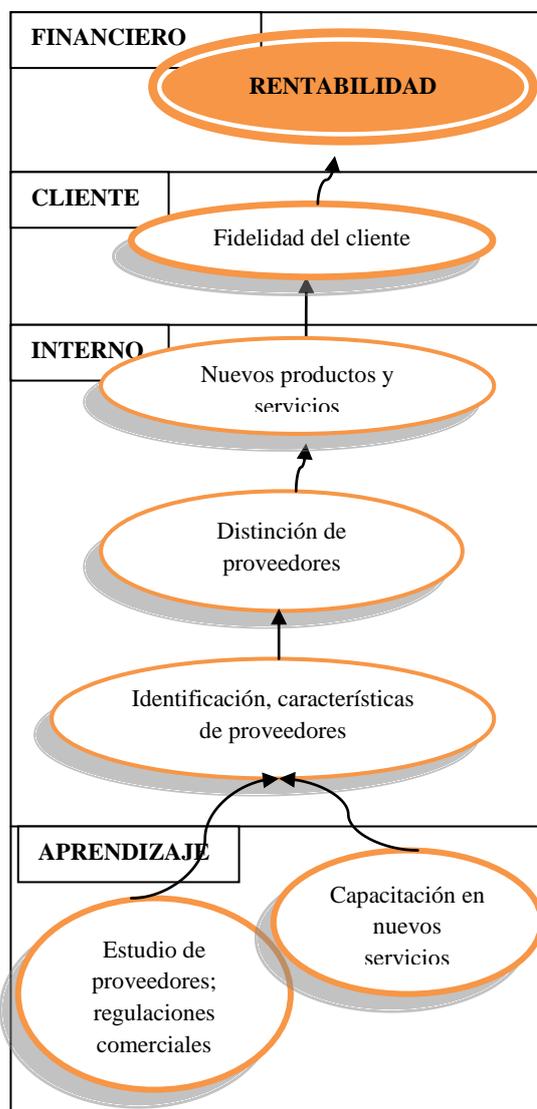
Objetivos	Medidas	Metas
Establecer los precios accesibles a los clientes de RECOTEL.	Precios menores o iguales a la competencia	Establecer al menos en un 5% de clientela fija.

Fuente: Seminario Balanced Scorecard
 Elaborado por: Jessica Balla Valiente

Es clave trabajar en conjunto de acuerdo a la presentación del mapa donde la capacitación de ventas y servicio al cliente y la capacitación en nuevos servicios son claves para el desarrollo del proceso interno llegando a la perspectiva del cliente proporcionándole que quede satisfecho con la atención y RECOTEL recibir del cliente fidelidad en respuesta al buen trato recibido.

Cuadro No. 29

Relaciones de Causa – Efecto entre Estudio De proveedores, relaciones comerciales, Capacitación en nuevos servicios y la Rentabilidad.



Objetivos	Medidas	Metas
Implementar nuevos productos y servicios.	Número de servicios implementados. Número de productos nuevos.	Incrementar al menos el 1% de productos nuevos al año, y en 0,5% en servicio.

Fuente: Seminario Balanced Scorecard

Elaborado por: Jessica Balla Valiente

Como se ha observado en los anteriores mapas muchos de las herramientas que brinda la capacitación puede servir para manejar diferentes áreas pero siempre obtener un buen resultado en lo que se busca como en este caso lo es incrementar la rentabilidad.

4.2 DISEÑO DE REJILLA DE INICIATIVAS

Una vez establecido los diagramas en los que se trabajará se procede a estructurar un cuadro donde muestre las posibles “iniciativas” soluciones para alcanzar los objetivos individuales de los 6 diagramas que han quedado resultantes después de un análisis global hecho a la organización. En el cuadro No. 31 se encuentra las iniciativas presentadas en función de las cuatro perspectivas en las que se pone énfasis en el Balanced Scorecard. En este cuadro se señala los puntos a ser considerados con un color más oscuro luego se escoge las iniciativas más coherentes y aplicables a los objetivos en función de las cuatro perspectivas para poder desarrollar los planes de acción.

Al siguiente cuadro se lo conoce como Rejilla para el mapeo de las iniciativas que se proponen para el mejoramiento de la organización.

Cuadro No 30
Rejilla para Mapeo de Iniciativas para “RECOTEL”

Perspectiva	Objetivo	Iniciativa																						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Financiero	1 Rentabilidad																							
	2 Crear sostenibilidad del valor económico a largo plazo.																							
Cliente	3 Diversificación de productos.																							
	4 Reforzar imagen de marca																							

Procesos Internos	5	Satisfacción del cliente en un 90%.																							
	6	Productos y servicios de innovación y alto margen.																							
	7	Captar mercado.																							
	8	Proceso de compra directa a proveedores Externos.																							
	9	Innovar sistemas automatizados.																							
Aprendizaje y crecimiento	10	Desarrollar empleados basados en competencias estratégicas.																							
	11	Consolidar una cultura interna basada en los valores de la compañía.																							
		Sumatoria	3	2	4	2	3	5	5	6	8	6	3	2	3	3	4	4	6	3	5	3	5	5	10

Fuente :La Investigación

Elaborado por: Jessica Balla Valiente

4.3 DISEÑO DE PLANES DE ACCIÓN.

Una vez que se ha establecido las prioridades de las iniciativas según la Rejilla para mapeo de iniciativas se procede a la estructuración de los planes de acción, donde se muestra en base a qué objetivo se trabaja, cual va a ser la estrategia que se llevará a cabo para alcanzar el objetivo, qué tipo de proyecto es necesario implantar, qué actividades son necesarias, bajo responsabilidad de quién, el tiempo que involucra la aplicación de los planes de acción y sobre todo en los planes de acción debe constar el presupuestos, es decir debe constar el valor que involucra la aplicación de los planes de acción, la diferencia de controlar las acciones se basa en la aplicación de indicadores, ya que lo que no se mide no se controla y lo que no se controla no se puede gestionar, además que debe contar con la evaluación, revisión y autorización para llevar a cabo los planes propuestos.

A continuación se desarrolla doce planes de acción de los cuales los seis primeros planes van en concordancia con los seis diagramas presentados anteriormente, debido a que son la respuesta inmediata de los mismos, los otros seis planes de acción son complementarios es decir se ejecutarán en conjunto a medida que se establezca en el cronograma para ponerlos a trabajar.



PLAN DE ACCIÓN No. 1

Referencia (Cuadro No. 28)

OBJETIVO de Crecimiento en el Mercado	Incremento del número de clientes en la ciudad de Quito al menos en 8% y a nivel provincial en un 2%, en el lapso de dos años.		
ESTRATEGIA	Difundir la marca de la empresa y los servicios que ofrece a través de medios de comunicación como la radio, además de diseño de afiches.		
PROYECTO	Aplicación de publicidad		
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Definir los objetivos de la campaña	Gerente	1 semana
2	Elección de los medios publicitarios	Asistente de gerencia	1 semana
3	Selección de un profesional para la aplicación de publicidad adecuada	Asistente de gerencia	1 semana
4	Elaboración de presupuestos para las actividades antes mencionadas.	Asistente de gerencia	1 semana
5	Aprobación del presupuesto	Gerente	1 semana
6	Implementación de las campañas antes mencionadas.	Asistente de gerente	1 mes
6	Medición de resultados	Asistente de gerente	1 mes
PRESUPUESTO	\$ 3.400,00		
INDICADOR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eficiencia del uso de recursos financieros 2. Número de potenciales clientes a los que ha llegado el anuncio. 		
EVALUACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recurso utilizado/Recurso programado 2. Número de personas que receptan el anuncio/Número de personas consultado 		
	EVALUADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR



PLAN DE ACCIÓN No. 2

Referencia (Cuadro No. 29)

OBJETIVO de Crecimiento en la Productividad	Diversificar los productos en un 2% a medida de las necesidades de los clientes de forma anual.		
ESTRATEGIA	Examinar trimestralmente los inventarios para determinar si los productos que se dispone al momento pueden ser sustituidos por otros nuevos que presenten mayores extras y/o servicios.		
PROYECTO	Automatización del sistema de inventarios.		
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Examinación de inventarios tanto de forma física como registro en el sistema	Bodeguero	2 días
2	Aplicar un plan de clasificación de productos de acuerdo a su vida útil y su función.	Bodeguero	1 semana
3	Sondeos de rotación de productos	Bodeguero	3 días
4	Análisis de los productos que presentan mayor rotación.	Bodeguero	3 días
5	Medición de resultados	Asistente de gerencia	1 mes
PRESUPUESTO	\$ 676,00		
INDICADOR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eficiencia del uso de recursos financieros 2. Número de productos nuevos importados. 		
EVALUACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recurso utilizado/Recurso programado 2. Número de productos nuevos/Número de productos ingresados a RECOTEL 		
	EVALUADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR



PLAN DE ACCIÓN No. 3

Referencia (Cuadro No. 30)

OBJETIVO de Calidad	Mejoramiento continuo de la calidad del servicio.		
ESTRATEGIA	Conocer las características de los clientes y sus expectativas respecto al servicio, y en base a esto mejorar el proceso de atención.		
PROYECTO	Mejorar la calidad de servicio.		
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Estudios de las características de los clientes	Vendedor	2 meses
2	Establecer un proceso de atención al cliente	Asistente de gerencia	1 semana
3	Diseñar un modelo de proceso a seguir	Asistente de gerencia	1 semana
4	Implementación	Asistente de gerencia	1 semana
5	Medición de resultados	Asistente de gerencia	2 días
PRESUPUESTO	\$ 993,33		
INDICADOR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eficiencia del uso de recursos financieros 2. % de satisfacción del cliente con el servicio. 		
EVALUACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recurso utilizado/Recurso programado 2. Número de clientes satisfechos/Número de clientes encuestados. 		
	EVALUADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR



PLAN DE ACCIÓN No. 4

Referencia (Cuadro No. 31)

OBJETIVO de Crecimiento en Tecnología		Desarrollar un mejoramiento continuo en los procesos para aminorar los costos de operación de la empresa en cada una de las áreas con un avance del 50% en el lapso de dos años.	
ESTRATEGIA		Aplicar a la organización un software completo que se ajuste a las necesidades de la misma para disminuir los costos de operación y dar un buen manejo a los inventarios.	
PROYECTO		Instaurar un software para manejo contable y de inventarios.	
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Instaurara los verdaderos objetivos para la compra de un software y ser aplicados en la organización.	Asistente de gerencia	15 días
2	Elección de empresas que ofrecen esta clase de servicios.	Asistente de gerencia	1 semana
3	Elaboración de presupuesto para la adquisición del software.	Asistente de gerencia	1 semana
4	Seleccionar al personal para ser capacitado en el software a ser implementado.	Asistente de gerencia	1 semana
5	Capacitar al personal	La empresa proveedor Asistente de gerencia	1 semana
6	Medición de resultados	Asistente de gerencia	2 días
PRESUPUESTO		\$ 1.926,61	
INDICADOR		1. Eficiencia del uso de recursos financieros. 2. Número de consultas al mes de posibles pedidos de mercadería.	
EVALUACIÓN		1. Recurso utilizado/Recurso programado 2. Número de consulta de nuevos pedidos//Número de pedidos.	
		EVALUADO POR	REVISADO POR
		AUTORIZADO POR	



PLAN DE ACCIÓN No. 5

Referencia (Cuadro No. 32)

OBJETIVO de disminución en procesos operativos		Aminorar costos administrativos y de servicio técnico a fin de establecer precios iguales o inferiores de la competencia.	
ESTRATEGIA		Diferenciación de clientes y caracterización.	
PROYECTO		Definición de clientela.	
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Definir una diferenciación entre los tipos de clientes: estudiantes, profesionales, talleres, público en general.	Vendedor	1 semana
2	Analizar los costos operativos	Asistente de gerencia	1 semana
3	Comparar con los precios de la competencia y establecer precio referencial	Gerente Asistente de gerencia	1 semana 1 semana
4	Definir nuevos servicios que se pueden ofrecer. (Servicio a domicilio, entrega a domicilio, etc.)	Asistente de gerencia	2 días
5	Establecer e implementar nuevos servicios.	Asistente de gerencia	2 semanas
6	Evaluar los nuevos servicios.	Asistente de gerencia	2 días
PRESUPUESTO		\$ 943,32	
INDICADOR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso eficiente de los recursos financieros 2. Número de clientes que se encuentran de acuerdo con los precios. 		
EVALUACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recurso utilizado/Recurso programado 2. Número de clientes conformes/Número de clientes entrevistados. 		
	EVALUADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR



PLAN DE ACCIÓN No. 6

Referencia (Cuadro No. 33)

OBJETIVO de Compra	Realizar las compras a proveedores externos de una forma directa empezando el primer trimestre del quinto año en un 20% con productos de calidad, para incorporar nuevos productos y servicios.		
ESTRATEGIA	Investigar nuevos proveedores externos, para realizar negociaciones directas, además de capacitarse en el área de importaciones y los requerimientos necesarios que son proporcionados por el Comexi.		
PROYECTO	Compra de innovadores productos a proveedores externos.		
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Investigación de proveedores externos que pueda realizar envío de mercadería al Ecuador	Gerente	1 mes
2	Investigar formas de pago y plazos en los que se maneja	Gerente	1 mes
3	Forma de entrega de productos hasta llegar a puerto en Ecuador	Gerente	1 mes
4	Formas de nacionalización de los productos	Asistente de gerencia	1 mes
5	Identificar a los seguros con los cuales se trabajará para protección de la mercancía.	Asistente de gerencia	1 mes
6	Forma de llegada de los productos a la empresa	Asistente de gerencia	1 mes
PRESUPUESTO	\$ 2.630,00		
INDICADOR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso eficiente de los recursos financieros 2. Número de productos nuevos que se incorporan en el año. 		
EVALUACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recurso utilizado/Recurso programado 2. Número de productos nuevos que llegan al almacén/Número total de productos que llega a Recotel. 		
	EVALUADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR



PLAN DE ACCIÓN No. 7

OBJETIVO GENERAL	Importar y comercializar productos electrónicos en audio y video al por mayor y menor de forma directa para satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, en el plazo de 5 años.		
ESTRATEGIA	Conocer los procedimientos necesarios para la importación directa y comercializar de manera que los precios de venta serán menores.		
PROYECTO	Capacitación en trámites de importación y exportación.		
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Recibir la capacitación en trámites de importación y exportación 2 veces al año.	Asistente de gerencia	1 mes
2	Identificar a las organizaciones con las cuales se trabajará para las importaciones.	Asistente de gerencia	1 mes
3	Determinar presupuesto para las tasas que se deben pagar por el proceso de importación.	Asistente de gerencia	1 mes
4	Determinar presupuesto para la nacionalización de los productos importados una vez señalado el proveedor y las cantidades del producto a importarse.	Gerente Asistente de gerencia	1 mes 1 mes
PRESUPUESTO	\$ 2.270,00		
INDICADOR	1. Uso eficiente de los recursos financieros 2. % de percepción con respecto a la capacitación recibida.		
EVALUACIÓN	1. Recurso utilizado/Recurso programado 2. Entrevista directa		
	EVALUADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR



PLAN DE ACCIÓN No. 8

OBJETIVO Administrativo	Desarrollar un mejoramiento continuo en los procesos de la empresa en cada una de las áreas con un avance del 50% en el lapso de seis meses.		
ESTRATEGIA	Crear un plan de evaluación de procesos, una metodología para hacer una simulación del proceso y ver cuellos de botella para hacer en el mejoramiento continuo.		
PROYECTO	Aplicar un plan de simulación de procesos.		
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Contratar un especialista en la aplicación de procesos	Capacitador	3 semanas
2	Crear flujogramas para los empleados de acuerdo a las áreas que existen en la organización.	Capacitador	1 semana
3	Difusión de tareas en la organización para cada uno de los empleados.	Asistente de gerencia	1 semana
4	Implementación de los procesos a realizarse en la organización.	Gerente	1 semana
5	Medición de los resultados	Asistente de gerencia	1 semana
6	Rectificar en áreas o actividades que se muestren conflictivas o que retrasen la actividad de la organización	Gerente	2 semanas
7	Mejoramiento y aplicación en las áreas encontradas como inutilizadas	Gerente y áreas	1 semana
PRESUPUESTO	\$ 1.250,00		
INDICADOR	1. Uso eficiente de los recursos financieros 2. Disminución de tiempos en los procesos aplicados.		
EVALUACIÓN	1. Recurso utilizado/Recurso programado 2. Tiempo consumido en el proceso/Tiempo estimado del proceso.		
	EVALUADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR



PLAN DE ACCIÓN No. 9

OBJETIVO Administrativo	Desarrollar el talento humano a través de capacitación dos veces al año.		
ESTRATEGIA	Establecer capacitación con el SECAP dos veces al año, como atención al cliente y reconocimiento del producto y servicio.		
PROYECTO	Capacitación para el personal de Recotel.		
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Identificar el curso de capacitación necesario para los empleados además del presupuesto para el mismo.	Gerente Asistente de gerencia	1 semana
2	Realizar contacto y recibir información de las capacitaciones por parte de la empresa capacitadora.	Gerente Asistente de gerencia	1 semana
3	Contratación de cursos identificado por la organización	Gerente	1 semana
4	Evaluación de los cursos a los cuales han asistido los empleados	Asistente de gerencia	1 semana
PRESUPUESTO	\$ 1.035,00		
INDICADOR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso eficiente de los recursos financieros 2. Eficiencia en los trabajos asignados. 		
EVALUACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recurso utilizado/Recurso programado 2. Trabajo aceptado/trabajo tomado 		
	EVALUADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR



PLAN DE ACCIÓN No. 10

OBJETIVO de crecimiento del talento humano.	Propender el desarrollo de las capacidades y logros del personal en un 50% a través de premios y ascensos manteniendo una cultura organizacional adecuada.		
ESTRATEGIA	Establecer reuniones semestrales con todo el personal de la organización para señalar los objetivos de la empresa vaya también acorde con los objetivos individuales de los empleados causando así un compromiso en todos.		
PROYECTO	Comprometer a todo el personal con los objetivos de la empresa.		
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Estudio de horarios para que se puedan dar las reuniones sin que interrumpa al trabajo.	Asistente de gerencia	3 días
2	Generación de ideas a proponerse en las reuniones	Responsable de cada área	2 días
3	Reuniones	Asistente de gerencia	4 días
4	Difusión de acuerdos llegados en las reuniones a toda la organización.	Asistente de gerencia	3 días
5	Medición de resultados con desarrollo organizacional.	Asistente de gerencia	2 días
PRESUPUESTO	\$ 183,96		
INDICADOR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso eficiente de los recursos financieros 2. Conocer en qué porcentaje el personal conoce la misión y la visión de la organización. 		
EVALUACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recurso utilizado/Recurso programado 2. # de personas que conoce la Misión, Visión/# de personas entrevistas 		
	EVALUADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR



PLAN DE ACCIÓN No. 11

OBJETIVO Financiero	Obtener un incremento en los ingresos de la organización en un 40% en el lapso de cinco años.		
ESTRATEGIA	Implantar el uso de herramientas contables para conocer con exactitud cuánto son los ingresos y egresos, para ser examinadas y si lo requiere gestionarlas.		
PROYECTO	Control en el área financiera.		
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Determinar horarios de reuniones para el control financiero, ya que están serán mensualmente	Asistente de gerencia	1 día
2	Las reuniones se las realizará con el departamento de compras y contabilidad para examinar los precios de los productos y accesorios electrónicos	Gerente Asistente de gerencia Compras	1 día 1 día 1 día
3	Dejar por escrito las decisiones tomadas en la reuniones con respecto a los valores que se proporcionará	Asistente de gerencia	1 día
4	La implementación de las decisiones tomadas se encarga los responsables de cada área.	Responsables de cada área	3 días
PRESUPUESTO	\$ 63,99		
INDICADOR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso eficiente de los recursos financieros 2. Presentación de informes a tiempo 		
EVALUACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recurso utilizado/Recurso programado 2. Informes presentados a tiempo/informes solicitados 		
	EVALUADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR



PLAN DE ACCIÓN No. 12

OBJETIVO de Comercialización	Incrementar las ventas en un 5% de forma anual ofreciéndola mejor calidad tanto en la comercialización como en el servicio.		
ESTRATEGIA	Desarrollar promociones especiales además de realizar convenios con entidades educativas y otras empresa.de acuerdo a un plan anual, se tomará en cuenta a los meses que son de mayor afluencia.		
PROYECTO	Plan anual de promociones.		
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Realizar una diferenciación de clientes	Asistente de gerencia	2 días
2	Crear una tabla de descuentos diferenciada para los clientes.	Asistente de gerencia	1 semana
3	Determinar presupuesto para la realización de uniformes y relaciones públicas como trípticos	Gerente Asistente de gerencia	1 semana 1 semana
4	Proporcionar de camisetras con el distintivo de la organización para presentar una buena imagen corporativa.	Gerente Asistente de gerencia	1 semana 1 semana
PRESUPUESTO	\$ 626,66		
INDICADOR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso eficiente de los recursos financieros 2. Número de promociones anuales. 		
EVALUACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recurso utilizado/Recurso programado 2. # de promociones realizadas/#de promociones programadas al año 		
	EVALUADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR

CAPÍTULO V

VIABILIDAD FINANCIERA

En este capítulo se procederá a realizar un análisis de carácter financiero ya que esto permitirá una reflexión respecto a los beneficios obtenidos con la utilización del Balanced Scorecard.

Es necesario trabajar con los resultados de sus operaciones ya que se podrá determinar del mejor modo posible una valoración en función de los resultados actuales y de los futuros.

En este análisis financiero se procede a trabajar con el Balance de Pérdidas y Ganancias para enfocarse en cómo puede incidir financieramente la inversión en la puesta en marcha de los planes de acción antes expuestos en la organización..

En consecuencia la función primordial del análisis de los estados financieros de “RECOTEL”, es convertir los datos en información útil, por lo que su análisis debe ser básicamente decisional.

En base a esta representación, los objetivos perseguidos a través de estos análisis deben convertirse en un aliado para el desarrollo de la misma. A continuación se presenta los cuadro en los que se muestra como está constituida actualmente la empresa en cuanto a activos y cómo esto puedo ayudar a que se cumpla con los planes de acción ya que la puesta en marcha los planes de acción proponen un mejoramiento en la organización.

5.1 ACTIVOS FIJOS

Es el conjunto de bienes que dispone la empresa y que duran según su vida útil, estos bienes deben ser depreciados ya que son utilizados de una manera continua durante sus operaciones

Cuadro No. 31

RECOTEL: Activos Fijos, 2009

Año 2009

Cuenta	Cant.	Listado de activos	AÑOS	Valor Unitario	Total Valor	Depreciación Anual
Vehículo	1	Vehículo	5	18.000,00	18.000,00	
	1	Vehículo	5	15.000,00	15.000,00	
					33.000,00	6.600,00
Muebles y Enseres	22	Vitrinas de aluminio	10	350,00	7.700,00	
	4	Planchas exhibidoras	10	80,00	320,00	
	6	Perchas metálicas	10	500,00	3.000,00	
	2	Sillas	10	15,00	30,00	
	8	Taburetes metálicos	10	12,00	96,00	
	1	Escritorio	10	85,00	85,00	
					11.231,00	1.123,10
Edificio	1	Edificio	20	36.000,00	36.000,00	
					36.000,00	1.800,00
Equipo de Computo	1	Computadora	3	580,00	580,00	
					580,00	193,33
Equipo de Oficina	1	Teléfono-fax	10	75,00	75,00	
					75,00	7,50
		TOTAL			80.886,00	9.723,93

Fuente: La investigación

Elaborado por: Jessica Balla Valiente

5.2 OTROS ACTIVOS

Dentro de esta cuenta consta el software, ya que este es un activo que tiene una vida útil corta, por tal razón se la amortiza.

Cuadro No. 32

RECOTEL: Otros Activos

CUENTA OTROS ACTIVOS	AÑOS	Valor Unitario	Total Valor	Amortización Anual
Software Contable	3	1200,00	\$ 1.200,00	\$ 400,00

Fuente: Cotizaciones

Elaborado por: Jessica Balla Valiente

5.3 DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS

A los activos se los deprecia, debido a que con el uso de los mismos pierden su valor adquisitivo, para realizar la depreciación se considera los activos del punto 5.1, para realizar la depreciación de los mismos se considera la aplicación de años para cada uno de los ítems, estos años a ser considerados para la depreciación son estipulados por el Servicio de Rentas Internas.

Cuadro No. 33

RECOTEL: Depreciación de Activos Fijos

Cant.	Listado de activos	Años	Total Valor	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
1	Vehículo	5	\$18.000,00							
1	Vehículo	5	\$15.000,00							
			\$33.000,00	\$ 6.600	\$ 6.600	\$ 6.600	\$ 6.600	\$ 6.600	\$ 6.600	\$ 6.600
22	Vitrinas de aluminio	10	\$7.700,00							
4	Planchas exhibidoras	10	\$320,00							
6	Perchas metálicas	10	\$3.000,00							
2	Sillas	10	30,00							
8	Taburetes metálicos	10	96,00							
1	Escritorio	10	85,00							
			11.231,00	1.123,10	1.123,10	1.123,10	1.123,10	1.123,10	1.123,10	1.123,10
1	Edificio	20	36.000,00							
			36.000,00	1.800,00						
1	Computadora	3	580,00							
			580,00	193,33	193,33	193,33	193,33	193,33	193,33	193,33
1	Teléfono-fax	10	75,00							
			75,00	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50
TOTAL			\$ 80.886,00	\$ 9.723,93	\$7.923,93	7.923,93	7.923,93	7.923,93	7.923,93	7.923,93

Fuente: La investigación

Elaborado por: Jessica Balla Valiente

5.4 GASTOS GENERALES Y OTROS GASTOS

Es la adquisición de ciertos bienes y prestación de servicios como: la mano de obra, servicios básicos y otros egresos que son necesarios para el desarrollo de la empresa.

Cuadro No. 34

RECOTEL: Gastos Generales y Otros Gastos

CONCEPTO	Gasto Mensual	Gasto Anual
Servicios Básicos:		
Luz Eléctrica	\$ 40,00	\$ 480,00
Agua Potable	\$ 15,00	\$ 180,00
Teléfono	\$ 20,00	\$ 240,00
Otros Gastos		
Gastos de Gestión	\$ 50,00	\$ 600,00
Combustible	\$ 100,00	\$1.200,00
Mantenimiento de Vehículo	\$ 60,00	\$ 720,00
Total		\$ 3.420,00

Fuente: La investigación

Elaborado por: Jessica Balla Valiente

5.5 GASTOS PROYECTADOS

Son egresos que la empresa requiere realizar en los años futuros, para el correcto desenvolvimiento de la misma.

Cuadro No. 35

GASTOS PROYECCIÓN							
	Inflación	4,44%	1,80%	3,64%	3,52%	3,40%	3,29%
Concepto	Año Inicial	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Servicio Básicos	\$ 900,00	\$ 939,96	\$ 956,88	\$ 991,71	\$ 1.026,62	\$ 1.061,52	\$ 1.096,45
Gastos de Gestión	\$ 600,00	\$ 626,64	\$ 637,92	\$ 661,14	\$ 684,41	\$ 707,68	\$ 730,96
Combustible	\$ 1.200,00	\$ 1.253,28	\$ 1.275,84	\$ 1.322,28	\$ 1.368,82	\$ 1.415,36	\$ 1.461,93
Mantenimiento de vehículo	\$ 720,00	\$ 751,97	\$ 765,50	\$ 793,37	\$ 821,29	\$ 849,22	\$ 877,16
TOTAL	\$ 3.420,00	3571,85	\$ 3.636,14	\$ 3.768,50	\$ 3.901,15	\$ 4.033,79	\$ 4.166,50

Fuente: La investigación

Elaborado por: Jessica Balla Valiente

5.6 NOMINA ADMINISTRATIVA

Es la lista de personas que prestan servicio en la empresa RECOTEL, en la cual se detallan los sueldos, las prestaciones sociales que la empresa está obligada a pagar

Cuadro No. 36

RECOTEL: SUELDOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS

AÑO 2009

No.	NÓMINA	CARGO		SALARIOS	12,15%	12	12	12	24
					IESS PATRONAL	DÉCIMO CUARTO SUELDO	DÉCIMO TERCERO SUELDO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES
1	Lorenzo Balla	Gerente	1	\$ 400,00	48,60	19,17	33,33	33,33	16,67
2	Jessica Balla	Asistente de gerencia	1	\$ 300,00	36,45	19,17	25,00	25,00	12,50
3	Darwin Aulestia	Auxiliar de contabilidad	1	\$ 230,00	27,945	19,17	19,17	19,17	10,00
4	Fernanda Guerrero	Inventario y Compras	1	\$ 230,00	29,16	19,17	20,00	20,00	10,00
5	Polivio Valiente	Vendedor	1	\$ 230,00	29,16	19,17	20,00	20,00	10,00
6	Rubén Quishpe	Sup. Servicio Técnico	1	\$ 230,00	29,16	19,17	20,00	20,00	10,00
7	Miguel Valla	Técnico	1	\$ 230,00	29,16	19,17	20,00	20,00	10,00
				\$ 1.850,00	229,64	134,17	157,50	157,50	79,17

2.755,62

Fuente: La investigación

Elaborado por: Jessica Balla Valiente

5.7 VENTAS HISTÓRICAS

Son todas las ventas que realizó “RECOTEL”, debido a que no se dispone de un registro de años anteriores se ha procedido a trabajar con datos de los últimos dos años, donde si se registraron la siguientes ventas con un porcentaje de variación del 14%.

Cuadro No. 37

RECOTEL: Ventas Históricas

AÑOS		Ventas Anuales	Variación
2008		\$ 23.545,00	
2009		\$ 28.686,00	14%

Fuente: La investigación

Elaborado por: Jessica Balla Valiente

5.8 VENTAS PROYECTADAS

Muestra las cifras que se espera obtener en los años futuros. Para determinar estas cantidades se ha procedido a respetar el criterio del propietario de Recotel que manifiesta un crecimiento real del 16% en las ventas futuras. Este porcentaje se aplica a las ventas del año 2009 y se afectó por la inflación del año 2010, repitiendo el mismo procedimiento los siguientes años. Adicionalmente se encuentra otra columna donde muestra el porcentaje de crecimiento que tendrían las ventas en el caso de la aplicación de los planes de acción y finalmente se encuentra el total de incremento en las ventas anualmente.

Cuadro No. 38

RECOTEL: Ventas Proyectadas

AÑOS	Ventas Anuales	Incremento de ventas con Planes de Acción	Total
2010	34.739,89		34.739,89
2011	41.023,65	2.051,18	43.074,83
2012	49.319,61	2.465,98	51.785,59
2013	59.224,57		59.224,57
2014	71.036,31		71.036,31
2015	85.113,16	27.788,76	112.901,91

Fuente: La investigación

Elaborado por: Jessica Balla Valiente

5.9 SERVICIO TÉCNICO HISTÓRICO

En el gráfico No.39 consta la información de las reparaciones a los artefactos electrónicos en audio y video que se han realizado en años anteriores, debido a que no se tienen reportes de años anteriores, se trabaja con las dos cantidades registradas.

Cuadro No 39

Servicio Técnico (cifras históricas)

AÑOS		Servicio Técnico Anuales	
2008		\$ 23.424,80	
2009		\$ 29.281,00	

Fuente: La investigación

Elaborado por: Jessica Balla Valiente

5.10 SERVICIO TÉCNICO PROYECTADO

Muestra las cifras que se espera obtener en años futuros en cuanto a reparaciones de artefactos electrónicos se refiere, para obtener estas cifras se procedió a tomar el último valor del año 2009 del cuadro No 39 luego se aplicó por el porcentaje de variación y el porcentaje de inflación esperada para cada año. Estas cifras se las encuentra en las premisas, Anexo No. 1.

Cuadro No. 40

Servicio Técnico (cifras proyectadas)

AÑOS	Servicio Técnico Anuales	Total
2010	\$ 36.683,24	\$ 36.683,24
2011	\$ 47.541,47	\$ 47.541,47
2012	\$ 59.126,38	\$ 59.126,38
2013	\$ 73.449,16	\$ 73.449,16
2014	\$ 91.135,71	\$ 91.135,71
2015	\$ 112.960,89	\$ 112.960,89

Fuente: La investigación

Elaborado por: Jessica Balla Valiente

5.11 COMPRAS HISTÓRICAS

Estos datos están de acuerdo al registro que se tiene de ellos en el año 2008 y en el año 2009.

Cuadro No. 41

RECOTEL: Compras Históricas

AÑOS		Compras Anuales	
2008		\$ 10.595,25	
2009		\$ 11.474,40	

Fuente: La investigación

Elaborado por: Jessica Balla Valiente

5.12 COMPRAS PROYECTADAS

Las compras proyectadas son cantidades que se pretende adquirir en los años posteriores, para su estimación se mantuvo el porcentaje de la diferencia entre el valor de compra y el valor de ventas que tradicionalmente aplica la empresa al valor de compra y que representa aproximadamente el 60%, a este valor se incrementó el porcentaje de inflación para cada año que se muestra en las premisas (Anexo No 1).

Cuadro No. 42

RECOTEL: Compras Proyectadas

AÑOS	Compras Anuales	Incremento de compras con Planes de Acción	Total
2010	\$ 16.770,98		\$ 16.770,98
2011	\$ 25.357,73	\$ 507,15	\$ 25.864,88
2012	\$ 36.793,05		\$ 36.793,05
2013	\$ 53.323,43		\$ 53.323,43
2014	\$ 77.190,99		\$ 77.190,99
2015	\$ 111.622,81	\$ 15.438,20	\$ 127.061,00

Fuente: La investigación

Elaborado por: Jessica Balla Valiente

5.13 GASTOS EXTRAS A LOS PLANES DE ACCIÓN

A continuación se encuentra un cuadro donde se detalla la inversión por cada plan de acción y el tiempo que tomará su aplicación.

Cuadro No. 42

RECOTEL: Gastos necesarios para ejecutar los planes de acción.

Plan de Acción	Inversión	Tiempo destinado
No. 1	\$ 3400,00	13 semanas
No. 2	\$ 676,00	5 semanas 8 días
No. 3	\$ 993,33	11 semanas 2 días
No. 4	\$ 1926,61	4 semanas 17 días
No. 5	\$ 943,32	6 semanas 4 días
No. 6	\$ 2630,00	24 semanas
No. 7	\$ 2270,00	20 semanas
No. 8	\$ 1250,00	10 semanas
No. 9	\$ 1035,00	4 semanas
No 10	\$ 183,96	14 días
No. 11	\$ 63,99	8 días
No. 12	\$ 626,66	5 semanas 2 días
Total	\$ 15.998,87	106 semanas 25 días

Fuente: Planes de Acción

Elaborado por: Jessica Balla Valiente

5.14 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS CON LA APLICACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN

El siguiente balance se detalla las variaciones que tendrían los diferentes rubros una vez aplicados los planes de acción, ya que los mismos involucra un gasto (Anexo No 2), que afectaría en la utilidad de la organización, sin embargo una vez bien implantada se podrá obtener réditos que favorecen a la utilidad de “RECOTEL”.

Como se puede apreciar en el balance de pérdidas y ganancias proyectado y aplicados los planes de acción, se incrementan los gastos a partir del año 2010 debido a los costos que involucra los planes de acción también en un corto plazo se incrementa la utilidad de la empresa, disponiendo para los próximos cinco años un futuro prometedor con el cumplimiento de las metas trazadas por la empresa.

Cuadro No. 43
RECOTEL: BALANCE DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADAS + PLANES DE ACCIÓN

	Balance Inicial 2009	Año 1 2010	Año 1 2011	Año 2 2012	Año 3 2013	Año 4 2014	Año 5 2015
INGRESOS	\$ 57.967,00	\$ 71.423,13	\$ 90.616,30	\$ 110.911,97	\$ 132.673,72	\$ 162.172,03	\$ 225.862,81
Ventas	\$ 28.686,00	\$ 34.739,89	\$ 43.074,83	\$ 51.785,59	\$ 59.224,57	\$ 71.036,31	\$ 112.901,91
Servicio Técnico	\$ 29.281,00	\$ 36.683,24	\$ 47.541,47	\$ 59.126,38	\$ 73.449,16	\$ 91.135,71	\$ 112.960,89
EGRESOS							
GASTOS ADMINISTRATIVOS							
Inventarios	\$ 11.474,40	\$ 16.770,98	\$ 25.864,88	\$ 36.793,05	\$ 53.323,43	\$ 77.190,99	\$ 127.061,00
Gastos Servicios Básicos	\$ 900,00	\$ 939,96	\$ 956,88	\$ 991,71	\$ 1.026,62	\$ 1.061,52	\$ 1.096,45
IESS Patronal	\$ 2.755,62	\$ 2.971,99	\$ 3.025,48	\$ 3.135,61	\$ 3.245,98	\$ 3.356,35	\$ 3.466,77
Beneficios sociales	\$ 6.340,00	\$ 6.776,84	\$ 6.898,82	\$ 7.149,94	\$ 7.401,62	\$ 7.653,27	\$ 7.905,07
Sueldos Administración	\$ 22.200,00	\$ 24.460,80	\$ 24.901,09	\$ 25.807,49	\$ 26.715,92	\$ 27.624,26	\$ 28.533,10
Depreciación	\$ 11.523,93	\$ 11.523,93	\$ 11.523,93	\$ 11.523,93	\$ 11.523,93	\$ 11.523,93	\$ 11.523,93
Gastos de Gestión	\$ 600,00	\$ 626,64	\$ 637,92	\$ 661,14	\$ 684,41	\$ 707,68	\$ 730,96
Combustible	\$ 1.200,00	\$ 1.253,28	\$ 1.275,84	\$ 1.322,28	\$ 1.368,82	\$ 1.415,36	\$ 1.461,93
Matenimiento del vehículo	\$ 720,00	\$ 751,97	\$ 765,50	\$ 793,37	\$ 821,29	\$ 849,22	\$ 877,16
Inversión							
Plan de Acción No. 1		\$ 3.400,00					
Plan de Acción No. 2			\$ 676,00				

Plan de Acción No. 3		\$ 993,33					
Plan de Acción No. 4				\$ 1.926,61			
Plan de Acción No. 5				\$ 943,32			
Plan de Acción No. 6					\$ 2.630,00		
Plan de Acción No. 7						\$ 2.270,00	
Plan de Acción No. 8			\$ 1.250,00				
Plan de Acción No. 9			\$ 1.035,00				
Plan de Acción No. 10					\$ 183,96		
Plan de Acción No. 11						\$ 63,99	
Plan de Acción No. 12						\$ 626,66	
TOTAL GASTOS	\$ 57.713,95	\$ 70.469,72	\$ 78.811,36	\$ 91.048,45	\$ 108.925,99	\$ 134.343,24	\$ 182.656,37
TOTAL EGRESOS	\$ 57.713,95	\$ 70.469,72	\$ 78.811,36	\$ 91.048,45	\$ 108.925,99	\$ 134.343,24	\$ 182.656,37
UTILIDAD EXPRESADA EN DÓLARES	\$ 253,05	\$ 953,41	\$ 11.804,95	\$ 19.863,52	\$ 23.747,74	\$ 27.828,79	\$ 43.206,43

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. En el presente trabajo se pudo constatar que la microempresa Recotel ha estado trabajando en el mercado con una administración empírica lo que no le ha permitido crecer en la medida que su propietario aspiraba.
2. Muchos de los rubros se asumían como ganancia sin descontar los sueldos
3. Para el desarrollo de este trabajo de investigación ha sido clave el estudio de los cinco factores importantes que son el económico, político, social, legal y ambiental para apreciar el entorno en el que se desenvuelve la organización.
4. El diagnóstico de la empresa nos permitió encontrar muchas debilidades en lo administrativo, comercial, y de servicio.,
5. El direccionamiento estratégico apunta a solventar las falencias encontradas en la organización
6. Lo señalado anteriormente ha servido de base para plantear la propuesta de organización.
7. El Balanced Scorecard permite alinear las estrategias con los objetivos de la empresa, por lo tanto es necesario tener los objetivos claramente de finidos y las estrategias.
8. El éxito del Balanced Scorecard es que se maneja en las cuatro perspectivas que son Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje.
9. Es necesario establecer una rejilla de iniciativas para generar las mejores opciones de respuesta a los problemas encontrados en la organización para que éstas sean utilizadas y plasmadas en los planes de acción.

10. Con los planes de acción identificados y puestos en marcha se ha obtenido beneficios superiores a los estimados, según se demuestra en el estado de pérdidas y ganancias.
11. Los planes son viables de aplicación porque se utiliza los recursos que dispone la empresa y no dispone de financiamiento externo por política de la empresa.
12. El Balanced Scorecard permite controlar el avance hacia los objetivos propuestos.
13. El Plan Estratégico con aplicación del Balanced Scorecard es sumamente amplio ya que si se desea realizar cambios más minuciosos en Recotel se lo puede realizar dado que esta herramienta lo permite.

RECOMENDACIONES

1. Una de las recomendaciones que se da a este trabajo es que se debe aplicar la propuesta respecto a la organización y al direccionamiento estratégico porque se ha demostrado su beneficio.
2. Para la aplicación del Balanced Scorecard es indispensable trabajar con una persona que conozca del tema y que haya realizado sus estudios en función del mismo como es el caso de un/a estudiante de Gerencia y Liderazgo, para que pueda dar un verdadero seguimiento y adecuaciones si lo requiere en el proceso de aplicación.
3. Los directivos deben estar convencidos que la propuesta de la implementación del Balanced Scorecard va a generar réditos con y por ende lo llevara a su objetivo que es el de consolidarse en el mercado como importador directo.

BIBLIOGRAFÍA

- Méndez E. Carlos, METODOLOGIA diseño y desarrollo del proceso de investigación, tercera edición
- Bernal Cesar Augusto, METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION, segunda edición
- Kaplan Robert, Congreso de Balanced Scorecard
- Sistemas de control de gestión, Robert Anthony Vijay, año 2001
- Arthur Seldon, Diccionario de Economía, Grupo Editorial Galo Ordoñez.
- Suárez Suárez, Andrés; Diccionario económico de la empresa.
- <http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=436>
- http://www.pequenaindustria.com.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=156&Itemid=29
- http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard
- <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>
- <http://www.econlink.com.ar/dic/pib.shtml>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Balanza_comercial
- <http://es.mimi.hu/economia/importaciones.html>
- <http://www.sica.com>
- <http://www.monografias.com/trabajos52/tasa-de-interes>
- http://es.mimi.hu/economia/tasa_de_interes.html
- www.capeipi.com
- www.blog-emprendedor.info/como-elegir-a-los-proveedores-de-su-empresa

- <http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente>
- Fred R. David, La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial Legis, Tercera reimpresión febrero 1990
- ZEITHAML Valaire, Marketing de Servicios MC Graw hill, 2da Edición, pág 445
- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm>

ANEXOS

ANEXO 1

PREMISAS DE TRABAJO

CONCEPTO	Año 1 2010	Año 2 2011	Año 3 2012	Año 4 2013	Año 5 2014	Año 6 2015
Inflación Esperada	4,44%	1,80%	3,64%	3,52%	3,40%	3,29%
Salario Básico	240,00	244,32	253,21	262,13	271,04	279,96
% de crecimiento aplicados los planes de Acción		5%	5%			20%

ANEXO 2

Presupuesto Planes de Acción

Plan de Acción No. 1

Recursos	Responsable	Tiempo destinado	Inversión
Personal	Gerente	2 semanas	\$ 300,00
	Asistente de gerencia	5 semanas	\$ 500,00
Publicidad	Ag. de publicidad: 30 anuncios	6 meses	\$ 2400,00
Levantamiento de encuestas	5 Encuestadores	4 días	\$ 200,00
		TOTAL	\$ 3.400,00

Fuente: Investigación

Elaborado por: Jessica Balla Valiente

Plan de Acción No. 2

Recursos	Responsable	Tiempo destinado	Inversión
Personal	Asistente de gerencia	1 mes	\$ 400,00
	Bodeguero	1 semana 8 días	\$ 76,00
Levantamiento de encuestas	5 Encuestadores	4 días	\$ 200,00
		Total	\$ 676,00

Fuente: Investigación

Elaborado por: Jessica Balla Valiente

Plan de Acción No. 3

Recursos	Responsable	Tiempo destinado	Inversión
Personal	Asistente de gerencia	3 semanas 2 días	\$ 313,33
	Vendedor	2 meses	\$ 480,00
Levantamiento de encuestas	5 Encuestadores	4 días	\$ 200,00
		Total	\$ 993,33

Fuente: Investigación

Elaborado por: Jessica Balla Valiente

Plan de Acción No. 4

Recursos	Responsable	Tiempo destinado	Inversión
Personal	Asistente de gerencia	1 mes 17 días	\$ 626,61
Levantamiento de encuestas	5 Encuestadores	2 días	\$ 100,00
Sistema (software)	Empresa elegida	3 días	1200,00
		Total	\$ 1926,61

Fuente: Investigación

Elaborado por: Jessica Balla Valiente

Plan de Acción No. 5

Recursos	Responsable	Tiempo destinado	Inversión
Personal	Gerente	1 semana	\$ 150,00
	Asistente de gerencia	1 mes 4 días	\$ 453,32
	Vendedor	1 semana	\$ 240,00
Levantamiento de encuestas	5 Encuestadores	2 días	\$ 100,00
		Total	\$ 943,32

Fuente: Investigación

Elaborado por: Jessica Balla Valiente

Plan de Acción No. 6

Recursos	Responsable	Tiempo destinado	Inversión
Personal	Gerente	3 meses	\$ 1.800,00
	Asistente de gerencia	2 meses	\$ 800,00
Otros	Servicios básicos	2 meses	\$ 30,00
		Total	\$ 2630,00

Fuente: Investigación

Elaborado por: Jessica Balla Valiente

Plan de Acción No. 7

Recursos	Responsable	Tiempo destinado	Inversión
Personal	Gerente	1 mes	\$ 600,00
	Asistente de gerencia	4 meses	\$ 1600,00
Capacitación: Importaciones	Secap	2 meses	\$ 70,00
		Total	\$ 2.270,00

Fuente: Investigación
 Elaborado por: Jessica Balla Valiente

Plan de Acción No. 8

Recursos	Responsable	Tiempo destinado	Inversión
Personal	Gerente	3 semanas	\$ 450,00
	Asistente de gerencia	2 semanas	\$ 200,00
Capacitación: Procesos	Secap	2 meses	\$ 600,00
		Total	\$ 1.250,00

Fuente: Investigación
 Elaborado por: Jessica Balla Valiente

Plan de Acción No. 9

Recursos	Responsable	Tiempo destinado	Inversión
Personal	Gerente	3 semanas	\$ 450,00
	Asistente de gerencia	2 semanas	\$ 200,00
Capacitación: Servicio al cliente Ventas	Secap	2 semanas	\$ 315,00 (35*9)
	Secap	2 semanas	\$ 70,00
		Total	\$ 1.035,00

Fuente: Investigación
 Elaborado por: Jessica Balla Valiente

Plan de Acción No. 10

Recursos	Responsable	Tiempo destinado	Inversión
Personal	Asistente de gerencia	12 días	\$ 159,96
	Responsable de cada área	2 días	\$ 24,00 (3*8)
		Total	\$ 183,96

Fuente: Investigación
Elaborado por: Jessica Balla Valiente

Plan de Acción No. 11

Recursos	Responsable	Tiempo destinado	Inversión
Personal	Asistente de gerencia	3 días	\$ 39,99
	Responsable de cada área	3 días	\$ 24,00
		Total	\$ 63,99

Fuente: Investigación
Elaborado por: Jessica Balla Valiente

Plan de Acción No. 12

Recursos	Responsable	Tiempo destinado	Inversión
Personal	Gerente	2 semanas	\$ 300,00
	Asistente de gerencia	3 semanas 2 días	\$ 326,66
		Total	\$ 626,66

Fuente: Investigación
Elaborado por: Jessica Balla Valiente

**ANEXO No. 3
EMPRESA RECOTEL**

Plan No	OBJETIVO		ESTRATEGIA	PROYECTO	2010	2011	2012	2013	2014
1	OBJETIVO de Crecimiento en el Mercado	Incremento de clientes en un 10%	Difundir la marca de la empresa y los servicios que ofrece a través de medios de comunicación como la radio, además de diseño de afiches.	Aplicación de publicidad	X				
2	OBJETIVO de Crecimiento en la Productividad	Diversificar los productos en un 2% a medida de las necesidades de los clientes de forma anual.	Examinar trimestralmente los inventarios para determinar si los productos que se dispone al momento pueden ser sustituidos por otros nuevos que presenten mayores extras y/o servicios.	Software		X			
3	OBJETIVO de Calidad	Mejoramiento continuo de la calidad del servicio.	Conocer las características de los clientes y sus expectativas respecto al servicio, y en base a esto mejorar el proceso de atención.	Mejorar la calidad de servicio.	X				
4	OBJETIVO de Crecimiento de Tecnología	Desarrollar un mejoramiento continuo en los procesos para	Aplicar a la organización un software completo que se ajuste a las necesidades de la misma para	Instaurar un software para manejo contable y de			X		

		aminorar los costos de operación de la empresa en cada una de las áreas con un avance del 50% en el lapso de dos años.	disminuir los costos de operación y dar un buen manejo a los inventarios.	inventarios.					
5	OBJETIVO de disminución en procesos operativos	Aminorar costos administrativos y de servicio técnico a fin de establecer precios iguales o inferiores de la competencia.	Diferenciación de clientes y caracterización.	Definición de clientela.			X		
6	OBJETIVO de Compra	Realizar las compras a proveedores externos de una forma directa empezando el primer trimestre del 5to año en un 20% con productos de calidad, para incorporar nuevos productos y servicios.	Investigar nuevos proveedores externos, para realizar negociaciones directas, además de capacitarse en el área de importaciones y los requerimientos necesarios que son proporcionados por el Comexi.	Compra de innovadores productos a proveedores externos.				X	

7	OBJETIVO GENERAL	Importar y comercializar productos electrónicos en audio y video al por mayor y menor de forma directa para satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, en el plazo de 5 años.	Conocer los procedimientos necesarios para la importación directa y comercializar de manera que los precios de venta serán menores.	Capacitación en trámites de importación y exportación.						X
8	OBJETIVO Administrativo	Desarrollar un mejoramiento continuo en los procesos de la empresa en cada una de las áreas con un avance del 50% en el lapso de seis meses.	Crear un plan de evaluación de procesos, una metodología para hacer una simulación del proceso y ver cuellos de botella para hacer en el mejoramiento continuo.	Aplicar un plan de simulación de procesos.		X				
9	OBJETIVO Administrativo	Desarrollar el talento humano a través de capacitación dos veces al año.	Establecer capacitación con el SECAP dos veces al año, como atención al cliente y reconocimiento del producto y servicio.	Capacitación para el personal de Recotel.		X				

10	OBJETIVO de crecimiento del talento humano.	Propender el desarrollo de las capacidades y logros del personal en un 50% a través de premios y ascensos manteniendo una cultura organizacional adecuada	Establecer reuniones semestrales con todo el personal de la organización para señalar los objetivos de la empresa vaya también acorde con los objetivos individuales de los empleados causando así un compromiso en todos.	Comprometer a todo el personal con los objetivos de la empresa.				X	
11	OBJETIVO Financiero	Obtener un incremento en los ingresos de la organización en un 40% en el lapso de cinco años.	Implantar el uso de herramientas contables para conocer con exactitud cuánto son los ingresos y egresos, para ser examinadas y si lo requiere gestionarlás.	Control en el área financiera.					X
12	OBJETIVO de Comercialización	Incrementar las ventas en un 5% de forma anual ofreciendo la mejor calidad tanto en la comercialización como en el servicio.	Desarrollar promociones especiales además de realizar convenios con entidades educativas y otras empresa.de acuerdo a un plan anual, se tomará en cuenta a los meses que son de mayor afluencia.	Plan anual de promociones.					X
					2	3	2	2	3

