UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Trabajo de Titulación previo la obtención del título de: INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

"PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMPAÑÍA SUMEQUIPVEGA CIA. LTDA., IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE SUMINISTROS MÉDICOS, QUIRÚRGICOS COMO MODELO APLICABLE PARA PYMES FAMILIARES".

AUTORES:

PAÚL JAVIER SALAZAR GUERRA
JORGE SANTIAGO TERÁN VEGA

DIRECTOR:
IVAN PATRICIO VACA AGUIRRE

Quito, mayo del 2015

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Nosotros, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Quito, mayo 2015.

Paúl Javier Salazar Guerra	**Jorge Santiago Terán Vega**
CCI. 171085557-6	**CCI. 171361874-0**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN …… 1

CAPÍTULO 1.....2

GENERALIDADES ……..2

1.1 Reseña histórica de la Compañía SUMEQUIPVEGA CÍA. LTDA 2

1.1.1 Descripción del giro del negocio.....2

1.1.1.1 Productos y servicios de la compañía 3

1.2 Tema de la investigación.....3

1.3 Problema de investigación 3

1.3.1 Sistematización del problema 4

1.4 Importancia 4

1.5 Beneficiarios de la Propuesta.....4

1.6 Objetivos 5

1.6.1 Objetivo general.....5

1.6.2 Objetivos específicos 5

CAPÍTULO 2.....7

FUNDAMENTACIONES TEÓRICAS REFERENCIALES Y METODOLÓGICAS…….. 7

2.1 Marco teórico 7

2.1.1 PyMES 7

2.1.1.1 Características 7

2.1.2 Modelo de gestión administrativa 8

2.1.2.1 Importancia 8

2.1.2.2 Objetivos 8

2.1.3 Diagnostico situacional 8

2.1.3.1 Análisis FODA.....8

2.1.3.2 Auditoría externa: Evaluación de factores externos (EFE).....9

2.1.3.2.1 Macro ambiente.....9

2.1.3.2.2 Microambiente 10

2.1.3.3 Análisis de la Competencia en a las Cinco Fuerzas de Porter 11

2.1.3.3.1 La rivalidad entre las empresas que compiten 12
2.1.3.3.2 La entrada potencial de competidores nuevos 12
2.1.3.3.3 El desarrollo potencial de productos sustitutos 12
2.1.3.3.4 El poder de negociación de los proveedores 12
2.1.3.3.5 El poder de negociación de los consumidores 13
2.1.3.4 Matriz de perfil competitivo (MPC) 13
2.1.3.5 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) 13
2.1.3.6 Auditoría interna: Evaluación de factores internos (EFI) 15
2.1.3.7 Matriz de factores internos EFI 15
2.1.4 Planificación estratégica 16
2.1.4.1 Importancia 16
2.1.4.2 Objetivo 17
2.1.4.3 Misión 17
2.1.4.4 Visión 17
2.1.4.5 Objetivos estratégicos 17
2.1.4.6 Objetivos a corto plazo 19
2.1.4.7 Objetivos a mediano plazo 19
2.1.4.8 Objetivos a largo plazo 19
2.1.4.9 Formulación estratégica 19
2.1.4.10 Evaluación y control 20
2.1.5 Planificación operativa 20
2.1.5.1 Procesos 20
2.1.5.2 Subprocesos 21
2.1.5.3 Flujogramas 21
2.1.5.4 Simbología 21
2.1.6 Cuadro de mando integral (balance scorecard) 22
2.1.6.1 Tipos de cuadros de comando 23
2.1.6.1.1 Tablero de control operativo 23
2.1.6.1.2 Tablero de control directivo 23
2.1.6.1.3 Tablero de control estratégico 23
2.1.6.1.4 Tablero de control integral 23

2.1.7 Diferentes perspectivas del cuadro de mando integral....24
2.1.7.1 Perspectiva financiera....24
2.1.7.2 Perspectiva de clientes....24
2.1.7.3 Perspectiva de procesos internos....25
2.1.7.4 Perspectiva de crecimiento y desarrollo....25
2.1.8 Indicadores....25
2.1.8.1 Características....25
2.2 Marco referencial....26
2.3 Marco metodológico....27
2.3.1 Tipo de investigación bibliográfica....27
2.3.2 Tipo de investigación descriptiva....27
2.3.3 Método de investigación....27
2.3.3.1 Inductivo – Deductivo....28
2.3.4 Técnicas de recolección de información....28
2.3.4.1 Entrevista....28
CAPÍTULO 3....29
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE SUMEQUIPVEGA CÍA. LTDA.....29
3.1. Objetivo....29
3.2. Misión....29
3.2.1. Análisis de la misión....29
3.3. Visión....31
3.3.1. Análisis de la Visión....31
3.4. Diagnostico situacional....33
3.4.1 Auditoría externa: Evaluación de factores externos (EFE)....33
3.4.1.1 Macro ambiente....33
3.4.1.1.1 Factores políticos – Legales....33
3.4.1.1.2 Factores Económicos....35
3.4.1.1.3 Factores Sociales – Culturales....38
3.4.1.1.4 Factores Tecnológicos....39
3.4.1.1.5 Factor Ambiental....39
3.4.1.2 Microambiente....40

3.4.1.2.1 Clientes 40
3.4.1.2.2 Proveedores 41
3.4.1.2.3 Competencia 42
3.4.1.2.4 Análisis de la competencia en base a las fuerzas de Porter.....42
3.4.1.2.4.1 La rivalidad entre las empresas que compiten 43
3.4.1.2.4.2 La entrada potencial de competidores nuevos 43
3.4.1.2.4.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos.....44
3.4.1.2.4.4 El poder de negociación de los proveedores 44
3.4.1.2.4.5 El poder de negociación de los consumidores 45
3.4.1.2.5 Cuadro comparativo para elaboración de la MPC 46
3.4.1.2.6 Matriz del Perfil Competitivo 47
3.4.1.2.7 Matriz de evaluación de factores externos 49
3.4.2 Auditoría interna: Evaluación de factores internos (EFI) 51
3.4.2.1 Personal 51
3.4.2.1.1 Cultura organizacional 51
3.4.2.1.2 Aspectos formales y abiertos 52
3.4.2.1.2.1 Títulos y descripción de cargos:.....53
3.4.2.1.2.2 Objetivos y estrategias 56
3.4.2.1.2.3 Políticas y directrices de personal 56
3.4.2.1.3 Aspectos informales ocultos 57
3.4.2.1.3.1 Valores 57
3.4.2.1.3.2 Capacitación 59
3.4.2.2 Planta 59
3.4.2.3 Partes: equipos, bienes, muebles.....61
3.4.2.4 Procesos 62
3.4.2.4.1 Proceso administrativo:.....62
3.4.2.4.2 Proceso Comercial 64
3.4.2.4.3 Proceso Financiero.....66
3.4.2.5 Matriz de evaluación de factores internos.....75
CAPITULO 4.....78
PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....78

4.1 Objetivo 78
4.2 Introducción 78
4.3 Propuesta de modelo 78
4.3.1 Justificación y viabilidad 78
4.4 Planificación estratégica 79
4.4.1 Declaración de la misión y visión 79
4.4.1.1 Misión 79
4.4.1.2 Visión 79
4.4.2 Planteamiento de Objetivos estratégicos 80
4.4.3 Formulación Estrategias 81
4.4.4 Evaluación y control de la planificación estratégica 82
4.5 Planificación operativa 82
4.5.1 Identificación de los procesos operativos 82
4.5.1.1 Proceso de comercialización 84
4.5.1.2 Procesos de logística 90
4.6 Cuadro de mando integral 96
4.6.1 Estructuración estratégica de acuerdo al CMI 96
4.6.1.1 Mapa estratégico 97
4.6.1.2 Descripción de las perspectivas 98
4.6.1.3 Perspectiva financiera 98
4.6.1.4 Perspectiva de clientes 98
4.6.1.5 Perspectiva de procesos internos 99
4.6.1.6 Perspectiva de crecimiento y desarrollo 99
4.6.2 Establecimiento de indicadores 100
4.6.3 Árbol causal 101
4.6.4 Evaluación y control 102
4.6.4.1 Metodología para la evaluación y control 103
CONCLUSIONES 104
RECOMENDACIONES 105
LISTA DE REFERENCIAS 106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Beneficiarios de la Propuesta…….. 4
Tabla 2. Características de los Objetivos…….. 18
Tabla 3. Símbolos para la construcción de un diagrama de flujo……. 21
Tabla 4. Características de los indicadores…… 26
Tabla 5. Lista de chequeo de cumplimiento de la definición de la misión……. 30
Tabla 6. Lista de chequeo de cumplimiento de la definición de la visión…….. 32
Tabla 7. Índices económicos……. 35
Tabla 8. Tasas de interés…….. 37
Tabla 9. Tasas de interés activas efectivas referenciales……. 37
Tabla 10. Lista de los principales clientes de SUMEQUIPVEGA Cia. Ltda…….. 41
Tabla 11. Lista de competidores de SUMEQUIPVEGA Cia. Ltda…… 43
Tabla 12. Cuadro comparativo factores del éxito para matriz de perfil competitivo MPC… 46
Tabla 13. Matriz de perfil competitivo…… 48
Tabla 14. Matriz de factores externos…… 50
Tabla 15. Rangos de edad del personal de SUMEQUIPVEGA Cia. Ltda……. 53
Tabla 16. Resumen de ventas…….. 65
Tabla 17. Índice de solvencia…..…… 67
Tabla 18. Prueba ácida…… 68
Tabla 19. Capital de trabajo……..…… 68
Tabla 20. Rotación de inventarios.…… 69
Tabla 21. Permanencia de inventarios...…… 70
Tabla 22. Periodo promedio de cobranza...…….. 70
Tabla 23. Periodo promedio de pago...…… 71
Tabla 24. Rotación de activo fijo…….. 71
Tabla 25. Rotación de activos totales…..…… 72
Tabla 26. Índice de solidez…..…… 73
Tabla 27. Apalancamiento total…… 73
Tabla 28. Margen de utilidad neta……..…… 74

Tabla 29. Rentabilidad económica.…….…….. 74
Tabla 30. Resumen de indicadores…….…….. 75
Tabla 31. Matriz de factores internos…..…….. 76
Tabla 32. Identificación de procesos operativos.…… 83
Tabla 33. Proceso de prospeción……..…… 84
Tabla 34. Proceso de ventas…..……..…… 86
Tabla 35. Proceso de post-venta……..…… 88
Tabla 36. Proceso de importaciones...……..…… 90
Tabla 37. Proceso de facturación…...……..…… 92
Tabla 38. Proceso despacho y distribución…...…… 94
Tabla 39. Matriz de indicadores…….…...…… 100
Tabla 40. Matriz de evaluación y control...…...…… 102
Tabla 41. Tabla de metodología de control…...…… 103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de las 5 fuerzas de Porter……. 11
Figura 2. Organigrama estructural de SUMEQUIPVEGA Cia. Ltda…….. 53
Figura 3. Vista exterior de las instalaciones……. 61
Figura 4. Mapa geo referencial……. 62
Figura 5. Canal de distribución……. 66
Figura 6. Flujo proceso de prospección…… 85
Figura 7. Flujo proceso de ventas……. 87
Figura 8. Flujo proceso de post-venta……... 89
Figura 9. Flujo proceso de importación…… 91
Figura 10. Flujo proceso de facturación…… 93
Figura 11. Flujo proceso despacho y distribución……. 95
Figura 12. Estructura estratégica basada en el cuadro del mando integral (CMI)…..…….. 96
Figura 13. Mapa estratégico……. 97
Figura 14. Árbol causal…….. 101

RESUMEN

Muchas empresas ecuatorianas reconocen la importancia de mejorar sus procesos, pero no se encuentran suficientemente preparadas para aceptar los nuevos retos por la dificultad que conlleva la puesta en práctica de estas técnicas, es así que las empresas han rediseñado su organización en el aspecto físico, otras rediseñaron sus procesos enfocándolos hacia los clientes para transformarlas en empresas eficaces y eficientes para cumplir con sus exigencias y necesidades.

Es por eso que el objetivo de esta investigación es presentar una propuesta de un modelo de gestión administrativa para SUMEQUIPVEGA CIA. LTDA. basado en la planificación estratégica y operativa, la creación de indicadores de gestión mediante el cuadro de mando integral.

Para lo cual se realizó un diagnostico situacional de la compañía basados en los ambientes externo e interno en donde se obtuvo como resultado las diferentes fortalezas, y oportunidades que se deben potenciar, así como las amenazas y debilidades que se deben mitigar mediante una propuesta de un modelo de gestión administrativa.

La propuesta del modelo de gestión administrativa ha sido orientado a distintos aspectos como son: el planteamiento de los objetivos estratégicos los mismos que tienen relación directa con la misión y la visión de la compañía, planes de capacitación e inducción a todo el personal, contar con un sistema de control estadístico para la creación de un plan de

acción futuro que permita tomar acciones correctivas y cumplir el objetivo principal que es el incremento de la rentabilidad de la compañía.

ABSTRACT

Many Ecuadorian companies recognize the importance of improving their processes, but they are not sufficiently prepared to accept new challenges due to the difficulty that entails the implementation of these techniques, so companies have redesigned their organization in the physical aspect, others in their processes focusing directly to the customers in order to turn them into effective and efficient companies by fulfilling their demands and needs.

The objective of this study is to present a proposal for a model of administrative management for SUMEQUIPVEGA CIA. LTDA. based on strategic and operational, planning as well as the creation of management indicators through a scorecard

As a reason of that a situational diagnosis of the company was arranged based on the external and internal environments in which there is an evidence of different strengths, and opportunities that should be enhanced, as well as the threats and weaknesses that should be mitigated by a proposal for a model of administrative management.

The proposal of the model of administrative management has been focused on different aspects as the approach of the strategic objectives that are directly related to the mission and vision of the company, training and instructional plans, the implementation of a system of statistical control in order to create a future-action plan to take correct decisions and succeed with the mail goal of the company that is to increase its profitability.

INTRODUCCIÓN

Viviendo un mundo de globalización y evolución empresarial a un poco más de una década en el siglo XXI, ciertamente cada vez son más las empresas que han optado por efectuar acelerados procesos de cambio para mejorar su competitividad en el mercado. Dentro de este marco las empresas tienen que continuar asumiendo un rol protagónico que les permita contribuir al desarrollo y crecimiento del país, logrando eficiencia y brindando productos y servicios de calidad.

Muchas empresas ecuatorianas reconocen la importancia de mejorar sus procesos, pero no se encuentran suficientemente preparadas para aceptar los nuevos retos, tal vez por la dificultad que conlleva la puesta en práctica de estas técnicas o tal vez porque carecen de una metodología que les sirva de soporte.

En Ecuador y en el mundo las empresas exitosas son aquellas que aplican total o parcialmente un modelo de gestión administrativa basado en la planificación estratégica, planificación operativa y el cuadro de mando integral; es así que, en base a esta técnica, están cambiando su forma de pensar y de actuar; otros han rediseñado su organización en el aspecto físico y el espiritual, otras han rediseñado sus procesos enfocándolos hacia los clientes para transformarlas en empresas eficaces y eficientes para cumplir con sus exigencias y necesidades.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES

1.1 Reseña histórica de la Compañía SUMEQUIPVEGA CÍA. LTDA

La compañía SUMEQUIPVEGA CIA. LTDA., empresa familiar formada por cinco hermanos que unieron sus experiencias y conocimientos acerca de la comercialización de insumos y suministros médicos, inicia su actividad económica en el año 2000 de una manera informal comercializando la línea de papel termo sensible y suministros médicos de consumo masivo. En 2005, es constituida legalmente y se inicia una relación comercial con proveedores internacionales para la importación de dispositivos médicos para cubrir las necesidades del mercado de la salud en las áreas de anestesia, terapia respiratoria, cirugía y líneas complementarias llegando a especializarse en estas.

Con el paso de los años ha formado una muy buena relación comercial con los proveedores internacionales siendo Vital Signs quienes en su momento fueron parte de General Electric y en la actualidad forma parte de CareFusion el principal proveedor cuya base está ubicada en los Estados Unidos, Fortune Medical, I- Ming Industries también proveedores de sus dispositivos están ubicados en Taiwan.

SUMEQUIPVEGA CIA. LTDA. se caracteriza por su seriedad al momento de realizar sus operaciones, lleva trabajando más de dos años presentando ofertas al SERCOP y ha ganado varias licitaciones para comercializar los dispositivos médicos en varios hospitales públicos a nivel nacional así como en los principales hospitales y clínicas privadas.

1.1.1 Descripción del giro del negocio

Las principales actividades de la compañía son la importación, comercialización y distribución de los dispositivos y equipos médicos, actividad que ha experimentado un crecimiento en sus ingresos en los últimos años, logrando un reconocimiento entre sus

clientes y en el mercado de la salud tal es así que ha logrado que sus productos se ubiquen en las principales casas de salud tanto públicas como privadas en las principales ciudades del país.

1.1.1.1 Productos y servicios de la compañía

La compañía SUMEQUIPVEGA CIA. LTDA., cuenta con una completa línea de dispositivos médicos quirúrgicos y servicios para las especialidades de: anestesiología, cirugía, ginecología y cuidados intensivos.

1.2 Tema de la investigación

"Propuesta de un modelo de gestión administrativa para la compañía SUMEQUIPVEGA CIA. LTDA., importadora y comercializadora de equipos y suministros médicos quirúrgicos y electrónicos como modelo aplicable para PYMES familiares"

1.3 Problema de investigación

La compañía SUMEQUIPVEGA CIA. LTDA., no aplica en forma completa el Proceso Administrativo, afectando la eficiencia en su desempeño y desenvolvimiento organizacional.

Principales Causas:

- Falta de Planeación Estratégica en la compañía;
- Falta de aplicación técnica para el direccionamiento empresarial;
- Falta de una cultura organizacional que no permite un mejor desarrollo de la compañía.

Principales consecuencias o efecto:

- Falta de objetivos de mediano y largo plazo,
- Pérdida de espacio en el mercado por aceleración en el crecimiento de la competencia;
- Fallas en la comunicación por la falencia en el nivel jerárquico.

1.3.1 Sistematización del problema

¿Por qué la Compañía SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda.” ha limitado su progreso y desarrollo al no aplicar en forma completa el Proceso Administrativo?

Porque: hasta ahora en más de 10 años de actividad, la compañía carece inicialmente de Planificación Estratégica, carece de una Estructura Organizacional adecuada, y los métodos de gerencia y direccionamiento son empíricos, y porque partiendo de lo anterior no se ha podido realizar ejercicios de control que permitan aplicar herramientas técnicas de administración y determinar una situación de análisis y mejora continua para la misma.

1.4 Importancia

Este trabajo tiene importancia porque busca corregir las falencias en la gestión administrativa de la compañía SUMEQUIPVEGA CIA. LTDA.

1.5 Beneficiarios de la Propuesta

Tabla 1.

Beneficiarios de la propuesta

ACCIÓN	BENEFICIARIO
Propuesta de un Modelo de Gestión Administrativa	SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda. y otras PYMES familiares que pueden tomar en cuenta la propuesta de un modelo de

	gestión administrativa para alcanzar un crecimiento y mantenerse en el tiempo.
Emprendimiento para la creación de Empresas Familiares	La sociedad ya que muchas personas se puede beneficiar de la información y pueden emprender la creación de empresas familiares.
Elaboración de la investigación	Los estudiantes externos y la Universidad Politécnica Salesiana, puesto que el escrito les servirá como material de investigación y consulta.
Diseño de un modelo basado en la planificación estratégica, operativa y desarrollo de un cuadro de mando integral.	Nosotros como autores ya que esto nos permitirá reafirmar y desarrollar nuestros conocimientos así como también la elaboración y defensa de este producto nos permitirá obtener el título de Ingeniero Comercial en la carrera de Administración de Empresas.

Nota: elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Presentar una propuesta de un Modelo de Gestión Administrativa para la compañía "SUMEQUIPVEGA CIA. LTDA.", importadora y comercializadora de equipos y suministros médicos quirúrgicos y electrónicos como modelo aplicable para PYMES familiares en la ciudad Quito.

1.6.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la compañía, mediante el análisis del ambiente externo y ambiente interno.
- Proponer un modelo de gestión administrativa.
- Diseñar la Planificación estratégica para la compañía.
- Levantar los procesos operativos de la compañía.
- Diseñar el cuadro de mando integral (balance scorecard) de la compañía.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTACIONES TEÓRICAS REFERENCIALES Y METOLÓGICAS

2.1 Marco teórico

2.1.1 PyMES

Partiendo de que empresa es una entidad creada con la finalidad de obtener bienes o prestar servicios a partir de la utilización de distintos factores de producción, PYMES quiere decir Pequeñas y Medianas Empresas. En Ecuador, se llama PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas, que, de acuerdo al número de trabajadores, volumen de ventas, años en el mercado, y sus niveles de producción.

2.1.1.1 Características

La pequeña empresa:

- Los propietarios de la empresa coinciden con la dirección de la misma.
- Los intereses de los propietarios se identifican con los de la empresa.
- No suelen utilizar técnicas de gestión y no existe organigrama de la empresa.
- Los mercados a los que se dirigen los productos tienen carácter local.
- La nómina de la empresa en algunos casos no supera los 10 empleados.
- No suelen utilizar tecnologías desarrolladas.

La mediana empresa:

- Las funciones dentro de la empresa están claramente definidas.
- Se necesita de manera permanente, el asesoramiento de consultores externos.
- La nómina de la empresa suele estar entre 25 y 300 empleados.

- El mercado al que dirigen sus productos tiene un carácter tanto local, nacional e incluso internacional.
- Utilizan tecnología creada por otras empresas adaptándola a sus necesidades.

2.1.2 Modelo de gestión administrativa

Conjunto de acciones orientadas a la obtención de objetivos de una empresa, a través de la aplicación y cumplimiento del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, controlar.

2.1.2.1 Importancia

De la gestión administrativa dependerá el éxito del negocio, permite la reducción de tiempo empleado en los trámites, ayuda a incrementar la calidad de los servicios y a mantener un control de los procesos internos de la empresa.

2.1.2.2 Objetivos

- Optimizar recursos;
- Reducción de tiempos en trámites;
- Incremento de la calidad;
- Correcta ejecución de procesos;
- Control de procesos internos.

2.1.3 Diagnostico situacional

2.1.3.1 Análisis FODA

"Durante muchos años el análisis FODA se ha utilizado para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una compañía". (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, pág. 138)

Acostumbra decirse que las compañías deben detectar internamente sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del exterior. Pero a menudo se pasa por alto que la combinación de estos factores puede requerir otras opciones estratégicas. Para sistematizar estas opciones se postuló la matriz FODA:

FORTALEZAS (F): representa las capacidades especiales con las que cuenta la empresa, elementos positivos que diferencian de la competencia y que además se pueden controlar.

OPORTUNIDADES (O): circunstancias favorables que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la compañía cuando ésta las identifique y las aproveche en un momento oportuno.

DEBILIDADES (D): son factores que presentan una situación desfavorable frente a la competencia, que una vez identificado pueden y deben eliminarse desarrollando una estrategia adecuada.

AMENAZAS (A): son factores o hechos externos que pueden producir daño a la compañía.

2.1.3.2 Auditoría externa: Evaluación de factores externos (EFE)

El ambiente externo es aquel que tiene una organización al cual se integran todos los grupos (directos e indirectos) que ayudan a cumplir la misión por la cual fue creada la organización. Para el ambiente externo o entorno van a existir dos tipos: un micro ambiente y un macro ambiente.

2.1.3.2.1 Macro ambiente

Según Fred David los factores externos pueden clasificarse en amplias categorías:
Factor político: los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes reguladores y desreguladores, subvencionadores, empleadores y clientes de las

organizaciones. Por lo tanto los factores políticos, gubernamentales y legales pueden representar oportunidades y amenazas clave para las organizaciones de todo tamaño.

Factor legal: las leyes locales, estatales y federales, las agencias reguladoras y los grupos de interés especial pueden tener gran impacto en las estrategias en las organizaciones pequeñas, grandes con fines de lucro y no lucrativas.

Factor económico: los factores económicos tienen un impacto directo en el atractivo potencial de las diferentes estrategias afectando a índices como: tasas de interés, tasa de empleo, precios, inflación, demanda entre otros, lo que afecta de una manera directa a las organizaciones.

Factor social: los cambios sociales, culturales y demográficos tienen un fuerte impacto en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones pequeñas, grandes, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias están viéndose sacudidas por las oportunidades y amenazas que surgen a partir de los cambios en estas variables.

Factor tecnológico: la tecnología está cambiando la naturaleza de las oportunidades y amenazas al alterar los ciclos de vida de los productos, aumentar la rapidez en la distribución, crear nuevos productos y servicios, eliminar las limitaciones de los mercados geográficos tradicionales, y cambiar la compensación histórica entre la estandarización de la producción y la flexibilidad.

Factor ambiental: Se refiere a las normas ambientales vigentes en el país, a las buenas prácticas ambientales que las empresas deben cumplir por ética y compromiso con la naturaleza. (Fred, 2013, págs. 61-67)

2.1.3.2.2 Microambiente

Es el entorno más cercano a la empresa, permite analizar el estado de la misma, identificar fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades.

Clientes: Son los protagonistas de la acción comercial y por muchos motivos, son la razón de existencia y garantía de futuro de la empresa.
Proveedores: Es la persona que surte a otras empresas con existencias necesarias para el desarrollo de la actividad.

Competencia: Negocio que se dedica a la misma actividad que ofrece el mismo producto o servicio que otra empresa.

2.1.3.3 Análisis de la Competencia en a las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque muy usado para desarrollar estrategias en muchas empresas, la intensidad entre empresas varia muchos de una industria a otra:

- La rivalidad entre las empresas que compiten.
- La entrada potencial de competidores nuevos.
- El desarrollo potencial de productos sustitutos.
- El poder de negociación de los proveedores.
- El poder de negociación de los consumidores.

Modelo de competencia de las cinco fuerzas

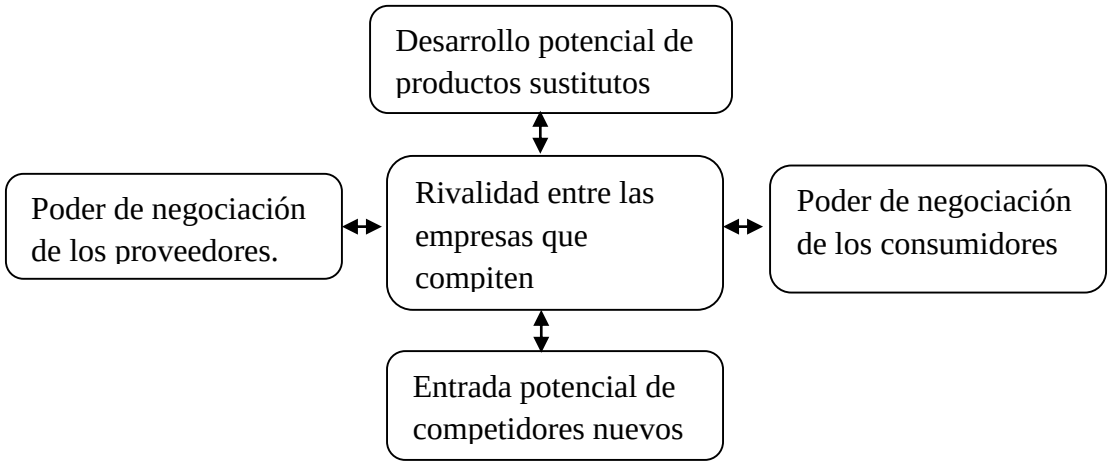


Figura 1. Representación gráfica de las 5 fuerzas de Porter

Nota: fuente (Fred, 2013, pág. 76)

2.1.3.3.1 La rivalidad entre las empresas que compiten

La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas, las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Los cambios de estrategia que ponga en práctica una empresa podrían dar lugar a represalias como la reducción de precios, las mejoras a la calidad, la introducción de nuevas características, ofrecer más servicios, extensión de garantías y el aumento de publicidad. (Fred, 2013, pág. 76)

2.1.3.3.2 La entrada potencial de competidores nuevos

Siempre existe la posibilidad de que nuevas empresas entren fácilmente en el mercado, la intensidad de la competitividad aumenta. Incluso habiendo numerosas barreras contra la entrada de nuevos competidores algunas veces se da el ingreso de nuevas empresas al mercado gracias a que cuentan con productos de alta calidad, precios más bajos y considerables recursos de marketing. Por lo tanto el trabajo del estratega es identificar a las nuevas empresas que podrían entrar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar cuando se requiera y capitalizar las fortalezas y oportunidades existentes. (Fred, 2013, pág. 77)

2.1.3.3.3 El desarrollo potencial de productos sustitutos

En muchos de los casos las empresas compiten muy de cerca con los fabricantes de productos sustitutos. La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se pueda cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. (Fred, 2013, págs. 77-78)

2.1.3.3.4 El poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en un mercado sobre todo cuando hay un gran número de proveedores y existen unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto. Con frecuencia los productores y proveedores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, haciendo entregas a tiempo y reduciendo los costos de inventario; de esta manera mejoran la rentabilidad de todos los interesados en el largo plazo. (Fred, 2013, pág. 78)

2.1.3.3.5 El poder de negociación de los consumidores

Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia de un mercado. Las empresas rivales podrían responder ofreciendo garantías extendidas o servicios especiales para conseguir su lealtad. El poder de negociación de los consumidores también aumenta si los productos que se adquieren son estandarizados o no diferenciados.

Es posible que el poder de negociación de los consumidores sea la más importante de las fuerzas que afectan la ventaja competitiva. (Fred, 2013, pág. 78)

2.1.3.4 Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo identifica los principales competidores de la compañía así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica.

2.1.3.5 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, ambiental política tecnológica.

Como dice (Fred, 2013) la elaboración de una matriz de factores externos tiene cinco pasos:

- Hacer una lista de factores críticos o determinantes para el éxito que fueron identificados en la evaluación del ambiente externos. La lista debe constar de un total de entre diez a veinte factores incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la compañía. Se deben anotar en primer lugar las oportunidades y luego las amenazas.
- Asignar un peso relativo a cada factor de 0.0 (menor importancia) a 1.0 (mayor importancia). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito de la compañía en el mercado. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas. La suma de todos los pesos asignados a los factores deben sumar un total de 1.0.
- Calificar de 1 a 4 a los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la compañía responden con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta baja.
- Hacer el producto (multiplicación) el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la compañía.

  Sin importar la cantidad de oportunidades y amenazas claves incluidas en la matriz de factores externos, el total ponderado más alto que puede obtener la compañía es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0.

  El valor promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la compañía está respondiendo de forma excelente a las oportunidades y amenazas existentes en el mercado. En otras palabras las estrategias de la compañía están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio de 1.0 indica

> que las estrategias de la compañía no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (Fred, 2013, pág. 81)

2.1.3.6 Auditoría interna: Evaluación de factores internos (EFI)

Es el medio o estructura organizacional en el que integrado a través de los recursos se va a desarrollar las actividades cotidianas de una empresa. En el ambiente interno están todas las áreas que tiene una organización (estructura del organigrama de la empresa).

Entorno administrativo: El entorno administrativo es la forma en como las personas laboran dentro de una empresa y cumplen sus funciones asignadas.

Entorno tecnológico: La globalización y el internet han facilitado acceder a la tecnología que va apareciéndolo cual permite estar cada vez más cerca de los avances; en la actualidad existe gran oferta de maquinaria para diferente tipos de empresas y cada vez esta se va ajustando más a las necesidades del consumidor gracias a la gran capacidad del ser humano que pone en marcha su inteligencia y estudio consciente con lo que cada vez se ofrecen nuevas ideas y nuestro país no está aislado de esto pese a los nuevos aranceles aún es posible acceder a ellas.

Entorno financiero: Se refiere a las metas, a la maximización de utilidades, incremento de la rentabilidad a través del uso de herramientas financieras.

Entorno comercial: Está constituido por todas las oportunidades y amenazas a las que está expuesta la empresa debido a la actividad en la que se desarrolla.

Entorno talento humano: El talento es actualmente la variable más competitiva de las organizaciones y su mayor patrimonio.

2.1.3.7 Matriz de factores internos EFI

“Es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la planificación estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las aéreas funcionales de una empresa”. (Fred, 2013, pág. 122)

Según (Fred, 2013) la elaboración de la matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

- Haga una lista de factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, e incluya tanto fortalezas como debilidades. Sea tan específico como pueda y utilice porcentajes, razones y cifras comparativas.
- Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante).
- Asigne a cada factor una calificación de 1 a 4 para indicar si presenta una debilidad importante (clasificación=1), una debilidad menor (clasificación=2), una fortaleza menor (clasificación=3), o una fortaleza importante (clasificación=4).
- Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
- Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

2.1.4 Planificación estratégica

Dentro de una empresa la Planeación Estratégica puede definirse como el conjunto de acciones que se llevan a cabo para conseguir un determinado fin.

2.1.4.1 Importancia

La Planeación Estratégica es importante porque establece el vínculo entre la empresa y el medio que la rodea, esto permite unir a las fortalezas con las oportunidades y mediante la formulación de estrategias la consecución de los objetivos.

2.1.4.2 Objetivo

Elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

2.1.4.3 Misión

La misión representa una finalidad o propósito, la misión es la razón esencial de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad. La misión no es definitiva ni estática pues experimenta cambios a lo largo de la existencia de la organización.

La misión incluye los objetivos esenciales del negocio. Cada organización tiene una misión específica de la cual se derivan los objetivos organizacionales principales. En las organizaciones la misión se analiza constantemente con la finalidad de que sus empleados sepan con exactitud cuál es su contribución personal para que la organización realice su finalidad principal.

2.1.4.4 Visión

> Mientras la misión se refiere a la filosofía básica de la organización, la visión sirve para mirar el futuro que se desea alcanzar. La visión es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, de lo que pretende ser. Muchas organizaciones exponen la visión como proyecto que les gustaría ser dentro de cierto período. (Chiavenato, 2001, pág. 50)

2.1.4.5 Objetivos estratégicos

"Los objetivos son los fines importantes a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales. Un objetivo es verificable cuando al final del período es posible determinar si se cumplió o no." (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, pág. 135)

Los objetivos de las compañías se presentan en documentos oficiales como informes anuales, estatutos, actas de asambleas o mediante pronunciamientos públicos de los directivos y estos objetivos obedecen a:

- Satisfacer las necesidades de bienes y servicios que tiene sociedad.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan satisfacer una parte de sus necesidades humanas normales.
- Proporcionar empleo productivo para las personas.
- Aumentar el bienestar de la sociedad.

Tabla 2.

Características de los objetivos

CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS	
Claros	Los objetivos deben tener una definición clara, entendible y precisa.
Alcanzables	Los objetivos deben ser posibles de alcanzar, deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad o recursos.
Medibles	Los objetivos deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo.
Coherentes	Los objetivos deben estar alineados con otros objetivos, con la visión, la misión, las políticas, la cultura organizacional y valores de la empresa.
Realistas	Los objetivos deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir.
Desafiantes	Los objetivos deben representar algo un desafió o un reto a lograr por la empresa.

Nota: elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

2.1.4.6 Objetivos a corto plazo

Son los objetivos que se van a realizar en un periodo de tiempo menor a un año, también se consideran a corto plazo los objetivos individuales que cada empleado quiere alcanzar con su actividad dentro de la empresa o a los objetivos operacionales de la empresa.

2.1.4.7 Objetivos a mediano plazo

Los objetivos a mediano plazo deben ser entendidos como la transición de cada actividad realizada individualmente para el cumplimiento de la misión y visión dentro de una empresa, pero en un plazo entre dos y tres años ya que son un punto medio entre el corto y largo plazo.

2.1.4.8 Objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo sirven para definir el rumbo de la empresa. Se hacen generalmente para un periodo de cinco años y dos años como mínimo, estos objetivos brindan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan en la asignación de recurso y el diseño de puesto.

2.1.4.9 Formulación estratégica

La formulación de las estrategias para una organización parte de la declaración y revisión de la misión, visión y valores por parte de la alta dirección, se formulan estrategias recogiendo información sobre el entorno de la empresa y la integración las técnicas que implican el análisis de Factores Internos (EFI) y el análisis de Factores Externos (EFE) en matrices que derivan de la matriz FODA.

Se pueden considerar tres etapas para la formulación estratégica:

- Etapa de Entrada (aportaciones) donde se recopilan datos básicos para formular estrategias.
- Etapa de Conciliación donde se utilizan técnicas para relacionar las oportunidades, los riesgos, los recursos y las habilidades.
- Etapa de Decisión donde se evalúa se genera y califica las estrategias resultantes de las anteriores etapas.

2.1.4.10 Evaluación y control

> La evaluación de la estrategia es importante porque las organizaciones enfrentan ambientes dinámicos en los que factores claves externos e internos a menudo cambian rápida y drásticamente. ¡El éxito de hoy no es garantía para el éxito de mañana! Una organización nunca debe detenerse y caer en la complacencia por el éxito. Incontables empresas han prosperado un año sólo para luchar por sobrevivir el siguiente. (Fred, 2013, pág. 337)

2.1.5 Planificación operativa

2.1.5.1 Procesos

"El proceso es una sucesión de etapas lógicamente organizadas que tienen como resultado un producto que un cliente externo o interno utiliza". (Scali & Tapia, 2012, pág. 20)

Procesos gerenciales: se refiere a la dirección de la organización con su proyección hacia el futuro y con la finalidad de mantener y mejorar su competitividad, monitoreando las relaciones de la compañía con el cliente y el entorno.
Procesos propios de línea básica del negocio: son aquellos cuyo producto es recibido directamente por el cliente externo y de su efectividad depende el grado de satisfacción de estos.

Procesos de apoyo: son aquellos que son parte de la ejecución de los procesos propios de la línea del negocio, es decir, que su producto es recibido por otro proceso o área de la organización.

2.1.5.2 Subprocesos

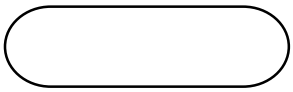
Es el conjunto de actividades interrelacionadas entre si y que al ejecutarse se transforman en salidas de información o materiales con valor añadido. (Scali & Tapia, 2012, pág. 20)

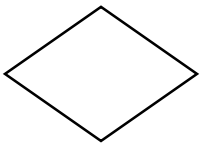
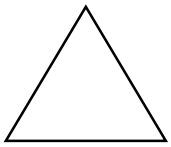
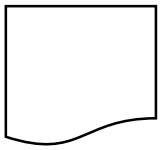
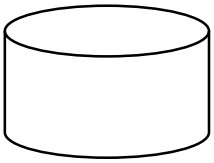
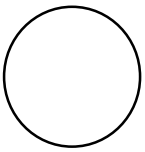
2.1.5.3 Flujogramas

Los procesos se transforman en rutinas descritas mediante flujogramas que son una representación gráfica de la secuencia de los procesos que son debidamente estandarizados y formalizados. (fundibeq.org, 2004, pág. 1)

2.1.5.4 Simbología

Tabla 3.
Símbolos para la construcción de un diagrama de flujo

	Inicio o final del diagrama
	Realización de una actividad
	Realización de una actividad contratada

	Análisis de situación y toma de decisió
	Actividad de control
	Documentación (generación, consulta)
	Bases de datos
	Conexión o relación entre partes de un diagrama
	Indicación del flujo del proceso

Nota: fuente (fundibeq.org, 2004, pág. 1)

2.1.6 Cuadro de mando integral (balance scorecard)

Es una herramienta elemental que da soporte a las respuestas de algunas preguntas como: ¿se cuenta con recursos adecuados?, ¿marchamos y dónde estamos?, ¿es eficiente la combinación de recursos?, ¿es eficaz en cuanto al logro de objetivos y metas?, ¿hacia dónde vamos y si se planteó correctamente el rumbo?, este trabaja a diferentes niveles de profundidad y con una amplitud temática de importancia para la organización. Este trabajo

se lleva a cabo a través de un conjunto de indicadores previamente pensados para cada caso.

Este parte de la idea de configurar un tablero de información cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente la situación con un conjunto de indicadores.

2.1.6.1 Tipos de cuadros de comando

2.1.6.1.1 Tablero de control operativo

“Permite hacer un seguimiento al menos diario del estado de situación de un proceso de la compañía para tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. Este se utiliza en áreas operativas como finanzas, compras, ventas, precios, producción y logística”. (Scali & Tapia, 2012, pág. 31)

2.1.6.1.2 Tablero de control directivo

“Posibilita monitorear los resultados de la compañía en su conjunto y de las diferentes áreas claves en que se puede segmentarla. Está orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos en conjunto y en el corto plazo”. (Scali & Tapia, 2012, pág. 31)

2.1.6.1.3 Tablero de control estratégico

“Brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar llevarnos sorpresas desagradables importantes con respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la compañía”. (Scali & Tapia, 2012, pág. 31)

2.1.6.1.4 Tablero de control integral

“Utiliza la información más relevante de las tres perspectivas anteriores para que el equipo directivo de la alta gerencia de una compañía pueda acceder a aquella que sea necesaria para conocer la situación”. (Scali & Tapia, 2012, pág. 31)

2.1.7 Diferentes perspectivas del cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral tiene un enfoque multidimensional para medir el rendimiento de una compañía el cual mide el desempeño organizacional y es visto desde al menos cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos, crecimiento y desarrollo, que si son o no suficientes estas para el análisis de una compañía dependerá del tipo de negocio, las circunstancias, las unidades estratégicas entre otras.

2.1.7.1 Perspectiva financiera

Los objetivos financieros tienen que jugar un doble papel, defienden la actuación financiera que se espera de la estrategia corporativa y sirven como objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del tablero de control. (Scali & Tapia, 2012, pág. 33)

2.1.7.2 Perspectiva de clientes

La compañía identifica los segmentos de cliente y de mercado que ha elegido competir, estos segmentos representan las fuentes que proporcionaran el componente de ingresos de los objetivos financieros de la compañía. Además de aspirar a satisfacer a los clientes, dentro de esta perspectiva los gerentes de las unidades deben traducir sus declaraciones de visión y estrategia en objetivos concretos basados en el mercado y los clientes. (Scali & Tapia, 2012, pág. 35)

2.1.7.3 Perspectiva de procesos internos

En esta perspectiva es imprescindible que la compañía tenga identificada una completa cadena de valor de los procesos internos iniciando con el proceso de innovación sigue a través de los procesos operativos y termina con el proceso post venta.

"Los objetivos e indicadores para esta perspectiva se derivan de estrategias explicitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una compañía ha de sobresalir". (Scali & Tapia, 2012, pág. 38)

2.1.7.4 Perspectiva de crecimiento y desarrollo

"Está compuesta por objetivos y mediciones para conducir el aprendizaje y el crecimiento organizacional. Los objetivos de crecimiento y desarrollo proveen la infraestructura para capacitar para el logro de los objetivos determinados en las otras perspectivas siendo los conductores que permiten el logro de excelentes resultados en las primeras tres perspectivas". (Scali & Tapia, 2012, pág. 38)

2.1.8 Indicadores

"Es la relación entre variables cuantitativas o cualitativas para observar la situación y las tendencias de cambio acontecidas, en el objeto de estudio y respecto de los objetivos e influencias esperadas". (Scali & Tapia, pág. 17).

Estos indicadores de gestión forman parte del sistema de información y también son de apoyo para la toma de decisiones.

2.1.8.1 Características

Tabla 4.

Características de los indicadores

Nombre	Para su identificación y diferenciación
Utilidad	Definir la finalidad a alcanzar con su empleo.
Cálculo	Cuando son cuantitativos habrá que expresar la fórmula señalando los factores interrelacionados
Unidad	Lo que representa el valor expresado
Glosario	Cuando se explicitan de forma más o menos precisa los factores que lo componen y la manera en que éstos se involucran con el proceso

Nota: fuente: (Scali & Tapia, 2012, pág. 76) elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

2.2 Marco referencial

Realizando la consulta de material bibliográfico que pueda aportar con ideas para este trabajo previo a la obtención del título de ingeniero comercial se puede hacer referencia a trabajos de grado como:

"DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y CONTABLE PARA LAS INSTITUCIONES SALESIANAS. CASO: COLEGIO TÉCNICO SALESIANO DON BOSCO", este trabajo presenta una fundamentación teórica de la gestión administrativa, diagnóstico situacional de la organización, modelos de gestión administrativas, medición de la gestión e Informe de resultados.
Autora: Montufar Palacios Diana Victoria.

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN LA COMUNIDAD KICHWA “SINCHI PURA” – PARROQUIA TALAG - CANTÓN TENA- PROVINCIA NAPO”, Esta investigación brinda un aporte teórico-práctico para la comunidad por constituir una guía que servirá como apoyo para los usuarios que controlan las operaciones de turismo comunitario en la provincia del Napo.
Autora: Balseca Beltrán Carla Elizabeth

2.3 Marco metodológico

2.3.1 Tipo de investigación bibliográfica

Forma parte de la investigación tipo documental y tiene como finalidad el conocimiento de los contenidos de los libros, sus autores, fechas de edición, editoriales, lugar de edición entre otros.

En este trabajo se utilizará material bibliográfico como libros, artículos académicos entre otros relacionados con la Administración Estratégica, para diseñar el Modelo de Gestión, a la par se utilizará el internet como herramienta para búsqueda de información actualizada relacionada para el análisis del ambiente externo y sus factores.

2.3.2 Tipo de investigación descriptiva

Describe los fenómenos tal como aparecen en la realidad en un momento determinado, en el presente trabajo se describe todas las situaciones que presenta la compañía descritas en la interrelación con el macro y micro ambiente.

2.3.3 Método de investigación

2.3.3.1 Inductivo – Deductivo

Lo que va de lo particular a lo general, es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, con lo que encontraremos todos los elementos reales que arroje el diagnóstico de la compañía para tener como base al planteamiento de posibles soluciones, por lo tanto metodológicos del presente trabajo son el de análisis y síntesis de la información.

2.3.4 Técnicas de recolección de información

2.3.4.1 Entrevista

Este acto de comunicación oral o escrito que se establece entre dos o más personas será utilizada a nivel directivo tantas veces como sea necesario a lo largo de la investigación, con el afán de recopilar la información veraz sobre las necesidades de cambio que requiere la organización. Por lo tanto se realizarán visitas periódicas a las instalaciones de la compañía para entablar diálogos y entrevistas a los gerentes y a todo el personal de SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda., lo que permitirá obtener información auténtica para determinar la situación actual del ambiente interno.

CAPÍTULO 3

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE SUMEQUIPVEGA CÍA. LTDA.

3.1. Objetivo

Describir el estado situacional de la compañía SUMEQUIPVEGA CIA. LTDA. Mediante un análisis de todos los factores que forman parte del macro y micro ambiente.

3.2. Misión

La Misión de la compañía fue declarada en su fundación, así tenemos:

> Comercializar insumos y equipos médicos para hospitales y clínicas del sector público y privado con productos de óptima calidad, en las principales ciudades del país, mediante estrategias que coadyuven al crecimiento sostenido, que estimulen el desarrollo del personal, que contribuyan a satisfacer las exigencias de los consumidores y que auspicien rendimientos competitivos a los accionistas. (Sumequipvega, 2005).

3.2.1. Análisis de la misión

"La misión es el impulsor de la organización, es el catalizador para que la trayectoria de cambio sea alcanzada, pero también hay que tenerle especial cuidado ya que podría ser la principal causa del fracaso empresarial". (D´Alessio, 2008, pág. 61).

Mediante el análisis de la Misión se busca establecer la claridad del propósito de SUMEQUIP VEGA Cía. Ltda., así como obtener un marco referencial para la elaborar la planeación estratégica de la compañía.

Como parte del análisis, a continuación se presenta una lista de chequeo del cumplimiento de los requisitos de la misión, basado en un trabajo de observación realizado en las instalaciones de la compañía.

Tabla 5.

Lista de chequeo de cumplimiento de la definición de la misión

LISTA DE CHEQUEO DE CUMPLIMIENTO DE LA DEFINICIÓN DE LA MISIÓN SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda.			
PREGUNTAS	**RESPUESTAS**	**SI**	**NO**
¿Cuál es el negocio de la empresa?	Comercializar insumos y equipos médicos.	X	
¿Para qué existe la empresa?	Comercializar productos, Operar en ciudades del Ecuador, Practicar estrategias, Estimular el desarrollo, Satisfacer exigencias.	X	
¿Qué la diferencia de sus competidores?	Alianza estratégica con General Electric el mayor proveedor.	X	
¿Quiénes son sus clientes?	Clínicas y Hospitales del sector público y privado.	X	
¿Cuáles son sus productos o servicios?	Insumos y equipos médicos.	X	
¿Cuál es su mercado?	Hospitales, Clínicas y Consultorios privados pertenecientes al sector Salud de Quito Guayaquil y otras ciudades del Ecuador	X	
¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?	Estimular el desarrollo del personal, satisfacer las	X	

	exigencias de los clientes, auspiciar los rendimientos de los accionistas.		
¿Cuáles son sus valores organizacionales?	Trabajo, Honestidad, Motivación, Innovación y Creatividad, Calidad, Respeto, Integridad, Austeridad	X	

Nota: elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

De esta lista de chequeo se concluye que la compañía cumple con los parámetros necesarios para establecer una misión, y aunque si cumple con su misión a su vez se puede decir que la misión declarada no ha logrado establecerse como una base para el planteamiento de objetivos estratégicos.

3.3. Visión

Desde el momento de su constitución en SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda. se declaró la siguiente visión:

> Ser una empresa reconocida en el mercado de la comercialización de insumos y equipos médicos a nivel nacional basada en una constante innovación de productos de alta calidad que en los próximos 10 años se encuentre totalmente posicionada en el sector y que tenga personal calificado totalmente identificado con la empresa y el medio, que trabaje bajo estándares de exigencia y productividad de alto grado, que satisfagan las exigencias de sus clientes. (Sumequipvega, 2005)

3.3.1. Análisis de la Visión

Fernando D´Alessio en su libro "El Proceso Estratégico: Un enfoque Gerencial", sugiere preguntas para la formulación de la Visión, en base a estas preguntas se realizó un trabajo

de observación para confirmar el cumplimiento de los parámetros de la visión empresarial. Como resultado se presenta la siguiente lista de chequeo:

Tabla 6.

Lista de chequeo de cumplimiento de la definición de la visión

LISTA DE CHEQUEO DE CUMPLIMIENTO DE LA DEFINICIÓN DE LA VISIÓN SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda.			
PREGUNTAS	**RESPUESTAS**	**SI**	**NO**
¿Cuál es el tema que guía al negocio?	La compañía es comercializadora, por tal motivo no puede señalar la innovación como herramienta de mejora.		X
¿Cuáles son los productos y/o servicios futuros?	Tener personal calificado, con calidez y buena relación con los clientes para ofertar productos de última generación y actualizados de acuerdo a las necesidades de los clientes.	X	
¿Si todo marchará como se planeó, cuál sería la situación de la empresa después de 5 años?	Si existe descripción del rumbo que la compañía intenta tomar en el tiempo con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad comercial ya que se ve como líder y reconocida en el mercado.	X	
¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?	Automatización de sistemas, implementación de sistemas informáticos, material multimedia para ventas.		X

¿Qué recursos humanos necesitaría?	Personal calificado y especializado para ventas, Personal calificado en procesos administrativos y áreas claves de las gerencias	X	

Nota: elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

Según, (Gerencie.com, 2011), La visión de la empresa debe considerarse la estrella que la guía durante todo el proceso. Hacia ella deben dirigirse todos los esfuerzos, cada objetivo debe ir encaminado a ella, y para cada situación que se presente o se pueda presentar, se deben diseñar estrategias para alcanzarla.

Del análisis de la lista de chequeo se concluye que la compañía tiene un cumplimiento de la mayoría de los factores necesarios para establecer la visión, pero no en la totalidad por lo que probablemente no se logre cumplir con los objetivos estratégicos. Esta visión resulta ser muy larga en su contenido y no cuenta con objetivos estratégicos que soporten su cumplimiento.

3.4. Diagnostico situacional

3.4.1 Auditoría externa: Evaluación de factores externos (EFE)

3.4.1.1 Macro ambiente

3.4.1.1.1 Factores políticos – Legales

Ecuador practica el nuevo socialismo liderado por el actual presidente el Economista Rafael Correa Delgado ganador de 3 procesos electorales en Ecuador 2006-2007 2008-2012 y una histórica victoria en la reelección presidencial en una sola vuelta de elecciones con el 57,17% de votos a favor para el período 2013-2017, esto ha creado una plataforma y un ambiente político estable.

> Pero por sobre todo esto, Rafael Correa goza de la aprobación ciudadana por la consecución de objetivos, la creación de nuevos proyectos de desarrollo, ejecución y reactivación de proyectos en el campo energético y de hidrocarburos, así como la inversión y culminación de obras macro de infraestructura urbana que evidencian el trabajo en conjunto y el desempeño de las Carteras de Estado bajo su dirección. (Machado, 2014).

En estas circunstancias, el entorno político presenta un impacto favorable de oportunidad de desarrollo dentro del mercado para la compañía SUMEQUIPVEGA, como consecuencia de la estabilidad política que vive el país.

No obstante, si el Gobierno ecuatoriano decidiera romper todo tipo de relaciones comerciales con Estados Unidos, tal como ocurrió con la renuncia de manera unilateral al ATEPDA en 2012, se generaría un riesgo relativo para la compañía debido a que se podrían crear políticas restrictivas en las importaciones y el comercio de dispositivos médicos.

Entre el 2007 y el 2014, se han reformado y aprobado más de 64 leyes, y se han creado instituciones públicas que han mejorado la gestión administrativa.

Con la creación del INCOP en 2008, ahora SERCOP y la ley de Regulación y Control del Poder Económico (Antimonopolio), se ha generado para la compañía una oportunidad muy importante de participación en procesos de contratación lo que ha permitido ingresar en el mercado de instituciones pertenecientes al estado logrando sortear una enorme barrera.

> En lo referente a política fiscal que el Gobierno Nacional se ha planteado como objetivo en estos últimos años es mantener un adecuado nivel de liquidez de la caja fiscal, optimizar los subsidios, garantizar que el endeudamiento público se destine a financiar los programas y proyectos de desarrollo y por último en materia tributaria el país busca mejorar la recaudación, fortalecer el sistema tributario, fomentar una política tributaria y respaldar la función que lleva a cabo el ente de

administración tributaria que para el caso ecuatoriano es el Servicio de Rentas Internas (SRI). (El Comercio, 2014).

Por lo antes expuesto para la compañía no habría una amenaza de consideración ya que se cumple con la normativa vigente y se respeta todo los reglamentos, tiempos y plazos en cuanto a la cancelación de impuestos ante el SRI.

La ejecución y cumplimiento dela Ley Orgánica de Aduanas, le aporta a la compañía en el campo de las oportunidades legalidad y transparencia en las operaciones de importación de mercaderías, mejora y desarrollo de oferta y formalidad respectivamente.

3.4.1.1.2 Factores Económicos

La economía ecuatoriana se encuentra dolarizada desde el año 2000, razón por la cual las transacciones realizadas por las empresas son cotizadas en esta moneda. Ecuador al igual que otras naciones latinoamericanas registra cambios fundamentales en su estructura productiva, y por consecuencia cambios en todas las variables e índices que muestran el funcionamiento económico.

El Factor económico es importante analizarlo en este trabajo porque hay que evaluar los cambios que experimentan constantemente las condiciones existentes en el entorno en el que gira SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda. como se muestran los datos a continuación descritos:

Tabla 7.
Índices económicos

	2013	2014
Precio de la canasta Básica	$ 609,57	$ 638,06
Índice de Precios al Consumidor	0,17%	0,21%

Índice de Inflación	2,27 %	4,15 %

Nota: fuente: (I.N.E.C, 2014)

La inflación es la medida económica que indica el crecimiento generalizado de los precios de bienes, servicios y factores productivos dentro de una economía en un periodo determinado. Para su cuantificación se usa el "índice de precios al consumidor" (IPC). Para el mes de agosto 2014 el país reportó una inflación anual de 4,15% y una acumulada de 2,52%. En agosto del 2013, la inflación anual llegó a 2,27% y la acumulada a 1,10%; del 2012 a 2013, la situación fue a la inversa. (I.N.E.C, 2014).

La situación económica actual de Ecuador y el mundo presenta una alteración ya que luego de casi 10 años de estabilidad en el precio del petróleo, este tuvo una considerable baja de 130usd. en 2005 a 45usd. para 2015 lo que ha generado que el gobierno adopte medidas de salvaguardia que pretenden estimular el consumo de productos nacionales y de esta manera mitigar los embates de la crisis mundial.

Las oportunidades para la compañía crecen y son importantes en tanto se mantenga una inflación baja y estable, así se puede aprovechar el mantener una política de precios directamente proporcional, de este modo se crean expectativas sobre un crecimiento dinámico del mercado en general y por consecuencia de la compañía.

Por otra parte se debe aclarar que a pesar del momento de crisis se pronostica que el estado puede racionalizar o prorratear su volumen de compras de suministros médicos y en el ámbito privado de igual manera debido a que las cirugías hospitalarias son prácticas cotidianas.

En un escenario de alta inflación, la amenaza se tornaría a la limitación de la compañía para ofrecer empleo. En el plano crediticio, un alto endeudamiento o caída de la banca podría amenazar en el cumplimiento de obligaciones económicas en general.

Las tasas de interés mientras más altas sean, habrá menos consumidores que puedan acceder a bienes y/o servicios, las tasa de interés representan por un lado el costo del capital en el que incurre una empresa al buscar proveerse de éste para ejercer sus operaciones e inversiones, desde el enfoque del consumidor estas tasas representan el precio que se debe pagar por tener acceso al crédito.

La tasa activa muestra una uniformidad en 8,16%, este indicador se mantiene constante desde 2013 y todo lo que va del 2014, mientras que el mismo comportamiento tiene la tasa pasiva con un valor del 5,14%.

Tabla 8.

Tasas de interés

	TASA ACTIVA		TASA PASIVA	
No.	**FECHA**	**VALOR**	**FECHA**	**VALOR**
1	Agosto 2014	8.16 %	Agosto 2014	5.14 %
2	Agosto 2013	8.17 %	Agosto 2013	4.53 %
3	Agosto 2012	8.17 %	Agosto 2012	4.53 %

Nota: fuente Banco Central del Ecuador

Tabla 9.

Tasas de interés activas efectivas referenciales

Segmento	**mar-12**	**mar-13**	**mar-14**
Productivo PYMES	11,31%	11,20%	11,20%

Nota: fuente Banco Central del Ecuador

El acceso a crédito en la banca mediante las políticas económicas actuales por tasas de interés reguladas por el BCE también es factor de oportunidad y le pueden permitir a la compañía generar inversión para diversificar el giro del negocio.

Las importaciones están sujetas a la aprobación de las reformas o nuevas leyes orgánicas que afectan al sector comercial, experimentado modificaciones en tasas arancelarias y tributos a los consumos especiales como son los equipos tecnológicos, licores importados, maquinaria automóviles y otros.

Por tal motivo para la compañía no existe actualmente amenaza alguna a pesar de las medidas de salvaguardias ya que el estado con su propósito de mejorar las condiciones del sector de la salud tiene un tratamiento especial que brinda una total apertura para el ingreso de dispositivos médicos provenientes del extranjero ya que no presentan ningún incremento porcentual de impuestos o aranceles.

3.4.1.1.3 Factores Sociales – Culturales

A pesar de los logros que se puedan alcanzar con este sistema, la educación en el Ecuador todavía se enfrenta a grandes desafíos; como el de desterrar el analfabetismo, pero no porque en Ecuador aún exista un elevado índice de analfabetos, sino el analfabetismo cultural y social, en donde la persona pueda llegar a realizar razonamientos lógicos y en donde sea capaz de tumbar paradigmas y encaminarse por la senda de la reflexión analítica. Esto genera una Oportunidad de instruir y capacitar sobre el manejo correcto de insumos y equipos médicos al personal médico que labora en las casas de salud y clientes en general.

Por otra parte, un estudio realizado por CEDATOS hasta el año 2011, El incremento de delincuencia en el Ecuador ha inquietado a la población, de acuerdo al último Estudio de Opinión realizado por la empresa CEDATOS, el 65% ha sido víctima o tiene algún familiar que ha sido víctima de un hecho delictivo. El 60% considera que el principal problema de seguridad que aqueja a su ciudad es el robo o asaltos, le sigue con el 16% la venta de drogas, el 12% los robos a domicilios y un 8% la violencia contra personas. (Cedatos, 2011)

Estos factores afectan de manera negativa al sector empresarial ya que los negocios especialmente privados en la actualidad son víctimas de la delincuencia y la inseguridad sin importar su magnitud, su volumen o a la actividad que realicen, esta afectación se refleja en la inversión alta que deben hacer los negocios para proteger su patrimonio implementando mecanismos de seguridad.

Se debe mencionar que la compañía fue víctima de la delincuencia en noviembre 2012 donde fueron sustraídos equipos tecnológicos teniendo una pérdida aproximada de 10.000 USD.

3.4.1.1.4 Factores Tecnológicos

En la era tecnológica que se vive a nivel mundial el factor tecnológico juega un papel muy importante, el sector comercial de equipos médicos, existe una constante transferencia de nuevas tecnologías, innovación de equipos, equipos cada vez más compactos lo que desemboca en un valor agregado a los productos y la creación de ventajas competitivas para las empresas. Sin embargo, el alto costo de equipo y software se convierte en una amenaza al no contar con el presupuesto para su adquisición.

3.4.1.1.5 Factor Ambiental

Las buenas prácticas ambientales en las empresas a nivel mundial deben promover las mejores condiciones de seguridad, de salud, reducción de peligros, optimización y reutilización de recursos que permitan reducir costos y creen un entorno amigable entre las personas, las empresas y el ambiente. Las empresas como SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda. , no quedan excluidas del impacto ambiental que generen sus actividades.

Es así que la reducción del consumo de energía eléctrica, utilización de fuentes de calor y luz natural, manejo de insumos y sustancias, transporte apropiado de materiales, disminución del consumo de agua potable, manejo integral de residuos; reducción, reutilización, reciclaje y protección contra accidentes, sustancias peligrosas, ruido, mal

olor y lesiones son las recomendaciones básicas que en la actualidad se consideran para la relación sostenible entre las empresas y el ambiente, dando paso a la oportunidad de crear campañas que promulguen las buenas prácticas ambientales y dejar un legado en la sociedad.

Actualmente el incumplimiento de leyes y políticas ambientales como el reglamento SART (Sistema de Auditoría de Riesgo del Trabajo) son un factor de amenaza importante ya que al no obtener una buena calificación, la compañía puede ser objeto de sanciones drásticas por parte de los entes reguladores.

3.4.1.2 Microambiente

3.4.1.2.1 Clientes

Dado que SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda., se esfuerza por brindar productos de alta calidad y una atención enfocada a la satisfacción del cliente, independientemente de su tamaño o del producto solicitado, la compañía cuenta con la experiencia y una visión global de uno de los socios y gerente, quien supervisa y coordina directamente al talento humano que forma parte del equipo de trabajo.

La compañía otorga créditos de 30, 60 y 90 días a sus clientes dependiendo del monto de la compra realizada, por lo general no se presentan mayores inconvenientes en la recuperación de cartera. A pesar de que la lista de clientes no es muy extensa, se ha logrado consolidar una estrecha relación de comercio y una fidelidad a través de los años, resaltando la calidad de los productos comercializados y el excelente trato que se brinda.

Los clientes de la compañía son los hospitales, clínicas, consultorios médicos y particulares del sector público y privados que requieren suministros médicos como parte de su equipamiento.

Los clientes del sector privado consolidan mejores relaciones comerciales con la compañía ya que obtienen productos de óptima calidad, esto también pasa ya que el personal médico que labora en las diferentes instituciones está siendo actualizado en sus conocimientos sobre la correcta utilización de dispositivos médicos descartables, la compañía distribuye sus dispositivos a nivel nacional teniendo los más importantes en las tres ciudades principales Quito, Guayaquil y Cuenca.

Tabla 10.

Lista de Principales Clientes de SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda.

- Hospital Metropolitano
- Hospital Vozandes
- Hospital de los Valles
- Clínica Alcívar
- Clínica Guayaquil
- Clínica Sinaí
- Clínica Santa Inés

Nota: elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

Dentro del sector público SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda. actualmente ha participado y ganado en concursos de contratación pública por lo que provee de equipos médicos a varias dependencias del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) en Quito y a nivel Nacional.

Los clientes del sector público son un poco más resistentes al cambio pero poco a poco se ven atraídos y con tendencia a ser fieles con los dispositivos debido a que la compañía respalda su gestión con campañas relacionadas a la correcta utilización de dispositivos descartables.

3.4.1.2.2 Proveedores

La compañía por su actividad actualmente mantiene relaciones comerciales con tres proveedores internacionales, siendo el más importante y con más participación en la compañía con un 90% es la línea de dispositivos médicos de Vital Signs- Carefusion con sede en New Jersey – Estados Unidos, y el restante 10% distribuido entre Fortune Medical e I-Ming con sede en Taipéi – Taiwán. A nivel local los proveedores de la compañía son: Provalmedic, JB Distribuciones, Ecuadismed, Biolectrric y Rhoseim.

Según el Gerente de SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda., la compañía confía en el cumplimiento de calidad de los productos (equipos médicos), seriedad y solvencia en los contratos y compromisos adquiridos, facilidades de pago, precios acordes al mercado también se debe mencionar que la compañía mantiene constantes negociaciones para obtener de sus proveedores mejoras en precios de mayorista, ofertas y promociones de comprador frecuente, transacciones y entregas puntuales por lo tanto el poder de negociación lo tienen los proveedores por calidad y exclusividad del producto.

3.4.1.2.3 Competencia

El mercado de la salud tiene varios participantes algunos con más variedad de artículos, otros con más sucursales en todo el país, con canales de distribución que les permiten llegar a sitios estratégicos cada vez más cerca de los clientes; pero pese a la gran cantidad de demandantes en este mercado, aún se tiene la posibilidad de incursionar en él, ofreciendo mejor servicio, calidad de los dispositivos, atención personalizada, descuentos, mejor financiamiento y con servicio de post venta. La competencia que se produce entre empresas dinamiza la competencia en este sector.

3.4.1.2.4 Análisis de la competencia en base a las fuerzas de Porter

En el sector de la comercialización de insumos médicos, ser competitivo, implica incrementar la participación en el mercado tanto local como nacional, y reforzar la estructura comercial especializándose en actividades que generen el valor agregado al

servicio brindado. Las mejoras son la resultante de la adopción e innovación de estrategias y actividades que permitan una ventaja competitiva a la compañía.

3.4.1.2.4.1 La rivalidad entre las empresas que compiten

El nivel de competitividad es considerable ya que existen alrededor de 25 empresas dedicadas a la comercialización de suministros médicos, que llevan ya varios años en esta actividad y que son competidores directos, de ese total 20 operan en Quito ciudad donde está ubicada SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda.

Tabla 11.
Lista de Competidores de SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda.

Nro.	COMPETIDORES
1	Banda Vanoni
2	Corpmaster
3	Gimpromed
4	JARAFABI Representaciones Médicas Jara
5	Maluenda & Borja Medical System
6	Rush Medical
7	Bioelectrónica Blanco S.A
8	Medicorsa
9	Insismed

Nota: elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

3.4.1.2.4.2 La entrada potencial de competidores nuevos

La dinámica de las empresas que comercializan equipos médicos en el país están sujetos al adelanto tecnológico y al desempeño económico, actualmente con la creación del SERCOP (Servicio Nacional de Compras Públicas), este dinamismo es evidente ya que la

demanda de este tipo de insumos para los hospitales públicos ha crecido notablemente, y este factor ha sido determinante para la competitividad.

Al no existir mayores barreras o factores que restrinjan la entrada de nuevos competidores, dado que las empresas que se dediquen a la comercialización de equipos médicos, sólo necesitan cumplir con la normativa vigente para las importaciones, y contar con el capital para comprar mercadería, el proceso de comercialización es simple si se cumple con la cadena de valor, el efecto que causaría a la compañía es la competencia desleal ya que se enfocan más en los precios dejando a un lado el tema de calidad.

3.4.1.2.4.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos

La comercialización de insumos y equipo médicos tiene flexibilidad y se adapta a la demanda de varios actores del sector de la salud como los hospitales, consultorios y la competencia en sí, esta demanda también se adapta a las necesidades de ahorro de espacio físico, equipos portables, equipos compactos, o mejoras en los diseños para una mejor utilización de los instrumentos y gran aceptación por parte de médicos, asistentes, enfermeros y otros.

Por lo tanto el efecto del desarrollo de productos sustitutos es una amenaza mínima ya que los clientes de SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda., muestran preferencia por productos originales y de calidad antes que productos de menor costo y baja calidad.

3.4.1.2.4.4 El poder de negociación de los proveedores

El campo de los insumos y equipos médicos en el país es un segmento importante dentro del Sector Salud ya que estos instrumentos resultan ser muy necesarios en los quirófanos, en las salas de emergencias y otras unidades médicas dentro de hospitales y consultorios.

De toda la oferta de suministros médicos que existe en América del Norte, Asia y Europa los proveedores tienen el poder de negociación porque su oferta contempla el mejor

producto existente en el mercado. No se avizora problemas en el futuro inmediato de la compañía o el giro del negocio debido a que se goza de exoneración de impuestos por tratarse de insumos para la salud, esto afecta de forma positiva en las relaciones comerciales de SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda. tanto con sus proveedores así como con sus clientes.

En la actualidad la inversión de Gobierno Nacional hacia el sector salud ha sido muy fuerte y de vital importancia, es así que la compra de insumos y equipos médicos ha incrementado en 17.608.985,00 usd., según lo refleja el Plan Anual de Contrataciones del IESS 2013 y eso se demuestra en las cifras presentadas por el SERCOP (Servicio Nacional de Contratación Pública).

3.4.1.2.4.5 El poder de negociación de los consumidores

Tanto el sector público como el privado juegan un papel importante para la actividad comercial de SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda. Los clientes tienen el poder de escoger el producto pero su poder de negociación es mitad y mitad porque SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda. ofrece productos de primera calidad, y en un análisis de costo beneficio hasta se ofrece garantías a los productos, caso que puede contrastar con la competencia.

Teniendo como antecedente la tendencia de crecimiento que ha experimentado la demanda en los hospitales públicos en estos años, es muy alentador pensar que el negocio tendrá incrementos ya que por parte del Gobierno Nacional existen las iniciativas y programas de dotar de mejor manera a los hospitales públicos, tanto en infraestructura como en instrumentos, y esto ha favorecido las ventas de la compañía ya que esto le permite concursar en licitaciones de compras públicas o ventas directas y ganar estos concursos para generar mayores ingresos para SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda.

Si el sector público de la Salud se ha dinamizado, lo propio hace el sector privado ya que estos establecimientos buscan siempre mantener sus equipos e insumos modernos y en

buen funcionamiento; por tal motivo, el comercio de insumos y equipos médicos al sector privado presenta expectativas positivas.

3.4.1.2.5 Cuadro comparativo para elaboración de la MPC

Mediante una entrevista realizada al Gerente comercial de SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda., quien maneja información sobre estudios de mercado, se obtuvo un listado de los principales competidores y se realizó una calificación tomando como referencia los factores clave del éxito calificando en una escala del 1 al 10, siendo 10 la calificación de importancia más alta y 1 la más baja. Los resultados de este trabajo se los aprecia en el cuadro comparativo de los factores clave del éxito para la elaboración de la matriz de perfil competitivo.

Tabla 12.

Cuadro comparativo factores del éxito para matriz de perfil competitivo MPC

CUADRO COMPARATIVO FACTORES DEL ÉXITO PARA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC											
ITEM	**FACTORES CLAVES DEL ÉXITO**	**CALIFICACION 1-10 (SIENDO 1 BAJO Y 10 ALTO)**									
		SUMEQUIPVEGA	**BANDA VANNONI**	**CORPMASTER**	**GIMPROMED**	**JARAFABI**	**MALUENDA & BORJA**	**RUSH MEDICAL**	**BIOELECTRONICA BLANCO**	**MEDICORSA**	**INSISMED**
1	Posicionamiento en el mercado	3	7	2	7	4	1	3	1	1	1
2	Fidelidad de los clientes	9	8	2	7	3	1	4	7	1	1
3	Precios competitivos	3	3	8	6	8	1	6	2	4	5
4	Desarrollo de competencias del personal a través de capacitación	4	6	1	7	3	6	5	1	1	1
5	Calidad en el producto	10	9	2	6	3	5	6	3	2	1

6	Adquisición de Tecnología de punta	8	8	2	6	4	6	6	8	6	2
7	Buen manejo financiero	5	7	3	8	8	8	6	8	6	5
SUMA TOTAL		42	48	20	47	33	28	36	30	21	16

Nota: fuente (Sumequipvega), elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

Los resultados obtenidos en la tabla 12 corresponden a la sumatoria total de las calificaciones. Para este trabajo se ha escogido las empresas Jarafabi y Banda Vanoni por ser consideradas competencia directa ya que manejan líneas similares de productos.

3.4.1.2.6 Matriz del Perfil Competitivo

De la Tabla 12 que fue proporcionada por el Gerente Comercial de SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda. se ha tomado como principales competidores a BANDA VANONI CIA. LTDA., y JARAFABI CIA. LTDA., para realizar la MPC, por los puntajes obtenidos y por tratarse de empresas importantes y a la labor que han desempeñado estas compañías durante varios años dentro del mercado de la comercialización de equipos médicos en el país. Sobre BANDA VANONI CIA. LTDA., se conoce que inicia sus actividades comerciales en 2004, se dedica a la venta al por mayor de equipos médicos, incluso partes, piezas y materiales conexos del sector de la salud, a su vez es una compañía importadora de suministros y que ocupa un importante sitial en el mercado por sus volúmenes de ventas. Mientras que JARAFABI CIA. LTDA., es una empresa que se dedica a venta al por mayor de instrumentos, materiales médicos quirúrgicos y dentales desde el año 2004, y es una empresa que se caracteriza tener una variedad de stock de mercaderías para comercializar.

Tabla 13.

Matriz de perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO														
AREAS DE TRABAJO		**PESO**	SIN IMPORTANCIA							0.00				
			MUY IMPORTANTE							1.00				
PRIORITARIAS		**CALIFICACIÓN**	DEBILIDAD IMPORTANTE 1			FORTALEZA IMPORTANTE 4								
Subsecuentes			DEBILIDAD MENOR 2			FORTALEZA MENOR 3								
ACTORES		***IMPORTANCIA 1-10***	**SUMEQUIP VEGA Cía. Ltda.**			***IMPORTANCIA 1-10***	**JARAFABI Cía Ltda.**			***IMPORTANCIA 1-10***	**BANDA VANNONI Cía. Ltda.**			
FACTORES CLAVE DEL ÉXITO			***PESO***	***CALIFICACIÓN***	***PESO PONDERADO***		***PESO***	***CALIFICACIÓN***	***PESO PONDERADO***		***PESO***	***CALIFICACIÓN***	***PESO PONDERADO***	
1	Posicionamiento en el mercado	3	0.07	3	0.21	4	0.12	4	0.48	7	0.15	2	0.29	
2	Fidelidad de los clientes	9	0.21	3	0.64	3	0.09	3	0.27	8	0.17	2	0.33	
3	Precios competitivos	3	0.07	2	0.14	8	0.24	3	0.73	3	0.06	3	0.19	
4	Desarrollo de competencias del personal a través de capacitación	4	0.10	1	0.10	3	0.09	3	0.27	6	0.13	2	0.25	
5	Calidad en el producto	10	0.24	4	0.95	3	0.09	1	0.09	9	0.19	1	0.19	
6	Adquisición de Tecnología de punta	8	0.19	3	0.57	4	0.12	3	0.36	8	0.17	2	0.33	
7	Buen manejo financiero	5	0.12	2	0.24	8	0.24	3	0.73	7	0.15	1	0.15	
TOTAL		**42**	**1.00**		**2.86**	**33**	**1.00**		**2.94**	**48**	**1.00**		**1.73**	

Nota: fuente (Sumequipvega), elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

Esta matriz se la realizó en conjunto con el Gerente Comercial de la compañía, que es una persona que tiene mucha experiencia en el negocio, y que se encarga de recopilar datos desde la Superintendencia de Compañías, así como sus propias investigaciones a clientes. JARAFABI Cía. Ltda. es la empresa mejor puntuada, lo que refleja que se consolida mejor en el mercado, por sus precios competitivos y buen manejo financiero, pero su punto débil es la calidad del producto por comercializar con producto asiático con un total ponderado de 2,94; SUMEQUIP VEGA Cía. Ltda. se encuentra en un punto medio con un peso ponderado de 2,86 destacando como claves de éxito la fidelidad de clientes y la calidad de producto; los puntos débiles se encuentran en el precio de los productos y en la capacitación de su personal; y en tercer lugar BANDA VANNONI Cía. Ltda. que obtuvo 1,73 como peso ponderado, esta matriz muestra las fuerzas relativas que pueden tener las empresas en el mercado siendo sus puntos positivos la fidelidad de sus clientes por los años que lleva en el mercado, y sus falencias se las encuentra relacionadas en los precios y su manejo financiero.

3.4.1.2.7 Matriz de evaluación de factores externos

Para la elaboración de esta matriz los autores han procedido a determinar las oportunidades y amenazas en base al análisis de los factores que componen el ambiente externo y como cada uno de éstos inside en la operatividad de SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda., los puntajes asignados son producto de un concenso entre los autores y los principales Directivos de la compañía.

El total ponderado de la matriz de evaluación de factores externos es 2,46 que muestra a la Participación en concursos de contratación para el sector público y ventas directas sector privado, así como la legalidad y transparencia en las operaciones de importación de mercaderías, como oportunidades favorables para SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda.

En lo que se refiere a las amenazas que puede enfrentar SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda., tenemos el excesivo número de competidores y la innovación, desarrollo de nuevos productos y presencia de productos sustitutos.

Tabla 14.

Matriz de factores externos

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS			
AREAS DE TRABAJO	**PONDERACION**	SIN IMPORTANCIA	0.00
		MUY IMPORTANTE	1.00
FACTORES INTERNOS CLAVE	**CALIFICACION**	AMENAZA IMPORTANTE 1	OPORTUNIDAD IMPORTANTE 4
		AMENAZA MENOR 2	OPORTUNIDAD MENOR 3
PRIORITARIAS			
Subyacentes			

FACTORES EXTERNOS CLAVE					
Nro.	***FACTOR OPORTUNIDAD***	***IMPORTANCIA 1-10***	***PESO***	***CALIFICACIÓN***	***PESO PONDERADO***
1	Índice de Inflación en 4,15% estable	8	0.09	3	0.26
2	Participación en concursos de contratación para el sector público y ventas directas sector privado	10	0.11	4	0.43
3	Facilidad para acceso a créditos en banca mediante políticas financieras del Estado	6	0.06	2	0.13
4	Legalidad y transparencia en las operaciones de importación de mercaderías	8	0.09	4	0.34
5	Oportunidad de generar inversión para diversificar el giro del negocio.	9	0.10	2	0.19
6	Oportunidad de capacitar a personal médico que labora en las casa de salud (clientes)	7	0.08	3	0.23
7	Optimización de recursos y Legado a la sociedad y clientes en materia ambiental	5	0.05	1	0.05

FACTOR AMENAZA						
8	Excesivo número de competidores	8	0.09	3	0.26	
9	Innovación, desarrollo de nuevos productos y presencia de productos sustitutos	8	0.09	4	0.34	
10	Complejos problemas de fiscalización aduanera inadecuada que afectan el desempeño corriente de la compañía	7	0.08	3	0.23	
11	Alta probabilidad de recibir sanciones por no cumplir (SART) y normativa vigente	7	0.08	3	0.23	
12	Riesgo latente de delitos contra la propiedad.	5	0.05	2	0.11	
13	Alto costo de los permisos para uso de software en la compañía	5	0.05	1	0.05	
TOTAL		**93**	**1.00**		**2.46**	

Nota: elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

3.4.2 Auditoría interna: Evaluación de factores internos (EFI)

3.4.2.1 Personal

3.4.2.1.1 Cultura organizacional

Para realizar el análisis de la cultura organizacional de la compañía SUMEQUIPVEGA CIA. LTDA. se tomará como base el iceberg de la cultura organizacional que se divide en dos el componente visible y públicamente observable, orientado hacia aspectos operacionales y de tareas y el componente invisible y oculto, afectivo y emocional, orientado hacia aspectos sociales y psicológicos.

3.4.2.1.2 Aspectos formales y abiertos

Estructura organizacional: la compañía SUMEQUIPVEGA CIA. LTDA. está estructurada de la siguiente forma y cuenta con una estructura jerárquica vertical dividida en:

Junta de Socios

Presidencia

Gerencia General que a su vez dirige a cuatro gerencias

Gerencia Administrativa que está a cargo de las áreas de Talento Humano, Contabilidad y Mensajería.

Gerencia Técnica encargado de asesoría directa con los clientes.

Gerencia de Ventas que tiene a su cargo a nivel local una fuerza de ventas de cinco vendedores y un Gerente Regional con una fuerza de ventas que cuenta con dos vendedores.

Gerencia de Logística que está a cargo de las áreas de Importaciones y de Bodegas e Inventarios.

Organigrama estructural de SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda.

Figura 2.

Nota: fuente (Sumequipvega)

El personal de la compañía SUMEQUIPVEGA Cia. Ltda. esta conformado básicamente por miembros de un núcleo familiar, dentro de este contexto todos los cargos fueron distribuidos en su momento de acuerdo al nivel de experiencia y conocimientos adquiridos de trabajos anteriores a la creación de la compañía, a excepcion de tres personas completamente ajenas a la familia, las cuales colaboran en el area contable y de mensajeria, la compañía cuenta con personal en su mayoria con juventud como podemos apreciar en la siguente tabla.

Tabla 15.

Rangos de edad del personal de SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda.

RANGOS DE EDAD			
1	20 -30	7	35.00%
2	31-40	4	20.00%
3	41-50	5	25.00%
4	más de 50	4	20.00%
		20	100.00%

Nota: elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

La comunicación dentro de la organización y su estructura es fundamental para la consecusión de los objetivos y aplicación de políticas de las diferentes gerencias y sus unidades de apoyo, pero lamentablemente SUMEQUIPVEGA CIA. LTDA. sufre la carencia de un adecuado canal de comunicación interdepartamental, este inconveniente deriva en el desconocimiento de las disposiciones, retraso en actividades operativas creandose de esta manerauna debilidad, por la falta documental de manuales de procedimientos y acciones operativas.

3.4.2.1.2.1 Títulos y descripción de cargos:

Según la informacion proporcionada por miembros directivos de la compañía se obtuvo la descripcion de los cargos y principales funciones que desempeñan:

JUNTA DE SOCIOS

La Junta de Socios de la compañía SUMEQUIPVEGA CIA. LTDA. se encuentra integrada actualmente por ocho personas que tienen relación familiar en algunos casos consanguinea o por afinidad, esta junta en el año 2005 participó en la constitución de la compañía con siete personas como una Compañía Limitada por haber nacido del núcleo familiar y para cumplir con el reglamento de constitución de empresas de la Superintendencia de Compañías del Ecuador ademas hay que mencionar que el año 2010 hubo una cesión de participaciones para el ingreso de una nueva persona a dicha junta quedando estructurada con ocho personas las mismas que tienen un porcentaje de participación equitativo del 12.51%.

PRESIDENCIA

La presidencia es un cargo nominativo para cumplir con el requisito exigido de la Superintendencia de Compañías del Ecuador.

GERENCIA GENERAL

El Gerente General ejerce su cargo desde el año 2010, tiene como funciones:

- Representación Legal
- Aprobación y firma de documentos legales
- Analisis de la información financiera de la Compañía
- Ejecutar las resoluciones de la Junta de Socios
- Administración general de la Compañía

GERENCIA ADMINISTRATIVA

La Gerente Administrativa cumple con las funciones de:

- Coordinación de las tareas de mensajeria
- Supervisión de la recuperación de cartera
- Manejo de caja chica, manejo y de movilización para el staff de vendedores
- Redacción de todos los documentos oficiales de la Compañía
- Gestión de trámites ante organismos de regulación y control
- Control de uniformes del personal y control de asistencia

GERENCIA TÉCNICA

El Gerente Técnico es uno de los fundadores de la compañía y las funciones que realiza son las siguientes:

- Manejo técnico y capacitación del staff de vendedores
- Obtención de los registros sanitarios
- Apoyo a la Gerencia General en temas financieros
- Planificación semanal de las actividades
- Mantenimiento de equipos y sistemas utilizados en la compañía.

GERENCIA DE VENTAS

El Gerente de Ventas posee gran experiencia en el área, las funciones que viene desempeñando son:

- Análisis de información de ventas
- Elaboración de las prospecciones de ventas
- Planificación anual y revisión periódica de ventas
- Coordinación de tareas con el Gerente de Ventas Regional y con el staff de vendedores.

GERENCIA DE LOGÍSTICA

El Gerente de Logística tiene como funciones como:

- Adquisición y compras a proveedores localesy del exterior
- Manejo del portal de compras públicas
- Distribución de las mercaderías a los distintos clientes de la Compañía

Además tiene a su cargo el departamento de Importaciones cuya funcion principal es la desaduanización de mercaderías, y el departamento de Inventarios y Bodegas donde se encuentran funciones como el control de inventarios, distribución de mercaderías y facturación de ventas.

CONTABILIDAD

El departamento de Contabilidad cumple con las funciones de:

- Registro y procesamiento contable diario
- Cálculos de impuestos
- Trámites de tributación ante el SRI
- Elaboración de la nómina
- Implementación de un nuevo sistema informático-contable.

3.4.2.1.2.2 Objetivos y estrategias

Los objetivos y estrategias de la compañía SUMEQUIPVEGA CIA. LTDA. no están establecidos en función de la misión y visiónde la compañía, es de decir que no tiene planteados objetivos estratégicos (largo plazo), la compañía trabaja en función de actividades semanales metas de corto plazo las mismas queno estan siendo medidas.

3.4.2.1.2.3 Políticas y directrices de personal

Las políticas y directrices de personal son establecidas de conformidad con las situaciones que acontecen dentro de la compañía, es decir la mayoria salen de la reunión semanal que realizan los ejecutivos, esto ayuda en el control y dirección del personal, además de esto la compañía se apoya con un reglamento interno que fue elaborado con la ayuda de todo el personal y que fue presentado y aprobado en el Ministerio de Relaciones Laborales.

3.4.2.1.3 Aspectos informales ocultos

En la compañía SUMEQUIPVEGA CIA. LTDA. los patrones de influencia y de poder estan marcados básicamente por el núcleo familiar que existe, esto hace que a veces exista una confusión en el manejo de la compañía y existan conflictos en lo relacionado con las actividades que cada uno desempeña, a pesar de estos inconvenientes siempre se refleja una actitud positiva si se presenta una situación emergente.

3.4.2.1.3.1 Valores

La compañía SUMEQUIPVEGA CIA. LTDA. para afianzar su permanencia en el mercado a través del tiempo, siendo exitosa, tienen como aporte un conjunto de valores que se promueven entre los que forman parte de su organización orientados a los más altos criterios de ética personal y de buen criterio profesional, que persistentemente los han difundido y promovido entre sus miembros, siendo éstas:

- TRABAJO: la compañía asume una gran responsabilidad, la misma que se la debe cumplir en el día a día de manera tesonera, realizando doble o triple función, realizando un trabajo sostenido y en equipo.

- HONESTIDAD: la compañía hace imprescindible generar y transmitir confianza mostrando transparencia en las actividades realizadas en el giro del negocio para así mantener a los clientes.

- MOTIVACIÓN: no solo el promotor debe estar motivado sino todos los miembros que conforman la compañía deben tener siempre el ánimo elevado para que puedan trasmitir seguridad y satisfacción a los clientes. La motivación tiene que estar asociada a la realidad de mercado que atiende la compañía.

- INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD: la innovación y creatividad son elementos imprescindibles dentro de la compañía, ya que representan una importante base de superación, desarrollo y continuidad. Todo lo que se implemente debe comenzar con una idea innovadora y creativa, acompañado de mucho trabajo, lo que al final se traducirá en resultados excelentes.

- CALIDAD:dentro de la compañía se promueve el hacer las cosas bien a la primera vez, con mejora continua y optimización de los recursos, procesos y tecnología, ya que éste es el medio para ser competitivos.

- RESPETO, DESARROLLO INTEGRAL Y EXCELENCIA DEL PERSONAL: la compañía busca impulsar el respeto y desarrollo integral de la persona buscando ampliar sus conocimientos, habilidades y visión, orientados a tener colaboradores con excelencia y calidad, con el fin de que tengan acceso a mejores oportunidades, propiciando con ello la superación económica, cultural y moral. Se busca la integración de estos elementos en la persona, ya que se desea contar con funcionarios capaces de enfrentarse a las exigencias de globalización y competencia, con visión amplia y triunfadora.

- INTEGRIDAD Y AUSTERIDAD: demandar integridad de las personas, entendiendo por esto, el respeto a los principios éticos y morales, con congruencia en el pensar, decir y hacer de cada persona, en donde la austeridad como variable de desempeño, está direccionada en hacer uso racional y eficiente de los recursos de la compañia.

En cuanto a las normas grupales y las relaciones afectivas se manejan de la misma forma es decir con una estrecha relación con el núcleo familiar inclusive con las pocas personas que no pertenecen al mismo, en base a valores de cada uno de los miembros de la compañía conformando un grupo humano unido.

3.4.2.1.3.2 Capacitación

La capacitación es uno de los puntos críticos de la compañía, ya que al manejar esta de una forma empírica hace que se tenga una serie de necesidades en este tema, la mayoría de capacitaciones que la empresa ha tenido esta estrictamente relacionada con el principal proveedor que han abarcado temas de orden regulatorio, financiero, logístico y técnico algunos de ellos dictados en el exterior especificamente en los Estados Unidos.
Otro punto que se ha tratado en capacitaciones es el tema comercial preparando no solo a la fuerza de ventas sino a todos los miembros de la compañía, utilizando una herremienta como es la Programación Neurolinguistica.

3.4.2.2 Planta

Vista exterior de las instalaciones

Figura 3. Foto frontal de las instalaciones

Nota: elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

Ubicación de SUMEQUIPVEGA CIA. LTDA.

UBICACION	: NORTE
PARROQUIA	: KENNEDY
SECTOR	: LA LUZ
CALLE PRINCIPAL	: CALLE ALONSO DONOSO
NUMERACION	: N48-65
CALLE SECUNDARIA	: APARICIO RIVADENEIRA
REFERENCIA	: DIAGONAL AL SUPERMERCADO MAGDA ESPINOZA

La Planta de la compañía se encuentra distribuido de la siguiente manera:

- PLANTA BAJA: bodega, area de servidores informaticos.
- PRIMERA PLANTA: recepción, área contable, área de importaciones, área de inventarios y bodegas, fuerza de ventas, archivo general, comedor y cocina.
- SEGUNDA PLANTA: sala de reuniones, oficinas de gerencia.

Mapa geo referencial

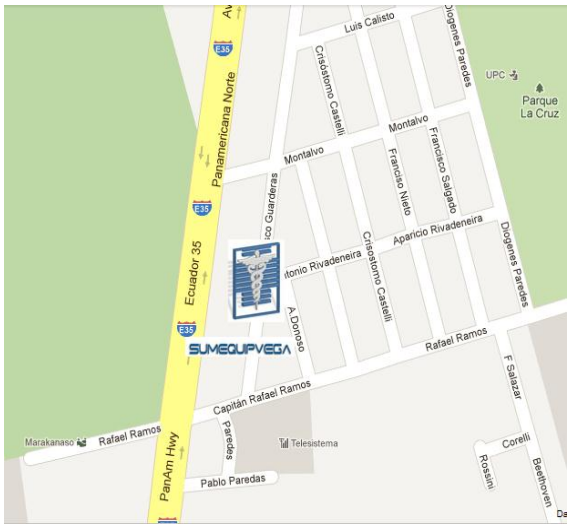


Figura 4. Ubicación satelital de la compañía

Nota: elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

En el mes de febrero de 2012 SUMEQUIPVEGA Cía Ltda. realiza una inversión considerable para la adquisición de oficinas propias por un valor estimado de $ 116,000.00 y ya en el mes de diciembre del mismo año estrenó su nuevo edificio de dos pisos y planta baja.

3.4.2.3 Partes: equipos, bienes, muebles

La globalización, el acceso a la información en internet y el constante cambio que sufre la tecnología han obligado a SUMEQUIPVEGA CIA. LTDA. a mantenerse a la vanguardia, cuenta con instalaciones totalmente equipadas: una sala de reuniones y capacitación con equipos de audio y video modernos para realizar charlas con proveedores del exterior, así como mantener comunicación con la sucursal de Guayaquil.

En lo que se refiere a software se trabaja con un sistema informático elaborado a las necesidades de la compañía para los registros contables, no así en lo referente al manejo de bodegas e inventarios.

Cada miembro de la compañía cuenta con su equipo (computador personal) para que realice sus actividades, en cualquier lugar, una central telefónica moderna que provee la comunicación interdepartamental y que puede ser conectada con los equipos celulares para realizar monitoreo al personal; una debilidad que presenta en el equipamiento es que cuenta con una solo equipo de impresión multifuncional que es usado por todo el personal.

Los muebles son completamente nuevos, se trata de estructuras modulares que prestan las comodidades necesarias de espacio y movilidad al ejecutivo de la compañía.

También la compañía SUMEQUIPVEGA CIA. LTDA. realizó esfuerzos para lograr la adquisición de dos vehículos los mismos que son utilizados para la movilización del personal y especialmente para mejorar la distribución y entregas de las mercaderías que comercializa.

3.4.2.4 Procesos

Al momento la compañía no cuenta con un manual de procesos, no existen instructivos de políticas o documentos que detallen un plan estratégico de desarrollo, se debe mencionar la carencia de estratégias y dependiendo de una toma de decisión importante para la compañía los mandos altos diseñan estratégias parche para solventar los inconvenientes del momento.

3.4.2.4.1 Proceso administrativo:

- Planificación

Partiendo de que es la parte principal de todo el proceceso administrativo a continuación se realizará una breve descripción de como la compañía SUMEQUIPVEGA CIA. LTDA. realiza su planifición, actividad que la administración ha descuidado.

La planificación en la compañía consiste en la enumeración de las actividades semanales, planteando objetivos, metas y estrategias de corto plazo para la consecusión de los mismos que son evualuados al fin de este periodo.

En la reunión hay que rescatar el trabajo en equipo todo el personal de la compañía aporta con ideas para el planteamiento de los objetivos, metas y estrategias y con esto llevar a cabo de la forma más eficiente y con el compromiso de todos y cada uno de quienes conforman la compañía.

Esto hace que la compañía tenga una marcada debilidad en el entorno que se desenvuelve ya que le cuesta adaptarse a los cambios en los mercados, economías y competidores que en la actualidad estan en un proceso de aceleración, cuesta identificar las estrategias para reaccionar ante las fuerzas externas para aprovechar las oportunidades y minimizar el efecto de las amenazas externas para obtener el control de su futuro.

- Organización

La organización en la compañía SUMEQUIPVEGA CIA. LTDA. está estructurada de la siguiente forma:

Cada miembro de la compañía asiste a una reunión semanal en la cual hace un listado de sus actividades las mismas que son entregadas al Gerente Técnico quien aprueba estas actividades también es quien distribuye otras actividades que se presenten en el día a día, hace la distribución o asignación de estas, muchas de las veces no se asignan los recursos necesarios lo que no permite ser eficiente en la consecución de objetivos, otra debilidad de la compañía es la falta de delegación de funciones por lo que la toma de decisiones al concluir una actividad siempre es evaluada, corregida por los mandos altos de la compañía lo que genera desmotivación del personal.

- Dirección

La dirección de la compañía está a cargo del Gerente Tecnico la misma que se basa en el comprometimiento de los empleados para la consecusión de las metas, pero la falta de comunicación básicamente hace que la compañía tenga problemas para el desempeñar correctamente este componente pese a el liderazgo demostrado por la persona a cargo de esta actividad.

- Control

El control de la compañía SUMEQUIPVEGA CIA. LTDA. está hecho de una forma básica en la que sólo se hace una revisión de las tareas y actividades medidas en la concresión o no de las mismas, esto conlleva a que si quedó algo pendiente se posterga e incluye en la siguiente planificación, esta medida es adoptada ya que en la mayor parte de controles hechos por parte de la gerencia encaminadas a emprender acciones correctivas han desencadenado en conflictos, a más de eso no existe una aplicación de herramientas como normas de desempeño, medición del desempeño individual y de la compañía,

comparación del desempeño real con las normas de desempeño establecidas que permitan obtener mejor visualización del panorama y asi saber a ciencia cierta si la estrategia establecida es eficaz.

En cuanto al personal los mecanismos de control que la compañía aplica están basados a un reglamento interno donde se tratan temas como horarios, políticas de comportamiento, permisos, atrasos.

3.4.2.4.2 Proceso Comercial

La compañía SUMEQUIPVEGA CIA. LTDA. cuenta con una fuerza de ventas encabezada por su Gerente el mismo que tiene conocimiento tanto de los dispositivos que se comercializan como del mercado de una manera empírica, el conocimiento que ha adquirido esta basado en su experiencia, esta apoyado por un equipo de cinco vendedores los mismos que se estan iniciando en este ámbito lo que puede ser una desventaja ante la competencia.

Actualmente la compañía está capacitando a su personal del área comercial y esto hace que exista poca actividad en este aspecto con el firme propósito de incrementar este rubro en el futuro, pese a esto la compañía ha logrado tener un posicionamiento considerable en el mercado ofreciendo productos de optima calidad lo que ha permitido satisfacer a sus clientes.

En cuanto a los precios, lo que pretende la compañía es mantenerlos según el comportamiento del mercado, haciendo que esto le permita ser competitiva pero manteniendo la filosofía de calidad ya que se debe tomar en consideración que en los últimos años han ingresado al mercado productos provenientes de Asia especificamente producto chino.

El canal de distribución que la compañía utiliza actualmente esta representado de la siguiente forma:

Canal de distribución

Figura 5.

Nota: elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

Dentro del entorno comercial se presenta un análisis de los resultados obtenidos por el equipo de ventas de la compañía durante el año 2012 y 2013.

Tabla 16.

Resumen de ventas

AÑO 2012				AÑO 2013				VARIACIÓN
MES	GUAYAQUIL	MATRIZ	Total	MES	GUAYAQUIL	MATRIZ	Total	
ENERO	$ 8,107.00	$ 59,576.90	$ 67,683.90	ENERO	$ 25,249.40	$ 76,546.50	$ 101,795.90	50.40%
FEBRERO	$ 22,823.96	$ 42,305.65	$ 65,129.61	FEBRERO	$ 19,128.40	$ 50,568.42	$ 69,696.82	7.01%
MARZO	$ 19,419.46	$ 57,756.67	$ 77,176.13	MARZO	$ 53,264.91	$ 39,621.89	$ 92,886.80	20.36%
ABRIL	$ 41,623.26	$ 45,529.95	$ 87,153.21	ABRIL	$ 53,106.72	$ 59,240.88	$ 112,347.60	28.91%
MAYO	$ 22,494.68	$ 58,446.50	$ 80,941.18	MAYO	$ 42,741.32	$ 63,074.34	$ 105,815.66	30.73%
JUNIO	$ 5,142.18	$ 44,814.40	$ 49,956.58	JUNIO	$ 22,431.68	$ 49,854.52	$ 72,286.20	44.70%
JULIO	$ 31,256.06	$ 66,008.22	$ 97,264.28	JULIO	$ 51,575.29	$ 70,120.48	$ 121,695.77	25.12%
AGOSTO	$ 29,400.28	$ 57,020.12	$ 86,420.40	AGOSTO	$ 46,047.68	$ 39,408.38	$ 85,456.06	-1.12%
SEPTIEMBRE	$ 34,812.18	$ 64,275.22	$ 99,087.40	SEPTIEMBRE	$ 48,498.55	$ 80,934.41	$ 129,432.96	30.63%
OCTUBRE	$ 60,656.30	$ 66,798.25	$ 127,454.55	OCTUBRE	$ 42,243.80	$ 50,380.78	$ 92,624.58	-27.33%
NOVIEMBRE	$ 36,274.88	$ 48,465.65	$ 84,740.53	NOVIEMBRE	$ 46,081.74	$ 117,834.76	$ 163,916.50	93.43%
DICIEMBRE	$ 61,825.00	$ 63,931.93	$ 125,756.93	DICIEMBRE	$ 55,072.15	$ 50,958.25	$ 106,030.40	-15.69%
TOTAL			**$ 1,048,764.70**	**TOTAL**			**$ 1,253,985.25**	**19.57%**

Nota: fuente (Sumequipvega), elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

Las ventas en la compañía SUMEQUIPVEGA CIA. LTDA. no son estacionarias ni siguen un patron de año a año comparando datos mes a mes, en el resultado global se concluye que las ventas tuvieron un incremento porcentual del 19.57%.

En cuanto al manejo de los clientes de la compañía estan segmentados por zonas, existen cuatro zonas principales que son:

ZONA 1 – PICHINCHA
ZONA 2 – GUAYAS
ZONA 3 – AZUAY
ZONA 4 – RESTO DEL PAIS

La cartera de clientes que maneja la compañía SUMEQUIPVEGA CIA. LTDA. está conformada de un promedio de cien (100) clientes los mismos que estan repartidos en un porcentaje de 70% que pertenecen a Matriz y un 30% a la Sucursal, los principales clientes en los dos años analizados se han mantenido (información que fue obtenida directamente de reportes que maneja el gerente de ventas).

La compañía mantiene fidelizados a sus dos clientes élite que en este caso son la Junta de Beneficencia de Guayaquil y el Hospital Metropolitano de Quito (Conclina), como una categoria menor aportan clinicas y hospitales privavos como el Hospital Vozandes, Hospital de los Valles, Clínica Alcivar (Esculapio), Clínica Pichincha, Clínica Pasteur, Clínica Internacional, Clínica Guayaquil y tambien es importante el aporte de las dependencias del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social I.E.S.S ya que mantenian un contrato por oferta pública de igual manera sucede con el Hospital de las Fuerzas Armadas y el de la Policia Nacional.

En año 2012 tuvieron movimiento un total de 129 productos de los cuales apenas el 20% (26 productos) genera el 85.18% de las ventas y 80% restante (103 productos) apenas el 14.82% de ventas.En año 2013 tuvieron movimiento un total de 118 productos de los cuales apenas el 20% (24 productos) genera el 82.89% de las ventas estos pertenecen a su principal proveedor y 80% restante (94 productos) apenas el 17.11% de ventas.

3.4.2.4.3 Proceso Financiero

En lo relacionado al entorno financiero se realiza un análisis basado en informacion de los estados financieros de los dos ultimos años, que fueron proporcionados por la compañía, y en base a estos se realizaron los cálculos de los diferentes índices financieros como:

Índices de liquidez

Índice de Solvencia: el índice de solvencia obtenido para SUMEQUIPVEGA CIA. LTDA. durante el año 2012 muestra que la compañía tiene $ 1.64 en activos corrientes para cubrir $ 1.00 de sus pasivos corrientes, la misma figura se mantiene en el año 2013 con $ 1.50 en activos corrientes por cada $ 1.00 de pasivos corrientes, los resultados ademas muestran una disminución para el año 2013.

$$\text{índice de solvencia} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$$

Tabla 17.
Índice de solvencia

	2012	2013
Activo Corriente	$ 790,644.88	$ 892,113.81
Pasivo Corriente	$ 482,367.69	$ 593,306.58
Índice de Solvencia	$ 1.64	$ 1.50

Nota:elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

Prueba Ácida: SUMEQUIPVEGA CIA. LTDA. en el año 2013 cuenta con $ 0.87 el mismo que es menor en comparación con el año 2012 donde cuenta con $ 0.90 para cubrir sus obligaciones resultados que no son aceptables ya que como podemos observar los inventarios representan una gran parte de sus activos que deberían ser vendidos o liquidados para poder cubrir las obligaciones con terceros.

$$\text{prueba ácida} = \frac{\text{activo corriente} - \text{inventario}}{\text{pasivo corriente}}$$

Tabla 18.

Prueba ácida

	2012	2013
Activo Corriente	$ 790,644.88	$ 892,113.81
Pasivo Corriente	$ 482,367.69	$ 593,306.58
Inventario	$ 355,960.50	$ 378,606.32
Prueba Acida	$ 0.90	$ 0.87

Nota:elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

Capital de Trabajo: el capital de trabajo para SUMEQUIPVEGA CIA. LTDA. comparando el año 2012 y 2013 tiene una disminución a pesar de los resultados la compañía esta en capacidad de seguir operando despues de haber cubierto todas las obligaciones de corto plazo con su activo corriente.

$$\text{capital de trabajo} = \text{activo corriente} - \text{pasivo corriente}$$

Tabla 19.

Capital de Trabajo

	2012	2013
Activo Corriente	$ 790,644.88	$ 892,113.81
Pasivo Corriente	$ 482,367.69	$ 593,306.58
Capital de Trabajo	$ 308,277.19	$ 298,807.23

Nota:elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

Índices de Actividad

Rotación de Inventario: para el año 2012 la compañía ha rotado su inventario una vez, para el año 2013 se mantiene esta tendencia y su rotación es una vez, esto se debe a que la compañía mantiene una cantidad de inventario considerable represado en sus bodegas lo que permite una planificación a largo plazo de las importaciones con cantidades mas considerables reflejadas en el incremento de sus ventas en este año.

$$\text{rotación de inventario} = \frac{\text{costo de ventas}}{\text{inventario}}$$

Tabla 20.

Rotación de inventarios

	2012	2013
Costo de Ventas	$ 462,187.86	$ 556,597.82
Inventario	$ 355,960.50	$ 378,606.32
Rotación de Inventario	1.30	1.47

Nota:elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

Permanencia de Inventario: en el caso de la permanencia de la mercadería en las bodegas de SUMEQUIPVEGA CIA. LDTA. es bastante elevada pese a esto no cuenta con un registro de que se hayan deteriorado ya que en su mayoria los dispositivos comercializados no son perecibles pese a ello esto pudo ocasionar perdidas para la compañía, así en el año 2012 la mercadería en las bodegas ha permanecido 276 días y en el año 2013 ha permanecido 244 días.

$$\text{permanencia de inventario} = \frac{360 \text{ días}}{\text{rotación de inventario}}$$

Tabla 21.

Permanencia de Inventarios

	2012	2013
360 días	360	360
Rotación de Inventario	1.30	1.47
Permanencia de Inventario	276.92	244.90

Nota:elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

Periodo Promedio de Cobranza: para el año 2012 la compañía maneja un periodo de 103 días para recuperar su cartera, y en el año 2013 se disminuye a 90 días a pesar de esta mejora aprecia claramente que SUMEQUIPVEGA CIA. LTDA. no cuenta con unas políticas bien definidas para la gestión de recuperación de cartera dando como consecuencia dinero improductivo el mismo que puede ser utilizado en inversiones o acciones que generen rentabilidad.

$$\text{periodo promedio de cobranza} = \frac{\text{cuentas por cobrar}}{\frac{ventas}{360}}$$

Tabla 22.

Periodo promedio de cobranza

	2012	2013
Ventas	$ 1,064,097.43	$ 1,241,875.40
Cuentas por Cobrar	$ 304,920.86	$ 310,972.22
	360	360
Periodo Promedio de Cobranza	103.16	90.15

Nota:elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

Periodo Promedio de Pago: este índice nos refleja que la compañía con sus proveedores tanto nacionales como los extranjeros trabaja haciendo los pagos de contado teniendo la oportunidad de buscar una mejor forma de negociación de los pagos a un tiempo mas aceptable en el cual la compañía pueda recuperar su cartera.

$$\text{periodo promedio pago} = \frac{\text{compras}}{\text{cuentas por pagar}}$$

Tabla 23.

Periodo promedio de pago

	2012	2013
Compras	$ 338,937.50	$ 374,240.37
Cuentas por Pagar	$ 269,096.14	$ 301,462.79
Periodo Promedio de Pago	1.26	1.24

Nota:elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

Rotación de Activos Fijos: el analisis realizado muestra que en el año 2012 es 3 y en el año 2013 veces respectivamente, esto muestra que el activo fijo si ha generado ventas para la compañía durante los periodos analizados.

$$\text{rotación de activo fijo} = \frac{\text{ventas netas}}{\text{activo fijo}}$$

Tabla 24.

Rotación de activo fijo

	2012	2013
Ventas Netas	$ 1,064,097.43	$ 1,241,875.40
Activos Fijos	$ 354,257.20	$ 335,344.73
Rotación Activos Fijos	3.00	3.70

Nota:elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

Rotación de Activos Totales: estos resultados obtenidos son que durante el año 2012 ha renovado sus activos menos de una vez comparado con el año 2013 que logro hacerlo en una vez lo que significa que hubo un incremento en la eficiencia de SUMEQUIPVEGA CIA. LTDA. en la utilización de sus activos, es decir que para el año 2012 por cada dólar invertido en el total de activos genero una venta de $ 0.93 y en el año 2013 de $ 1.01 en ventas.

$$\text{rotación de activos totales} = \frac{\text{ventas netas}}{\text{activo total}}$$

Tabla 25.

Rotación de activos totales

	2012	2013
Ventas Netas	$ 1,064,097.43	$ 1,241,875.40
Activo Total	$ 1,144,902.08	$ 1,227,458.54
Rotación Activos Totales	0.93	1.01

Nota:elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

Índices de Endeudamiento

Índice de Solidez: SUMEQUIPVEGA CIA.LTDA. tiene comprometido el 50.28% del activo para el año 2012 y el 53.79% para el año 2013 la diferencia de estos porcentajes con el 100% es la pertenencia de los accionistas de la compañía; con lo que se puede observar que tiene un alto grado de endeudamiento.

$$\text{índice de solidez} = \frac{\text{pasivo total}}{\text{activo total}}$$

Tabla 26.

Índice de solidez

	2012	2013
Pasivo Total	$ 575,619.27	$ 660,289.95
Activo Total	$ 1,144,902.08	$ 1,227,458.54
Índice de Solidez	50.28%	53.79%

Nota:elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

Apalancamiento Total: este índice muestra el financiamiento que la compañía puede mantener con terceros realizados con los recursos de los accionistas así podemos ver que la compañía cuenta para el año 2012 con $ 1.49 de patrimonio para respaldar $ 1.00 de pasivo y en el año 2013 por cada $ 1.00 de pasivo la compañía cuenta con $ 1.42 de patrimonio para respaldar ese pasivo.

$$\text{apalancamiento total} = \frac{\text{pasivo total}}{\text{patrimonio}}$$

Tabla 27.

Apalancamiento total

	2012	2013
Pasivo Total	$ 575,619.27	$ 660,289.95
Patrimonio	$ 385,775.45	$ 464,848.87
Apalancamiento Total	1.49	1.42

Nota:elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

Índices de Rentabilidad

Margen de Utilidad Neta:

$$\text{margen de utilidad neta} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas}}$$

Tabla 28.

Margen de utilidad neta

	2012	2013
Utilidad Neta	$ 183,507.37	$ 102,319.72
Ventas	$ 1,064,097.43	$ 1,241,875.40
Margen de Utilidad Neta	0.17	0.08

Nota:elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

En el análisis del margen de utilidad de la compañía podemos observar que esta generó para el año 2012 una utilidad del 17% sobre las ventas y para el año 2013 una utilidad de 8% resultados que se produjeron de la bondad del negocio pero que se pueden mejorar en función de otros resultados obtenidos en el analisis.

Rentabilidad Económica:

$$\text{rentabilidad económica} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{Activo Total}}$$

Tabla 29.

Rentabilidad económica

	2012	2013
Utilidad Neta	$ 183,507.37	$ 102,319.72
Activo Total	$ 1,144,902.08	$ 1,227,458.54
Rentabilidad Económica	0.16	0.08

Nota:elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

En el análisis de la rentabilidad de la compañía se observa que ésta generó para el año 2012 una rentabilidad de 16% sobre los activos y para el año 2013 una rentabilidad de 8% resultados que se produjeron de la bondad del negocio pero que se pueden mejorar en función de otros resultados obtenidos en el análisis.

Tabla 30.

Resumen de indicadores

	2012	2013
Índice de Solvencia	$ 1.64	$ 1.50
Prueba Acida	$ 0.90	$ 0.87
Capital de Trabajo	$ 308,277.19	$ 298,807.23
Rotación de Inventario	1.3	1.47
Permanencia de Inventario	276.92	244.9
Periodo Promedio de Cobranza	103.16	90.15
Periodo Promedio de Pago	1.26	1.24
Rotación Activos Fijos	3.00	3.70
Rotación Activos Totales	0.93	1.01
Índice de Solidez	50.28%	53.79%
Apalancamiento Total	1.49	1.42
Margen de Utilidad Neta	0.17	0.08
Rentabilidad Económica	0.16	0.08

Nota:elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

3.4.2.5 Matriz de evaluación de factores internos

La matriz de evaluación de factores internos muestra en resumen las fortalezas y debilidades que presenta la compañía en cada uno de los diferentes departamentos que

fueron evaluadas después de hacer el levantamiento por departamento y que fueron compilados.

Tabla 31.

Matriz de factores internos

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS					
AREAS DE TRABAJO	**PONDERACION**	SIN IMPORTANCIA	0.00		
		MUY IMPORTANTE	1.00		
FACTORES INTERNOS CLAVE	**CALIFICACION**	DEBILIDAD IMPORTANTE 1	FORTALEZA IMPORTANTE 4		
		DEBILIDAD MENOR 2	FORTALEZA MENOR 3		
PRIORITARIAS					
Subyacentes					
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO					
Nro.	***FACTOR FORTALEZA***	***IMPORTANCIA 1-10***	***PESO***	***CALIFICACIÓN***	***PESO PONDERADO***
1	La calidad humana de quienes conforman la compañía,	6	0.05	2	0.09
2	Planta con edificio nuevo e estaciones de trabajo correctamente equipadas	10	0.08	4	0.31
3	Dos vehículos para movilización del personal de la compañía y para logística	8	0.06	3	0.19
4	Crecimiento de ventas en 19% con proyección positiva	6	0.05	2	0.09
5	Potenciación de productos de primera calidad provenientes de los principales proveedores del exterior promedio de 80%	9	0.07	4	0.28
6	Índices de liquidez en incremento que permiten cubrir obligaciones y contar con capital para seguir operando la compañía	7	0.05	3	0.16
7	Negocio rentable con un índice promedio de 17% con proyección positiva	6	0.05	3	0.14
8	Índices de Endeudamiento aceptables promedio 50% lo que permite a la compañía ser sujeto de crédito	7	0.05	3	0.16

FACTOR DEBILIDAD		*IMPORTANCIA 1 -10*	*PESO*	*CALIFICACIÓN*	*PESO PONDERADO*	
9	Ausencia prolongada del Gerente General	9	0.07	4	0.28	
10	Falta de capacitación constante a nivel global	8	0.06	2	0.12	
11	Carencia de un adecuado canal de comunicación debido a la estructura vertical que maneja la compañía	7	0.05	2	0.11	
12	No existe evidencia documental del Proceso Administrativo con falencias, en la Planificación Estratégica.	10	0.08	4	0.31	
13	Comportamiento variable del mercado	6	0.05	2	0.09	
14	Cartera de clientes limitada	8	0.06	2	0.12	
15	Rotación de inventarios baja apenas 1 vez en el periodo con permanencia de mercaderías en promedio de 270 días, por no contar con el equipo informático adecuado para actividades de inventario y bodegaje	8	0.06	3	0.19	
16	Falta de políticas de crédito ya que se trabaja con proveedores de contado	7	0.05	2	0.11	
17	Falta de políticas de cobros el promedio de recuperación de cartera esta entre los 60 y 120 días	7	0.05	2	0.11	
TOTAL		**129**	**1.00**		**2.87**	

Nota: elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

En esta matriz podemos observar que las fortalezas de mayor calificación están enmarcadas en la planta con edificio nuevo e instalaciones de trabajo correctamente equipadas y la potenciación de productos de primera calidad provenientes de los principales proveedores del exterior. En las debilidades encontramos la mayor falencia en la ausencia prolongada del gerente general, sumando a esto la falta de la documentación del proceso administrativo y falta de rotación de inventarios.

La media obtenida es de 2.87 lo que indica que la compañía puede utilizar estratégicamente las fortalezas para disminuir las debilidades y de esta forma lograr un mejor posicionamiento.

CAPITULO 4

PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

4.1 Objetivo

Proponer un modelo de gestión administrativa, basado en la planificación estratégica, planificación operativa y el desarrollo de un cuadro de mando integral que sirvan como modelo aplicado a Pymes familiares.

4.2 Introducción

Basados en el Diagnóstico Situacional en el capítulo anterior, se presentan las propuestas, generadas a partir de los resultados obtenidos para cumplir con el objetivo general y específicos de este trabajo.

Este capítulo propone un Modelo de Gestión Administrativa para la compañía SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda., empleando las herramientas técnicas propuestas en la teoría, que permitan aprovechar las áreas de oportunidad y fortalezas, así como también minimizar las debilidades y amenazas, de tal manera que se incremente la eficiencia y la actividad operativa de la compañía.

4.3 Propuesta de modelo

El Modelo propuesto tiene como objetivo hacer más eficiente la gestión administrativa de la SUMEQUIPVEGA, mediante la implementación de la planificación estratégica, planificación operativa y la utilización del Cuadro de Mando Integral como instrumento de Control de los objetivos estratégicos.

4.3.1 Justificación y viabilidad

Según Randell S. Carlock, en su libro La Planificación estratégica de la familia empresaria, nos dice que muchos empresarios se resisten a la planificación en empresas familiares, y se pone como ejemplo que en Estados Unidos el 69.4% de empresas familiares declara no tener una planificación estratégica por escrito.

La comparación con empresas que disponen de un plan estratégico, este respaldada por la sucesión exitosa de la dirección, transición de la propiedad, dirección eficaz y estrategias empresariales rentables.

4.4 Planificación estratégica

4.4.1 Declaración de la misión y visión

En un trabajo en conjunto con los directivos y accionistas de la compañía se realizó un taller interactivo, y se obtuvo como resultado cambios a la misión y visión de SUMEQUIP VEGA Cía. Ltda.

4.4.1.1 Misión

“Comercializar dispositivos médicos de óptima calidad para las principales instituciones del sector de la salud, entregando el mejor servicio con personal altamente calificado y comprometidos en el cuidado de los pacientes.”

4.4.1.2 Visión

“Ser una empresa sólida y rentable posicionada en el mercado con cobertura a nivel nacional, comercializando productos innovadores y de calidad con valores éticos y cumpliendo normas internacionales en el servicio.”

4.4.2 Planteamiento de Objetivos estratégicos

Basados en los resultados de las Matrices de Factores externos e internos, se presenta la propuesta de los siguientes objetivos estratégicos alineados con la misión y visión declaradas.

Objetivos estratégicos

Objetivo Financiero

Maximizar la rentabilidad de las inversiones, la eficaz gestión de activos y la optimización de costos que permitan la sostenibilidad a largo plazo.

Objetivo Comercial

Incrementar la participación en el mercado, que permita la fidelización del cliente estratégico y la adquisición de nuevos clientes.

Objetivo de procesos internos

Optimizar los procesos operativos, que permitan la eficiencia y eficacia operativa de la compañía.

Objetivo de crecimiento y desarrollo

Lograr la formación técnica y mejora del conocimiento del talento humano tanto del personal directivo como del personal operativo de la compañía, que permitan la consecución de metas y objetivos empresariales.

4.4.3 Formulación Estrategias

A continuación se detallan las estrategias propuestas que mantienen su alineamiento con los objetivos estratégicos planteados.

Maximizar la rentabilidad de las inversiones, la eficaz gestión de activos y la optimización de costos que permitan la sostenibilidad a largo plazo mediante:

- Incremento de ingresos por ventas.
- Reducción de gatos operativos.
- Recuperación de cartera de crédito para obtener liquidez.

Incrementar la participación en el mercado, que permita la fidelización del cliente estratégico y la adquisición de nuevos clientes mediante:

- Incremento de la Cartera de clientes,
- Lograr mayor cobertura con la apertura sucursales
- Hacer una correcta segmentación del mercado.
- Elaboración de un plan de fidelización de clientes y alianzas estratégicas, comercializando productos innovadores con valor agregado.
- Desarrollo de estrategia de marketing mix.
- Incremento del portafolio de productos, introducción de nuevas líneas.
- Implementación de políticas de incentivo, promociones, descuentos con la cartera de clientes para fidelizarlos.

Optimizar los procesos operativos, que permitan la eficiencia y eficacia operativa de la compañía mediante:

- Reducción de plazos de entrega (cero demoras) de los suministros a los clientes.

- Mejora de procesos operativos para ser más eficientes y eficaces ante los cambios que presenta el mercado.

Lograr la formación técnica y mejora del conocimiento del talento humano de la compañía, que permitan la consecución de metas y objetivos empresariales mediante la creación de un plan de capacitaciones al Talento Humano (mejora del conocimiento y habilidades).

4.4.4 Evaluación y control de la planificación estratégica

La herramienta sugerida para el control y evaluación de la planificación estratégica de la compañía es la matriz creada por Norton y Kapplan conocida como el Cuadro de Mando Integral.

4.5 Planificación operativa

En lo que se refiere a Planificación operativa, se realizará la identificación de los procesos operativos que describen el que hacer y que se alinean al giro del negocio de SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda., estos procesos operativos identificados, se los describirán individualmente en una matriz de caracterización que detallan: el nombre y objetivo del Proceso, los insumos, las actividades, los recursos utilizados, los proveedores, clientes que intervienen el proceso.

Esta matriz de caracterización será plasmada individualmente en un diagrama de Flujo, que es la representación gráfica de cada proceso.

4.5.1 Identificación de los procesos operativos

Tabla 32.

Identificación de procesos operativos

PROCESO	SUB PROCESO
COMERCIALIZACIÓN	PROSPECCIÓN
	VENTAS
	POST-VENTA
LOGÍSTICA	IMPORTACIONES
	FACTURACIÓN
	DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN

Nota: elaborado por Jorge Terán, Paúl Salazar

4.5.1.1 Proceso de comercialización

Tabla 33.

Proceso de prospección.

<table>
<tr><td colspan="5">CARACTERIZACIÓN PROCESO DE PROSPECCIÓN</td></tr>
<tr><td colspan="2">OBJETIVO DEL PROCESO</td><td colspan="3">Mantener un control estadístico de los establecimiento médicos que sirva para realizar una proyección de ventas</td></tr>
<tr><td colspan="2">LIDER DE PROCESO</td><td colspan="3">Gerente de Ventas</td></tr>
<tr><td colspan="2">ENTRADAS</td><td rowspan="2">ACTIVIDADES DEL PROCESO</td><td colspan="2">SALIDAS</td></tr>
<tr><td>NOMBRE</td><td>PROVEEDOR</td><td>NOMBRE</td><td>CLIENTE</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Segmentación del mercado</td><td rowspan="4">Gerente de Ventas</td><td>P</td><td>Se comunica con el cliente para acordar cita</td><td>Datos estadísticos de movimientos e instalaciones de los establecimientos</td><td>Gerente de ventas</td></tr>
<tr><td>H</td><td>Realiza encuesta de carácter consultivo</td><td rowspan="3">Proyección de Ventas por producto</td><td rowspan="3">Gerente de ventas, Staff de Vendedores</td></tr>
<tr><td>V</td><td>Tabula información de den la encuesta</td></tr>
<tr><td>H</td><td>Elabora informe para el Gerente de ventas</td></tr>
<tr><td colspan="2">REQUISITOS LEGALES</td><td>P</td><td>Confirma necesidades que contienen cada área o unidad del Establecimiento médico.</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>RECURSOS</td><td colspan="2">INDICADORES DE GESTIÓN</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>TALENTO HUMANO</td><td colspan="2">Volumen de ventas</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>Gerente de Ventas, Staff de vendedores</td><td colspan="2">Cobertura del mercado</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>TECNOLÓGICOS</td><td colspan="2">REQUISITOS NORMATIVOS</td></tr>
<tr><td colspan="2">PROCEDIMIENTOS</td><td>Computador, Impresora, Teléfono, Software, Proyectores, CRM</td><td colspan="2" rowspan="2">Políticas internas</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">Reuniones de trabajo periódicas con el Staff de Vendedores</td><td>INFRAESTRUCTURA</td></tr>
<tr><td>Sala de reuniones de la Compañía</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>SUMINISTROS</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>Suministros de oficina</td><td colspan="2"></td></tr>
</table>

Nota elaborado por Jorge Terán, Paúl Salazar

Flujo proceso de prospección.

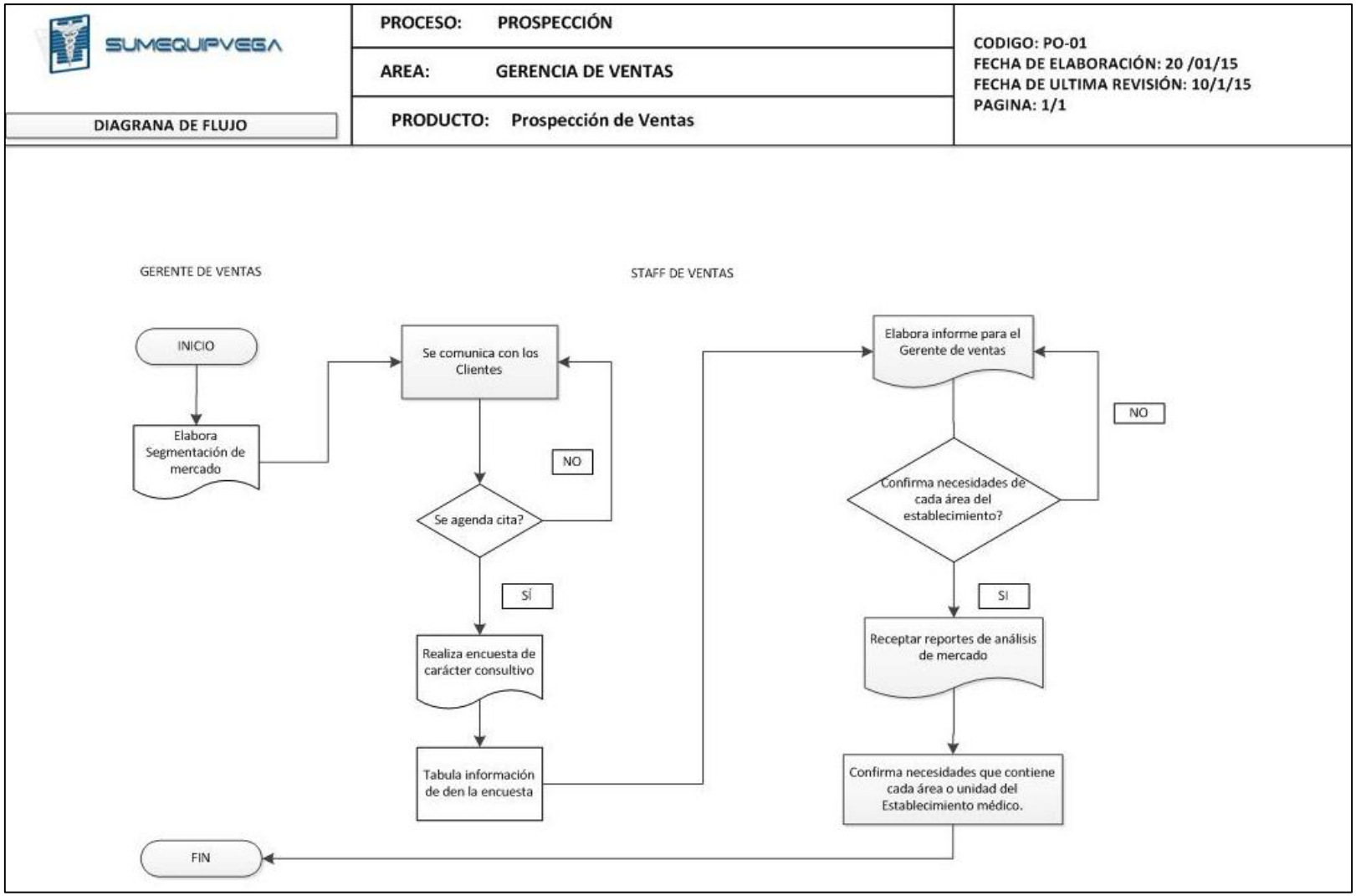


Figura 6.

Nota: elaborado por Jorge Terán, Paúl Salazar

Tabla 34.

Proceso de ventas

CARACTERIZACIÓN PROCESO DE VENTA							
OBJETIVO DEL PROCESO	Comercializar suministros médicos que generen Ingresos para la compañía						
LIDER DE PROCESO	Gerente de Ventas						
ENTRADAS			**ACTIVIDADES DEL PROCESO**			**SALIDAS**	
NOMBRE	**PROVEEDOR**					**NOMBRE**	**CLIENTE**
Datos estadísticos del Proceso de Prospección	Gerente de Ventas		H	Envía proformas y cotizaciones a los clientes.		Orden de pedido	Gerente de Producto
			P	Coordinar con jefes de área citas para charlas.		Feedback al Proceso de venta	Gerente de ventas, staff de ventas
			H	Realiza demostraciones de evaluación de productos en vivo.			
			V	Solicita a los jefes de área el informe de la demostración.			
			H	Gestiona la orden de pedido con los departamentos de compras de los establecimientos médicos.			
			H	Emite orden de pedido para inicio de facturación			
REQUISITOS LEGALES			**RECURSOS**			**INDICADORES DE GESTIÓN**	
			TALENTO HUMANO			Volumen de ventas	
			Gerente de Ventas, Staff de vendedores			Cobertura del mercado	
			TECNOLÓGICOS			**REQUISITOS NORMATIVOS**	
			Computador, Impresora, Teléfono, Software, Proyectores, CRM			Políticas Internas	
PROCEDIMIENTOS							
Reuniones de trabajo periódicas con el Staff de Vendedores			**INFRAESTRUCTURA**				
Reuniones de trabajo con Dpto. Financiero			Sala de reuniones de la Compañía, sala de reuniones de clientes				
Reuniones de trabajo con clientes			**SUMINISTROS**				
Reuniones de trabajo con el área de logística			Suministros de oficina, catálogos, muestras				

Nota: elaborado por Jorge Terán, Paúl Salazar

Flujo Proceso de Ventas

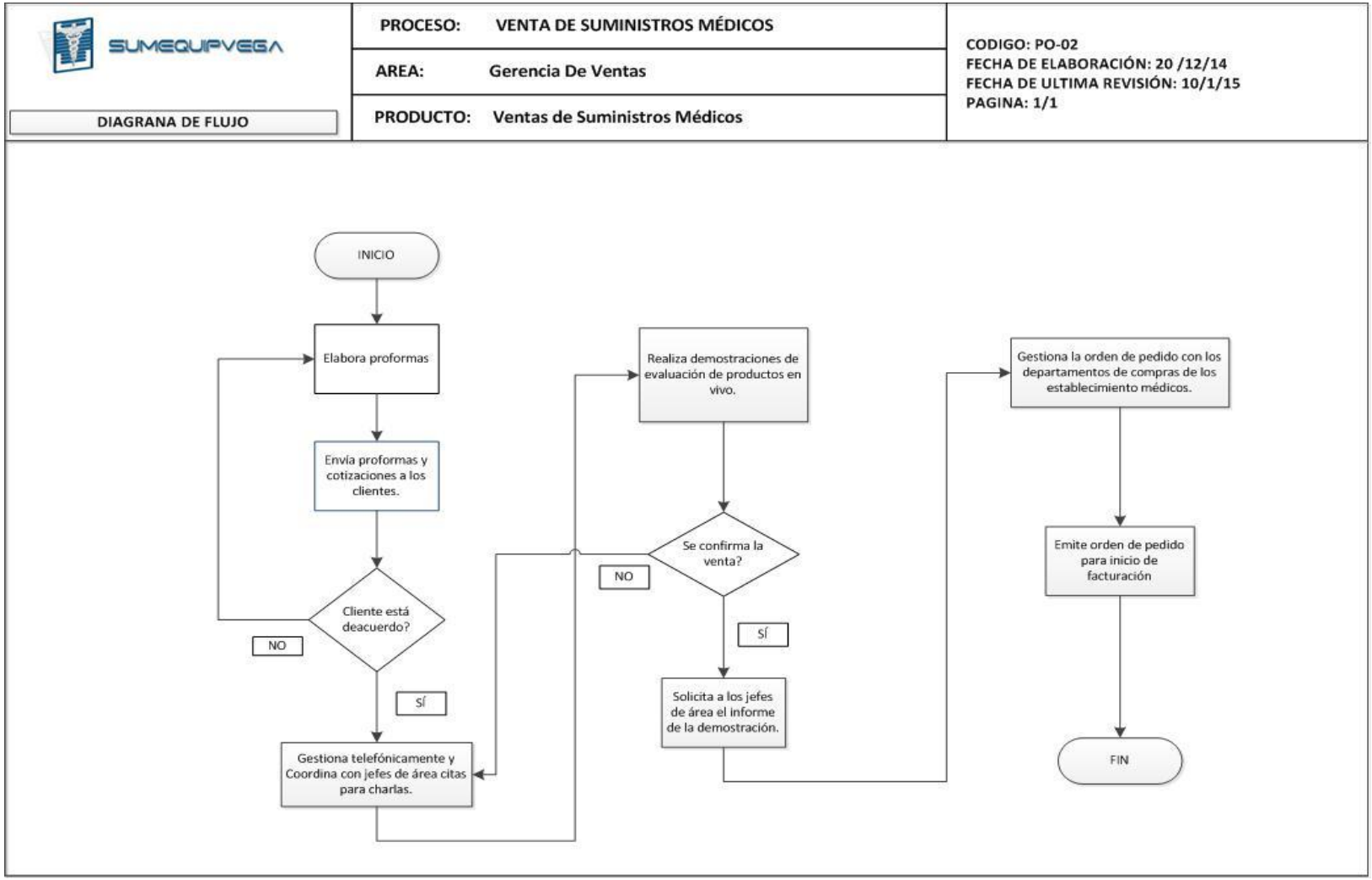


Figura 7.

Nota: elaborado por Jorge Terán, Paúl Salazar

Tabla 35.

Proceso de post-venta

CARACTERIZACIÓN PROCESO DE POST-VENTA						
OBJETIVO DEL PROCESO	Lograr la fidelización del cliente y una larga relación comercial					
LIDER DE PROCESO	Gerente de Ventas					
ENTRADAS			**ACTIVIDADES DEL PROCESO**		**SALIDAS**	
NOMBRE	**PROVEEDOR**				**NOMBRE**	**CLIENTE**
Cierre del Proceso de Venta	Cliente	H	Realiza encuesta de satisfacción al cliente sobre el correcto funcionamiento de los productos.		Generación de nuevas solicitudes de venta	Staff de vendedores
		H	Realiza Charlas educativas con el personal médico y auxiliar de los establecimientos médicos.			
		V	Verifica el estado de rotación del producto con las bodegas y áreas del cliente.			
		P	Realiza gestión de marketing relacional con los clientes			
REQUISITOS LEGALES		**RECURSOS**			**INDICADORES DE GESTIÓN**	
		TALENTO HUMANO			Volumen de ventas	
		Gerente de Ventas, Staff de vendedores			Cobertura del mercado	
		TECNOLÓGICOS			**REQUISITOS NORMATIVOS**	
		Computador, Impresora, Teléfono, Software, Proyectores, CRM			Políticas Internas	
PROCEDIMIENTOS		**INFRAESTRUCTURA**				
Reuniones de trabajo periódicas con el Staff de Vendedores		Sala de reuniones de la Compañía				
Reuniones de trabajo con clientes		**SUMINISTROS**				
		Suministros de oficina				

Nota: elaborado por Jorge Terán, Paúl Salazar

Flujo Proceso Post-venta

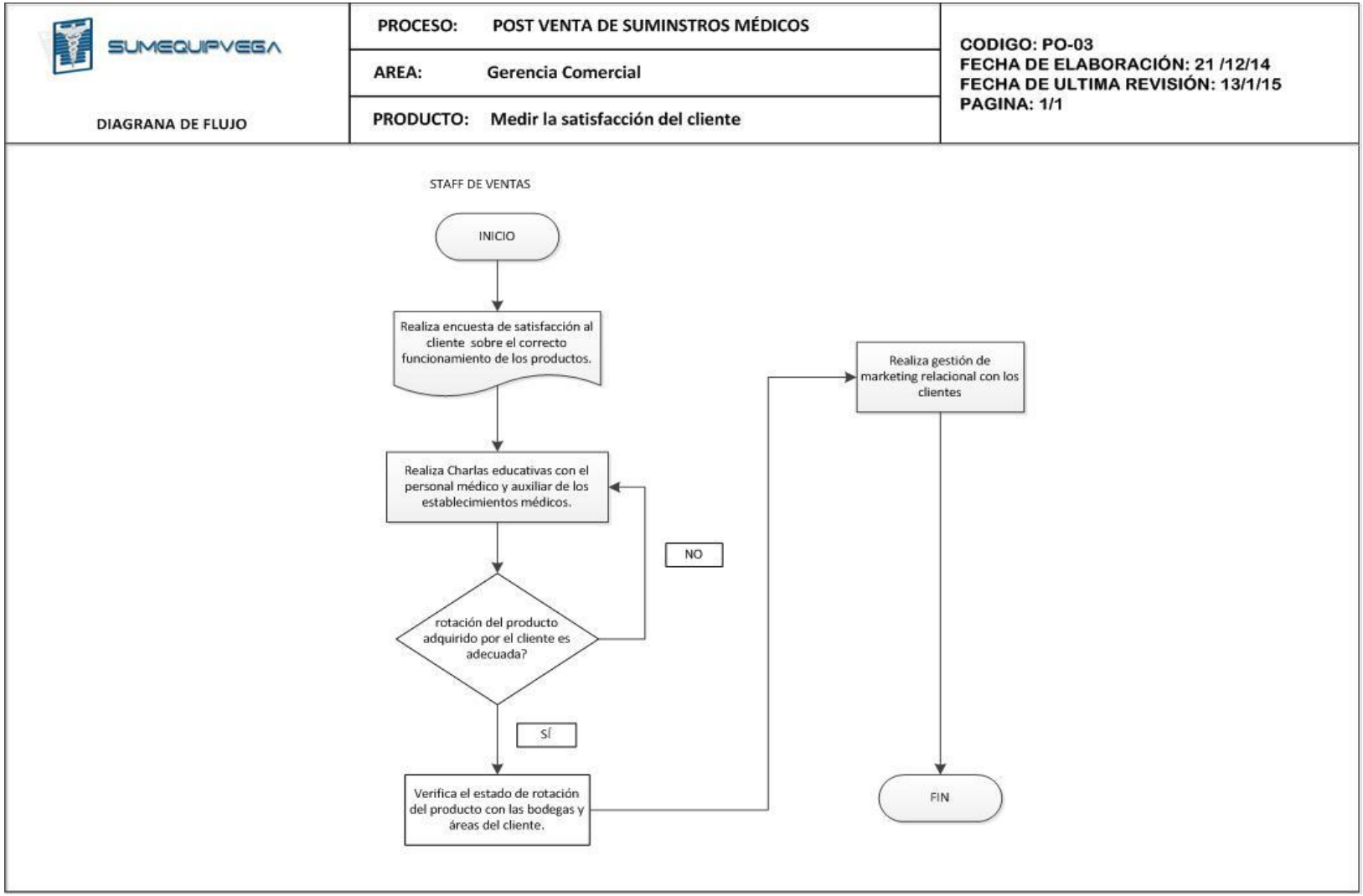


Figura 8.

Nota: elaborado por Jorge Terán, Paúl Salazar

4.5.1.2 Procesos de logística

Tabla 36.

Proceso de importaciones

CARACTERIZACIÓN PROCESO DE IMPORTACIONES					
OBJETIVO DEL PROCESO	Planificar las actividades para llevar a cabo las importaciones de suministros médicos que necesita la compañía				
LIDER DE PROCESO	Gerente de Logística				
ENTRADAS		**ACTIVIDADES DEL PROCESO**		**SALIDAS**	
NOMBRE	**PROVEEDOR**			**NOMBRE**	**CLIENTE**
Reporte de existencias	Gerente de Producto	H	Elabora la orden de compra de mercadería	Stock de Suministros disponibles para la venta	Gerente de Ventas y Staff de vendedores
		V	Verifica Factura enviada por el proveedor		
		H	Notifica al proveedor el traslado de mercadería a puerto de salida		
Pedidos de suministros médicos generados	Gerente de Ventas, Staff de Vendedores	P	Coordina con el agente de Aduanas el embarque de la mercadería (vía aérea /marítima)		
		H	Gestionar la Desaduanización de la mercadería		
		H	Elabora Actas de entrega /recepción para ingreso de mercaderías a Bodegas		
REQUISITOS LEGALES		**RECURSOS**		**INDICADORES DE GESTIÓN**	
Ley de Aduanas		**TALENTO HUMANO**		número de importaciones al año	
Ley Orgánica de Salud		Gerente de Logística, Gerente Ventas, Gerente de producto y Jefe de Importaciones		optimización de costos	
		TECNOLÓGICOS		optimización de tiempos	
		Computador, Impresora, Teléfono, Software, Correo electrónico		**REQUISITOS NORMATIVOS**	
PROCEDIMIENTOS				Políticas Internas	
Coordinación integral entre Gerente de Logística y Gerente de Ventas con proveedores Nacionales e Internacionales		**INFRAESTRUCTURA**			
		Instalaciones y vehículos de la Compañía			
		SUMINISTROS			
		suministros de oficina			

Nota: elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

Flujo Proceso de importaciones

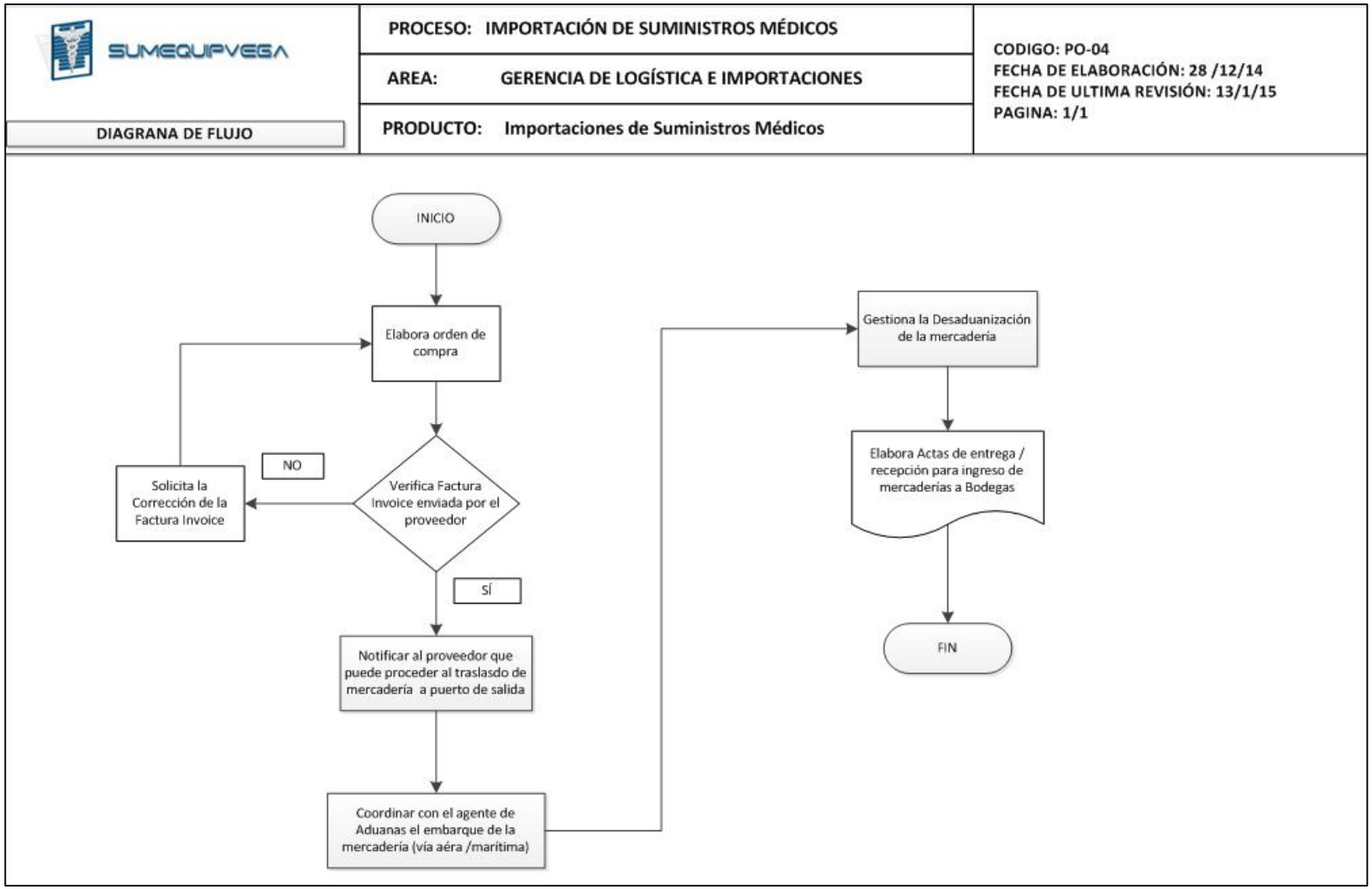


Figura 9.

Nota: elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

Tabla 37.

Proceso de facturación

CARACTERIZACIÓN PROCESO DE FACTURACIÓN					
OBJETIVO DEL PROCESO	Dinamizar el proceso de comercialización y despacho de mercaderías				
LIDER DEL PROCESO	Gerente de Producto				
ENTRADAS		**ACTIVIDADES DEL PROCESO**		**SALIDAS**	
NOMBRE	**PROVEEDOR**			**NOMBRE**	**CLIENTE**
órdenes de Venta	Staff de Ventas	H	Recepta solicitudes de ventas de mercadería	documentos de venta paro despachos de mercadería	Jefe de Inventarios y Bodega
		V	Revisa stock de mercaderías		
		H	Elabora facturas de venta		
		H	Traslada factura de ventas a bodega para despacho de mercadería		
REQUISITOS LEGALES		**RECURSOS**		**INDICADORES DE GESTIÓN**	
Ley de Régimen Tributario Interno		**TALENTO HUMANO**		Número de registros de Ventas	
Reglamento de Comprobantes de Venta		Jefe de Inventarios y Bodega, Staff de ventas			
		TECNOLÓGICOS		**REQUISITOS NORMATIVOS**	
		Computador, Impresora, Teléfono, Software, Correo electrónico		Políticas Internas	
PROCEDIMIENTOS					
Trabajo coordinado entre el Jefe inventarios y Jefe de Bodegas, con el staff de ventas		**INFRAESTRUCTURA**			
		Oficinas			

Nota: elaborado por Jorge Terán, Paúl Salazar.

Flujo Proceso de facturación

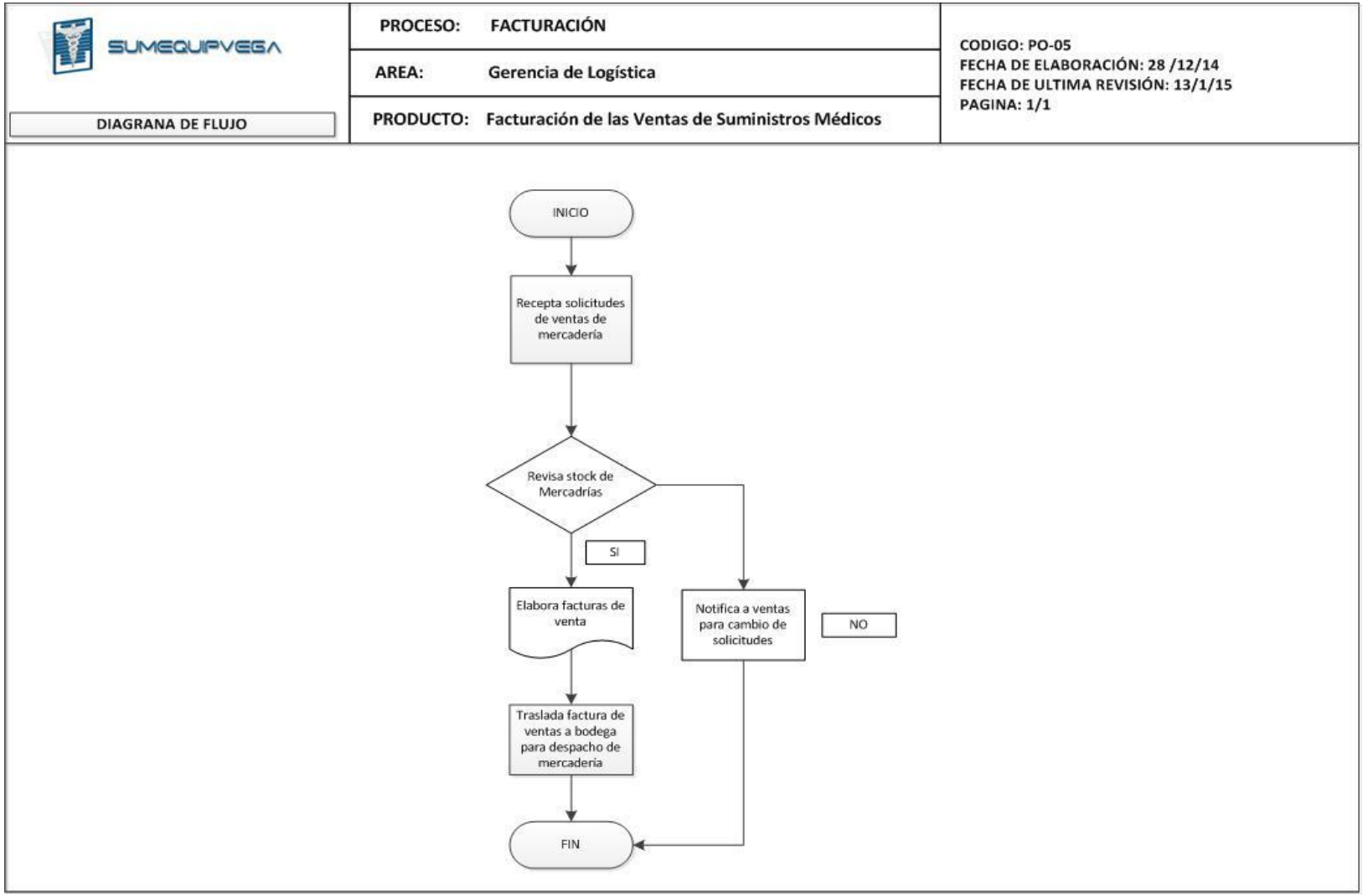


Figura 10.

Nota: elaborado por Jorge Terán, Paúl Salazar.

Tabla 38.

Proceso despacho y distribución

CARACTERICACIÓN PROCESO DE DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN					
OBJETIVO DEL PROCESO	Crear el canal directo de distribución entre el cliente y la empresa				
LIDER DEL PROCESO	Gerente de Logístico				
ENTRADAS		**ACTIVIDADES DEL PROCESO**		**SALIDAS**	
NOMBRE	**PROVEEDOR**			**NOMBRE**	**CLIENTE**
Documentos de Venta	Gerente de Producto	H	Recepta documentos de venta (facturas, notas de entrega, órdenes de traslado a sucursal).	Clasificación de mercadería	Jefe de inventarios y Bodega
		H	Clasifica mercadería según mercadería detallada en documentos.	Entrega justo a tiempo de la mercadería	Cliente
		P	Elabora cronograma de recorrido para entrega de mercadería		
		P	Coordina método de transporte de mercaderías a nivel local o provincial.		
		H	Entrega mercadería a domicilio al cliente y a sucursal		
		H	Gestiona la Legalización de documentos		
REQUISITOS LEGALES		**RECURSOS**		**INDICADORES DE GESTIÓN**	
		TALENTO HUMANO		Encuesta de satisfacción al Cliente	
		Jefe de inventarios y Bodega, Gerente de Producto y Gerente de Logística			
		TECNOLÓGICOS		**REQUISITOS NORMATIVOS**	
		Computador, Impresora, Teléfono, Software, Correo electrónico		Políticas Internas	
PROCEDIMIENTOS					
Trabajo coordinado entre el departamento de logística con el cliente.		**INFRAESTRUCTURA**			
		Oficinas, vehículos			

Nota: Elaborado por Jorge Terán, Paúl Salazar

Flujo proceso despachado y distribución

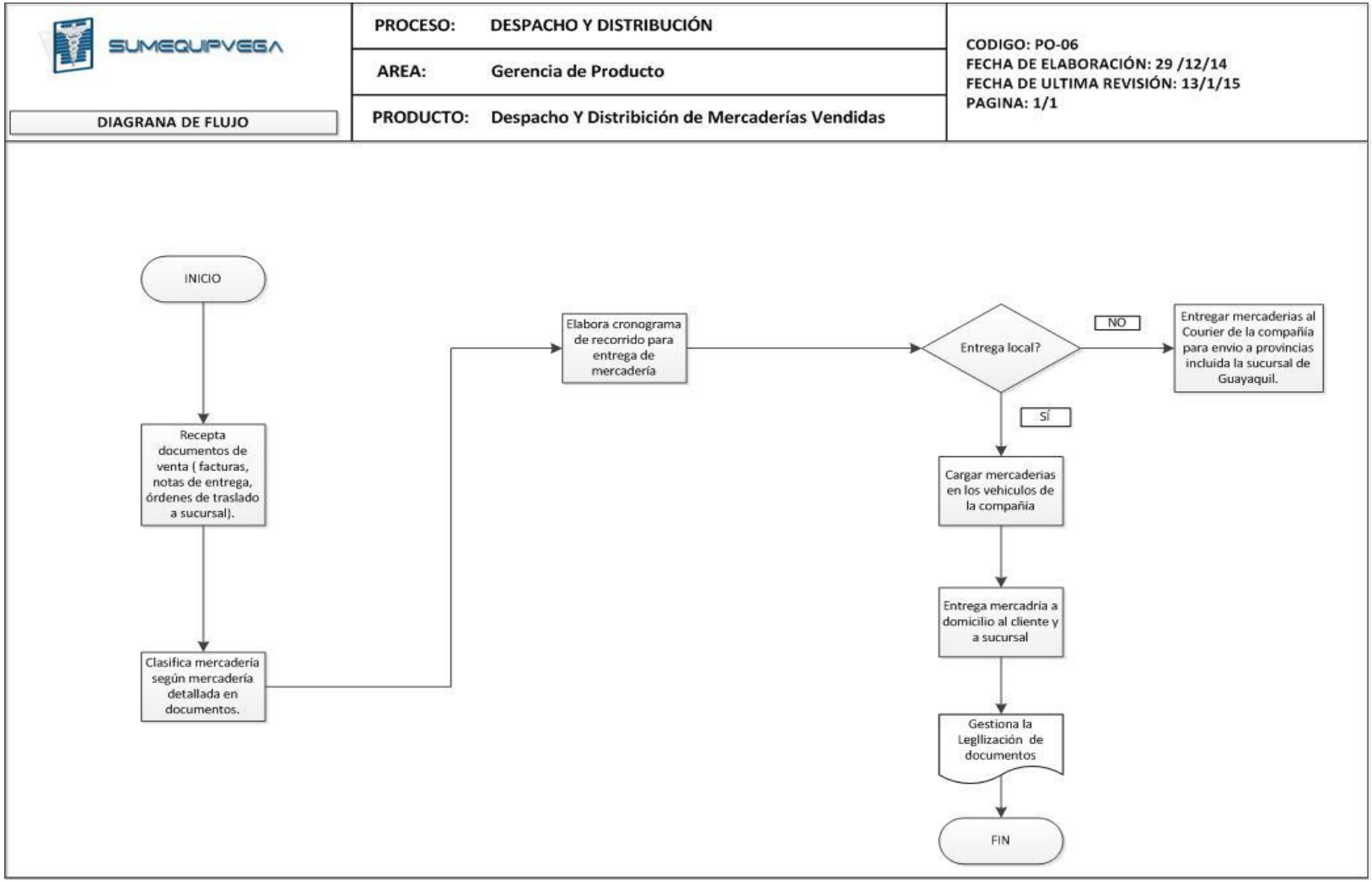


Figura 11.

Elaborado por Jorge Terán, Paúl Salazar

4.6 Cuadro de mando integral

4.6.1 Estructuración estratégica de acuerdo al CMI

Partiendo de las estrategias descritas en la planificación estratégica a continuación se presenta la estructura estratégica, que toma en cuenta las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y crecimiento y desarrollo que son en las cuales se basa el cuadro de mando integral para la compañía SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda.

Estructura estratégica basada en el cuadro de mando integral (CMI)

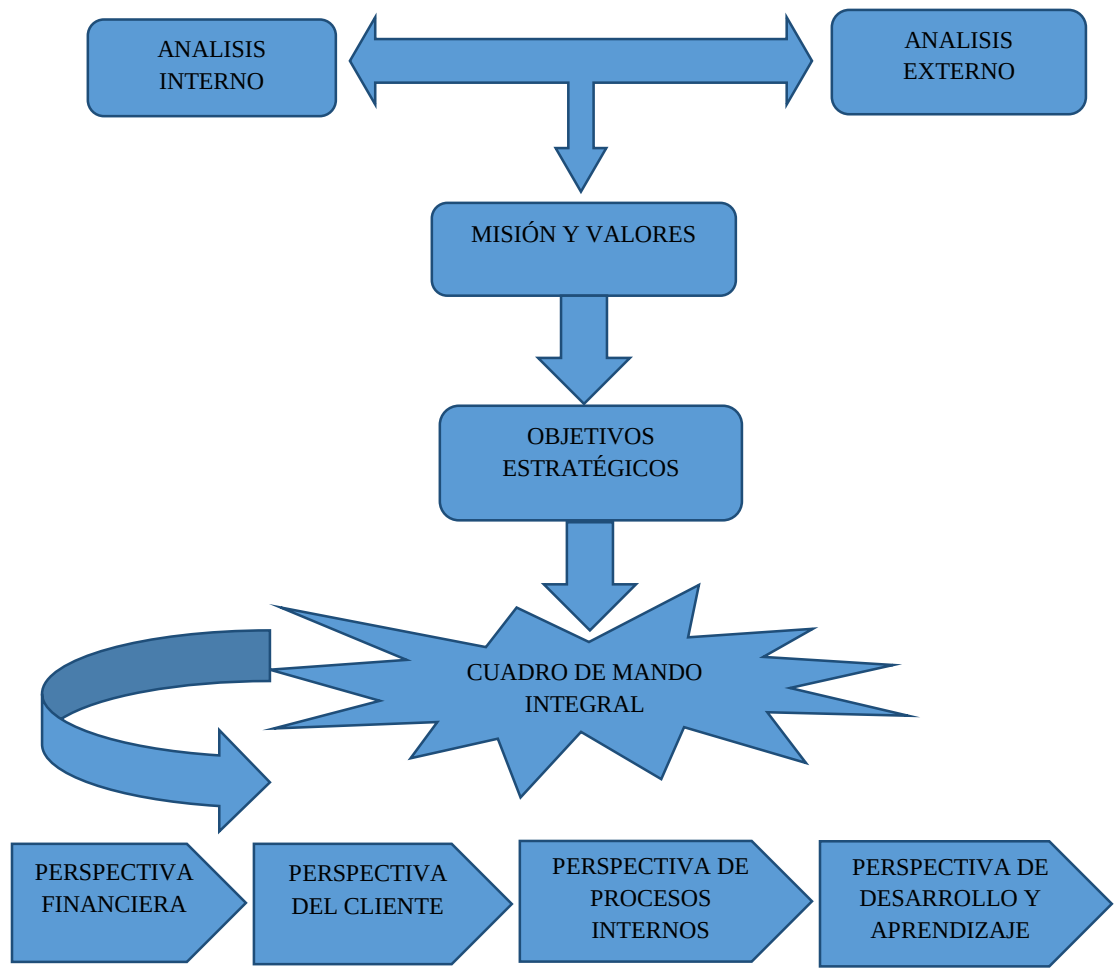


Figura 12.

Nota: elaborado por Jorge Terán, Paúl Salazar

4.6.1.1 Mapa estratégico

A continuación se presenta la propuesta de mapa estratégico basado en el cuadro de mando integral para la compañía SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda. que toma en cuenta los objetivos estratégicos integradas a las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y crecimiento y desarrollo.

Mapa estratégico

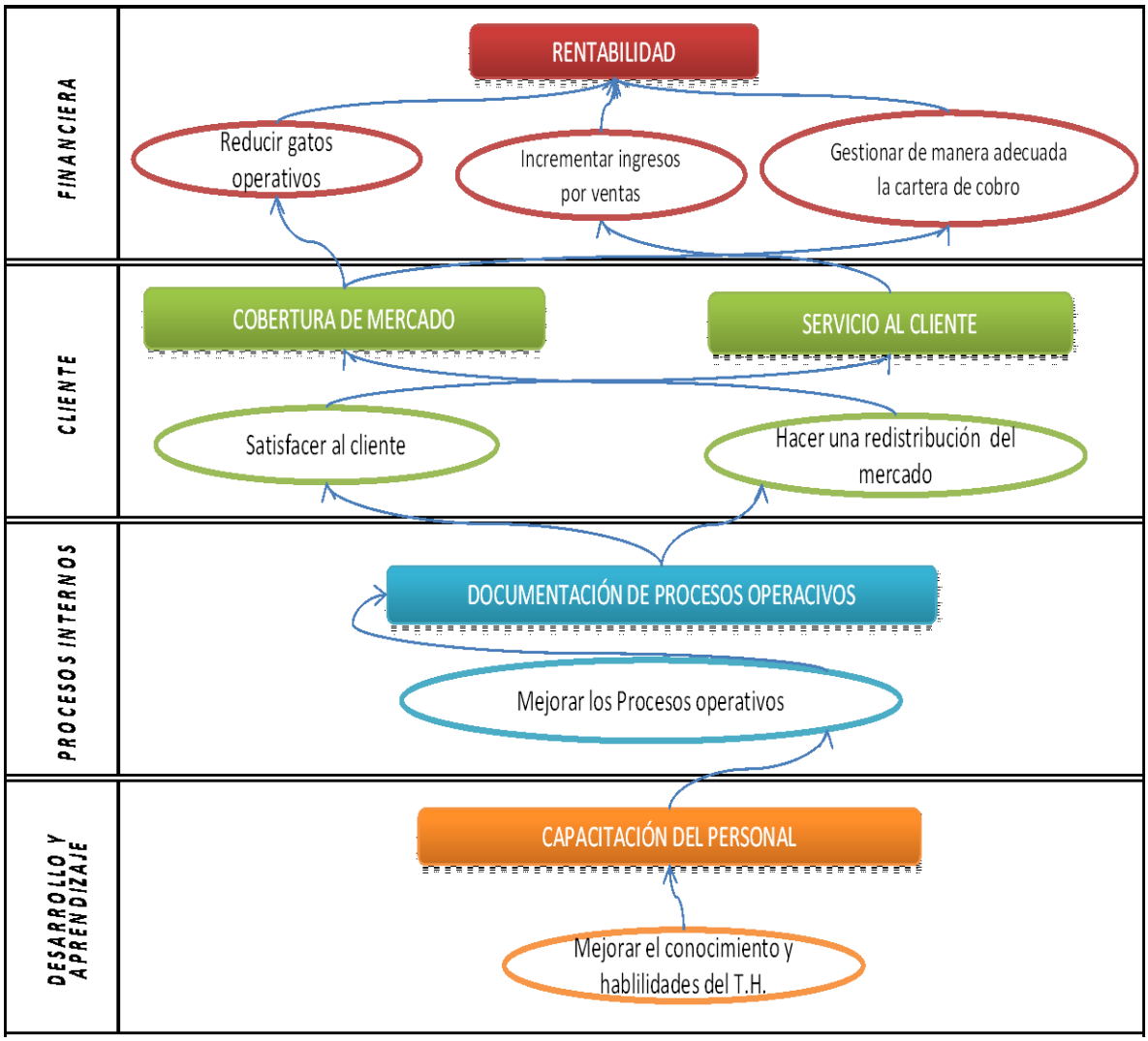


Figura 13.

Nota: elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

4.6.1.2 Descripción de las perspectivas

En base a los objetivos y las estrategias planteadas se procede a describir cada perspectiva, esta descripción será el apoyo para la formulación de los indicadores de gestión.

4.6.1.3 Perspectiva financiera

Objetivo
Gestionar adecuadamente el 100% de la cartera de cobro.

Estrategias
Recuperación de cartera de crédito en un término de 45 días.
Establecer política de crédito en base a montos de ventas.

Objetivo
Obtener un 25% de rentabilidad

Estrategias
Reducción de gastos operativos
Incremento de ingresos por ventas

4.6.1.4 Perspectiva de clientes

Objetivo
Brindar un servicio 100% de calidad al cliente

Estrategias
Elaborar un plan de fidelización de clientes con políticas de incentivos, promociones y descuentos
Optimizar plazos de entrega (cero demoras) de los suministros a los clientes.
Incrementar el portafolio de productos, introducción de nuevas líneas.

Objetivo

Redistribución del mercado para obtener cobertura del 36%.

Estrategias

Hacer una correcta segmentación del mercado

Apertura de sucursales

Incrementar la Cartera de clientes

4.6.1.5 Perspectiva de procesos internos

Objetivo

Mejorar los procesos operativos

Estrategias

Identificación de los 6 procesos operativos de la compañía.

Diseño y caracterización y Diagrama de procesos operativos

4.6.1.6 Perspectiva de crecimiento y desarrollo

Objetivo

Mejorar el conocimiento y habilidades del T.H.

Estrategias

Plan de Capacitaciones al 100% T.H.

Mejora de competencias del T.H. de la compañía

4.6.2 Establecimiento de indicadores

Tabla 39.

Matriz de indicadores

PERSPECTIVA	NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD	FORMULA	MEDICIÓN
FINANCIERA	Recuperación de cartera	%	(Cartera recuperada)/(total de cartera generada)	bimensual
	Rentabilidad bruta por producto	%	(Utilidad bruta en Ventas por producto)/(Ventas Totales)	mensual
	Variación de ventas entre períodos	%	(((Ventas totales periodo 2)/(Ventas totales periodo 1))-1)x100	mensual
	Gastos Operativos	%	((Gastos por importación)+(gastos logísticos internos))/(Total de gastos)	semestral
CLIENTE	Alcance de la cobertura	#	Total de ventas por provincia	mensual
	Posicionamiento en el mercado	%	(Total de Ventas) / (Total de ventas del sector)	semestral
	Numero de reclamos de clientes	#	(Total de reclamos recibidos) / (Total de pedidos atendidos)	mensual
PROCESOS INTERNOS	Tiempo de importaciones	Tiempo	total de días por importación	trimestral
	Tiempo de proceso de bodega	Tiempo	total de días de entrega de producto al cliente	semanal
CRECIMIENTO Y DESARROLLO	Capacitación	#	horas de capacitación al personal de la compañía	anual

Nota: elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

4.6.3 Árbol causal

Árbol causal

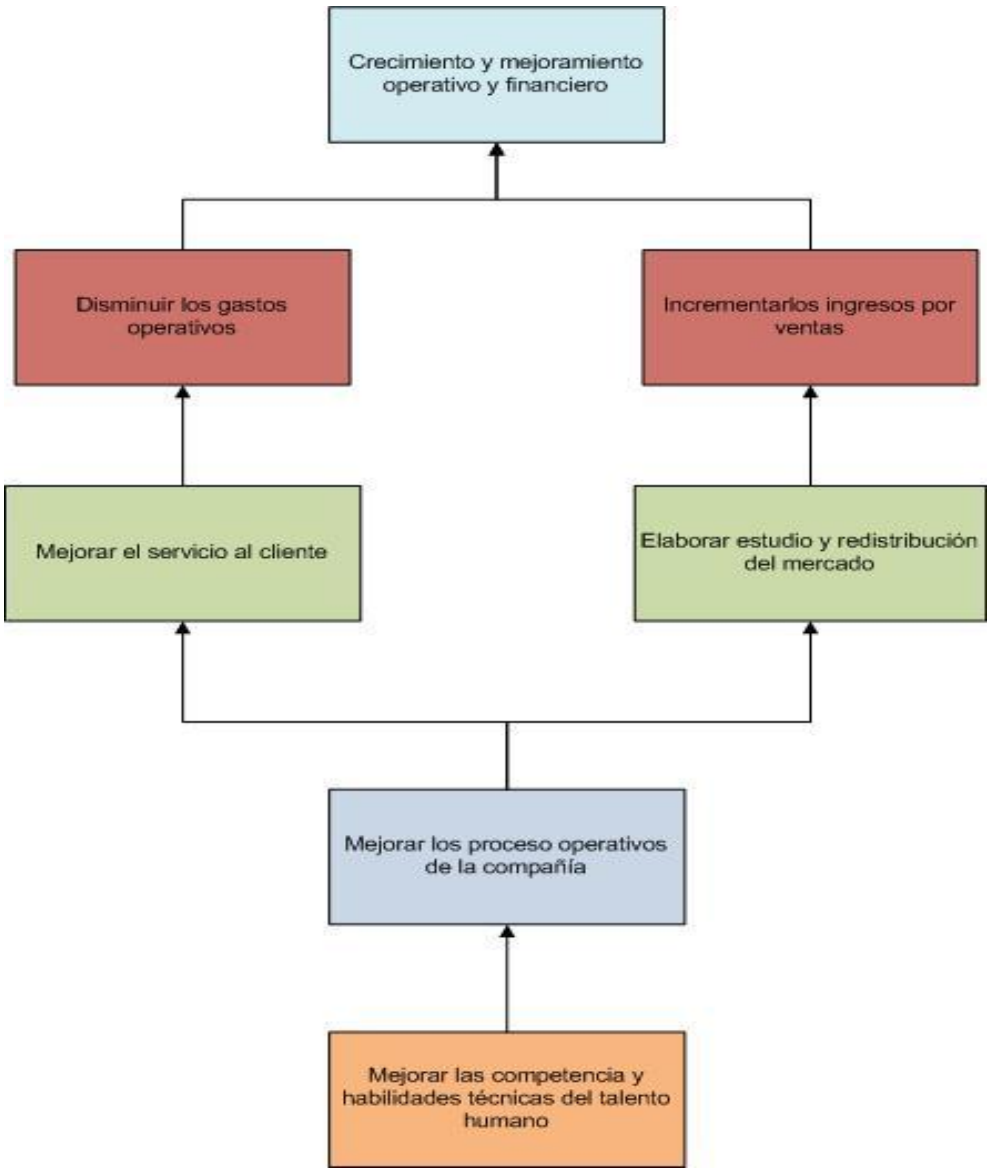


Figura 14.

Nota: elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

4.6.4 Evaluación y control

Tabla 40.

Matriz de evaluación y control

PERSPECTIVA	FACTORES CLAVE DEL ÉXITO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	OBJETIVO DEL INDICADOR
FINANCIERA	RENTABILIDAD	Rentabilidad bruta por producto	(Utilidad bruta en Ventas por producto)/(Ventas Totales)	Identificar los productos que generan mayores ingresos para la compañía en base a la utilidad, para potenciarlos en la parte comercial.
	INGRESOS	Recuperación de cartera	(Cartera recuperada)/(total de cartera generada)	Recuperar la cartera generada en un período de 45 días mediante el establecimiento de políticas basados en montos de venta.
		Variación de ventas entre períodos	(((Ventas totales periodo 2)/(Ventas totales periodo 1))-1)x100	Obtener datos comparativos entre períodos para el establecimiento de índices de crecimiento.
	GASTOS	Gastos Operativos	((Gastos por importación)+(gastos logísticos internos))/(Total de gastos)	Identificar los gastos operativos para analizar estrategia y políticas de reducción.
CLIENTE	ESTUDIO DE MERCADO	Alcance de la cobertura	Total de ventas por provincia	Identificar el mercado potencial a nivel nacional.
		Posicionamiento en el mercado	(Total de Ventas) / (Total de ventas del sector)	Obtener un posicionamiento de mercado que permita la cobertura del 36%.
	SERVICIO AL CLIENTE	Numero de reclamos de clientes	(Total de reclamos recibidos) / (Total de pedidos atendidos)	Reducir el número de reclamos de los clientes, mediante encuestas de satisfacción.
PROCESOS INTERNOS	MEJORAMIENTO DE PROCESOS	Tiempo de importaciones	total de días por importación	Identificar los tiempos exactos en el proceso de importación para establecer los puntos de re-orden y no generar demoras y desabastecimiento de productos.
		Tiempo de proceso de bodega	total de días de entrega de producto al cliente	Manejar correctamente los tiempos de despacho de productos, que permitan satisfacer la demanda de los clientes, mediante la elaboración de un cronograma de rutas.
CRECIMIENTO Y DESARROLLO	FORMACIÓN TÉCNICA	Capacitación	horas de capacitación al personal de la compañía	Incrementar las competencias y habilidades de todo el personal mediante la aplicación de un programa de capacitaciones.

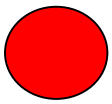
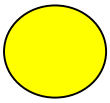
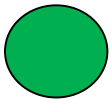
Nota: elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

4.6.4.1 Metodología para la evaluación y control

En el Cuadro de mando integral cada indicador debe tener asociado valores que representen las metas a cumplir y objetivos empresariales propuestos. De esta manera podremos establecer el grado de cumplimiento utilizando la técnica tipo semáforo, para que con una vista rápida podamos conocer la situación de rendimiento de la compañía.

Tabla 41.

Tabla de metodología de control

COLOR	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	RANGOS DE CUMPLIMIENTO
	Rojo	Mínimo	0% - 33%
	Amarillo	Satisfactorio o sistema de alarma	33,50% - 66,50%
	Verde	Sobresaliente	67% - 100%

Nota: elaborado por Paúl Salazar, Jorge Terán

CONCLUSIONES

SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda. es una organización que contribuye al desarrollo profesional y económico de sus integrantes.

Se realizó el diagnostico situacional utilizando los ambientes externo e interno de SUMEQUIPVEGA CIA. LTDA., que derivó en la construcción de las matrices EFE (oportunidades y amenazas), y EFI (fortalezas y debilidades).

SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda. no cuenta con una planificación estratégica es decir objetivos a largo plazo y estrategias.

La compañía no respalda sus procesos operativos mediante ningún documento oficial que sirva de guía para su ejercicio.

SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda. no cuenta con una herramienta de control estadístico que le permita establecer indicadores que contribuyan a su gestión administrativa.

El manejo empírico que aplica el mando directivo, afecta directamente y aumenta las fallas de comunicación entre sus colaboradores, y su permanencia en el tiempo se debe a la bondad del negocio según el análisis financiero realizado.

La propuesta del modelo de gestión administrativa desarrollada en ese trabajo pretende ser una herramienta útil para tomar acciones correctivas de tal manera que se minimicen los impactos de las deficiencias por la no aplicación técnica del proceso administrativo, de tal forma que se pueda incrementar la rentabilidad y su competitividad.

RECOMENDACIONES

SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda. debe implementar en su gestión la planeación estratégica como herramienta útil que le permita plantear objetivos a largo plazo, alinear sus actividades operativas con su misión y visión.

Crear los planes de acción necesarios para el futuro basándose en la planeación estratégica y operativa que permitan para tomar acciones correctivas, incrementar ventas y rentabilidad.

Es de vital importancia realizar talleres para dar a conocer la misión, misión, objetivos y estrategias a todo el talento humano que conforma SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda. con la finalidad de crear los compromisos necesarios para la consecución positiva de las metas anheladas.

Definir una política adecuada y planes para capacitaciones del talento humano directivo y del personal operativo, la aplicación de la misma es de vital importancia ya que los resultados se verán reflejados en la dirección de la organización y el manejo eficiente de los recursos con los que cuenta la compañía.

SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda. debe realizar el esfuerzo colectivo para la implementación del Modelo de Gestión Administrativa propuesto con el propósito de mejorar el desempeño de la Organización y lograr los resultados esperados.

Se debe trabajar en la separación de las actividades directivas de las actividades operativas y que los miembros de la compañía sean orientados a cumplir su rol específico dentro de la misma.

LISTA DE REFERENCIAS

ANDES. (24 de julio de 2014). *Agencia Pública de Noticias del Ecuador y sudamérica*. Recuperado el 20 de septiembre de 2014, de http://www.andes.info.ec/es/noticias/asamblea-ecuador-aprobo-ley-financiera-evitara-nueva-crisis-bancaria.html

BCE. (2014). *INFORMACIÓN ESTADÍSTICA MENSUAL Nro. 1950.* QUITO: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.

Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administracón de recursos humanos.* México: Cengage Learning.

Cedatos. (julio de 2011). *cedatos.com.* Recuperado el 18 de agosto de 2014, de http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?Id=86 LA INSEGURIDAD EN EL ECUADOR

Chiavenato, I. (2001). *Administración teoría, proceso y practica.* Méxido D.F.: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos* (Primera ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.

Comercio, E. (22 de abril de 2014). *http://www.elcomercio.com.ec.* Recuperado el 20 de octrubre de 2014, de http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/negocios/economia-de-ecuador-crecio-2013.html

D´Alessio, I. F. (2008). *EL PROCESO ESTRATÉGICO UN ENFOQUE DE GERENCIA.* LIMA: PEARSON EDUCACIÓN DE MÉXICO.

El Comercio, G. (1 de agosto de 2014). *Presidente Correa defiende reducción de utilidades para trabajadores de telefónicas.* Recuperado el 21 de septiembre de 2014, de http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/rafaelcorrea-trabajadoress-utilidades-telefonicas.html

Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimo primera ed.). México D.F.: Pearson Prentice Hall.

fundibeq.org. (2004). *fundibeq.org*. Obtenido de www.fundibeq.org

Gerencie.com. (3 de julio de 2011). *www.gerencie.com.* Recuperado el 4 de julio de 2014, de Gerencie.com: httpÑwww.gerencie.com_alineacion'estrategica-de-objetivos.html

I.N.E.C. (agosto de 2014). *Instituto Naciional de estadisticas y Censos*. Recuperado el 23 de septiembre de 2014, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registro-una-inflacion-de-021-en-agosto/

Iturralde, E. (s.f.). *Intrategia*. Obtenido de http://intrategia.intrategy.com/ - http://plandecarrera.com/

JEWIFCOM. (2013). *ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR*. Recuperado el 13 de AGOSTO de 2014, de asambleanacional.gob.ec: http://www.asambleanacional.gob.ec/

Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración Una perspectiva global.* México D.F.: Mc Graw Hill.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración Una prespectiva global* (12 ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración Una perspectiva globlal* (Décimo Tercera ed.). México D.F.: Mc Graw hill.

Machado, D. (26 de febrero de 2014). *Decio Machado.* Recuperado el 18 de septiembre de 2014, de http://deciomachado.blogspot.com/2014/02/ecuador-analisis-de-coyuntura-y-nuevos.html

MIPRO. (2013). *industrias.gob.ec*. Recuperado el 5 de agosto de 2014, de http://www.industrias.gob.ec/programa-de-proteccion-de-defensa-del-consumidor/

Scali, J. O., & Tapia, G. N. (2012). *Tablero de Comando en las PyMEs.* México: Alfaomega.

Sumequipvega. (2005). Acta de Constitución. *Acta de Constitución de SUMEQUIPVEGA Cía. Ltda.* Quito.