

Ecuador – Julio 2017 - ISSN: 1696-8352

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DE LA EMPRESA EDITY S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO**

**ESTUDIANTE: Lenin Alcibíades Márquez Aguilar.**

**ESTUDIANTE: Michael Christian Montufar Reina.**

**DOCENTE: Ing. Silvia Espinoza Mendoza MBA**

Facultad de Administración

Carrera de Ingeniería Comercial

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Lenin Alcibíades Márquez Aguilar, Michael Christian Montufar Reina y Silvia Espinoza Mendoza (2017): "Plan estratégico para la apertura de una sucursal de la empresa Edity S.A. en la ciudad de Quito", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (julio 2017).  
En línea:

<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/empresa-edity-quito.html>

### **Resumen**

*Para cualquier administrador, gerente o dueño de negocio es necesario contar con personal altamente calificado para proveer a sus clientes de bienes y servicios que los satisfagan, tener recursos suficientes para atender las demandas de sus clientes, tener tecnología de punta de acuerdo con las exigencias del mercado, todo esto es fundamental para el cumplimiento de las metas propuestas. El presente proyecto se realizó con la finalidad de establecer un plan estratégico para la apertura de una sucursal de la compañía EDITY S.A en la ciudad de Quito, dedicada a la comercialización de bienes y servicios tecnológicos para captura de información de inventarios y procesos a través de lectura de códigos de barras y su respectivo soporte técnico. Ésta compañía se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, y al momento no cuenta con una representación en la ciudad de Quito. Es por ello que, en el presente proyecto de titulación se realizará un plan estratégico, para que la administración pueda contar con una guía acerca de este tipo de planificaciones y pueda ponerla en práctica, para esto se ha dividido el documento de la siguiente manera.*

**Palabras claves:** Tecnología, Plan estratégico, Apertura de oficina.

## Abstract

*For any manager, manager or business owner, it is necessary to have highly qualified personnel to provide customers with goods and services that satisfy them, to have sufficient resources to meet the demands of their customers, to have state-of-the-art technology in accordance with the requirements of Market, all this is fundamental for the fulfillment of the proposed goals This project was realized with the purpose of establishing a strategic plan for the opening of a branch of the company EDITY SA in the city of Quito, dedicated to the commercialization of goods and Technological services to capture information from inventories and processes through bar code reading and their respective technical support. This company is located in the city of Guayaquil, and at the moment does not have a representation in the city of Quito. This is why, in the present project of titulación will realize a strategic plan, so that the administration can count on a guide About this type of planning and can put it into practice, for this the document has been divided as follows.*

**Keywords:** Technology, Strategic plan, Opening of office.

## INTRODUCCIÓN.

EDITY S.A. es una empresa ecuatoriana que ofrece soluciones de computación móvil desde hace más de 14 años. Las soluciones de computación móvil agilitan los procesos de automatización y comunicación segura, aumentando significativamente su productividad.

La implementación del Plan estratégico para alcanzar la efectividad administrativa en la empresa EDITY S.A. tiene como objetivo ser el instrumento de acción para el cumplimiento de metas y objetivos empresariales, de esta manera facilitar la toma de decisiones al directorio de la empresa.

EDITY S.A está consciente que en la actualidad el mercado cambia de manera permanente, por tal motivo se necesita tomar decisiones oportunas y correctas en muy poco tiempo que permitan asimilar y adaptarse a los cambios, es importante reconocer las fortalezas internas que permitan disminuir o eliminar las debilidades existentes.

La implementación de un plan estratégico es compromiso de todos los trabajadores de la empresa. Basados en esta premisa y con el afán de fomentar el crecimiento económico de la Compañía y generar posibles fuentes de empleo se ha tomado la decisión de implementar un Plan Estratégico para la empresa EDITY S.A.

Nuestro objetivo es diseñar e implementar el Plan estratégico para la creación de una sucursal en la ciudad de Quito, dado que el mercado es globalizado, competitivo, y cambiante, y que requiere de personas y empresas innovadoras para poder ofrecer servicios al nivel de las exigencias actuales.

### Formulación del problema.

¿Qué mecanismo es el apropiado para la apertura de una nueva sucursal?

### Sistematización del problema.

¿Cuáles son los aspectos de la Organización interna y del entorno que afectan en las ventas a nivel nacional y que impiden una expansión territorial?

¿Qué análisis deben presentarse para considerar factible la expansión hacia este nuevo mercado?

¿Qué estrategias deben aplicarse para lograr alcanzar los objetivos de negocio que se busca en esta expansión?

### **Objetivos Generales**

Diseñar e implementar un Plan Estratégico para la apertura de una sucursal de la empresa EDITY S.A. en la ciudad de Quito.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar diagnóstico de Situación Actual de la empresa.
- Identificar las estrategias que serán utilizadas en el ámbito comercial, financiero y operativo de la Empresa EDITY S.A.

### **Bases teóricas**

#### **La Empresa**

Podemos definir la empresa como una unidad económica que, a partir de la combinación organizada de diferentes factores materiales y humanos, produce un bien o un servicio destinado a conseguir un beneficio económico. (Maria Eugenia Caldas & Antorio Jose Heras , 2014)

#### **La Planeación**

Planeación un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación. (M.Arroyo, 2005).

#### **Estrategia**

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrente la empresa. (Fred R. David, 2003)

#### **La Planificación Estratégica**

La Planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro, los programas y planes de acción nos indican que hay que hacer, por quien, cuando, y con qué recursos. Los sistemas de Información (ex ante, ex post e in via) constituyen la base del control del cumplimiento del plan. (Romero, 2004)

#### **El Pensamiento Estratégico**

Es la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estratégico de empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudarlo a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlo para un probable mañana único. El pensamiento estratégico es importante debido a que el juicio

razonado, aunque suele basarse en información inadecuada, es lo más importante que cualquier empresa espera de sus directores.

Para ser efectivo, el juicio colectivo depende de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura de la empresa. El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información). Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de su equipo administrativo es un prerrequisito esencial para la planeación efectiva.

El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud a largo plazo de la empresa". (Morrisey, 2005)

### **La Planeación Financiera**

Consultando el libro del Dr. Luis Haime "Planeación Financiera en la Empresa Moderna" nos indica: "el ejecutivo de finanzas como miembro de la alta dirección participa en forma destacada en los procesos de planeación de la organización. Su responsabilidad es preservar la salud financiera de la institución y hacer que prevalezcan los criterios financieros sanos en la administración, que permitan crear valor y asegurar la permanencia de la empresa. La planeación estratégica consiste, esencialmente, en anticipar el futuro para tomar en el presente las decisiones que permitan alcanzarlo con mayor eficiencia, define el rumbo y anticipa los impactos de los cambios que pueda presentar el entorno, generando opciones para el mejor aprovechamiento de las oportunidades y minimización de los riesgos". (Haime, 2011)

### **El Foda**

El resultado inmediato del análisis FODA (SWOT en inglés; DOFA, FOCA, DAFO, etc. en español, según la traducción y el orden de los elementos que le componen) es un diagnóstico bastante preciso de la situación actual del entorno interno y externo de la organización. Es de gran ayuda para el gerente a la hora de tomar decisiones estratégicas y tácticas.

FODA es una sigla que resume cuatro conceptos: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Los criterios para ubicar un dato o hecho en una de estas cuatro categorías son básicamente dos:

1º Si son internos o externos a la organización.

2º Si son convenientes o inconvenientes para la organización.

Las oportunidades y las amenazas son elementos externos a la organización que esta no puede controlar ni modificar pero sí aprovechar o manejar. Las fortalezas y las debilidades son factores internos que la organización sí controla, que dependen de esta.

Es fácil derivar que las oportunidades y las fortalezas son factores favorables para la organización y las debilidades y las amenazas son desfavorables. (Dra. Jessie M. Orlich, 2009)

### **Las Cincos Fuerzas de Porter.**

Dentro de la planificación estratégica tenemos el enfoque que realizó en 1980 el Economista Michael E. Porter en su libro "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors". En enfoque planteado es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o segmento. La idea es que la organización deba evaluar sus objetivos y recursos en comparación a estas cinco fuerzas que rigen la competencia empresarial.

Según "Porter", si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma.

- La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores. Aquí detectamos las empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Se identifican 6 tipos de barreras de entrada: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución, las ventajas de los costos independientes.
- El poder de la negociación de los diferentes proveedores. Brinda a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo. Un mercado o segmento no será fácil cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente o a través de cámaras, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio, condiciones de volumen. Es complicado aun cuando los insumos bienes o servicios son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.
- Capacidad de negociar con los compradores. En esta fuerza se tienen problemas cuando los compradores o clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado, o puede llegar a tener un costo más alto, si los compradores están organizados esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas en materia de precios, calidad y servicios, y por consiguiente esto puede apuntar a una disminución en los márgenes de utilidad.
- Amenaza de ingresos por productos secundarios o sustitutos. Existe amenaza cuando los productos sustitutos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa, o están más avanzados tecnológicamente. Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen la misma necesidad pero se distinguen por su calidad. Esto obliga a bajar precios, con la reducción implícita de rentabilidad
- La rivalidad entre los competidores. Es difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean muy altos, pues constantemente estará enfrentada a guerra de precios, publicidad agresiva, promociones abundantes, y entrada de nuevos productos. Siempre estará el esfuerzo latente por ganar mercado.

Continuando con el análisis de las cinco fuerzas de Porter tenemos el análisis que realizan varios autores en el libro de Dirección Estratégica sobre el entorno competitivo “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno genérico es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa de un sector productivo tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa.

Dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas. La intensidad de la competencia en un sector no es ni coincidencia ni mala suerte. Más bien, la competencia en un sector tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. Vivimos en tiempos de fuerte competencia. Cuando diversas empresas se disputan el mismo mercado están sometidas a serios peligros sobre todo cuando el mercado está estancado o el crecimiento es muy lento. Los incrementos de cuota o participación de una empresa se traducen automáticamente en menores cuotas para las demás. Por ello una política comercial agresiva por parte de una empresa en un mercado saturado, suele dar lugar a medidas de contraataque por parte de las demás.

Las cinco fuerzas de competitivas:

- Nuevos ingresos
- Amenaza de productos sustitutos
- Poder negociador de los compradores
- Poder negociador de los proveedores
- Y rivalidad entre los actuales competidores

Reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. Los clientes, proveedores, productos sustitutos y competidores potenciales son todos competidores para las empresas en su sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia dependiendo de las circunstancias particulares. (Vertice, 2004)

## **Metodología**

### **Tipo de investigación.**

Para el presente trabajo se tomará como referencia la investigación descriptiva para poder registrar, resumir y presentar la empresa, enfocándose en las situaciones susceptibles de cambios, observación de los eventos en directo lo cual ofrecerá un mejor panorama de la empresa.

### **Enfoque de la investigación.**

El enfoque de investigación será de carácter mixto, cualitativo y cuantitativo que permitirá:

- Analizar las situaciones susceptibles de cambio.
- Crítico ya que se somete a un análisis y discusión continúa.
- Resultados se enfocan más a la interpretación del fenómeno que a su explicación.

### **Técnicas de investigación.**

#### **Observación Directa.**

Se utilizará para conocer eventos o hechos que suceden en la empresa EDITY S.A. con la finalidad de obtener los datos más próximos a la realidad, se deberá enfocar principalmente a las actividades que se ejecutan dentro de la empresa

#### **Encuesta.**

Se diseñará un listado de preguntas con la finalidad de obtener información empírica necesaria para determinar valores o respuestas a las variables de objeto de este estudio.

### **Población y Muestra**

“Llamamos población o universo al conjunto de los elementos que van a ser observados en la realización de un experimento. Cada uno de los elementos que componen la población es llamado individuo o unidad estadística. Los individuos no tienen que ser personas, sino que pueden ser objetos cualesquiera. Estos objetos pueden ser simples, como lámparas, automóviles, niños o colectivos, como familias de personas, equipos de fútbol, empresas, etc. Atendiendo al número de elementos que la componen, una población puede ser finita o infinita. Aun en el caso de una población finita, el número de individuos que la forman puede ser suficientemente grande como para que no puedan ser observados todos ellos. En otras ocasiones, no es posible la observación de todos los individuos de la población debido al coste que ello supone. En estas situaciones, se trabaja con un subconjunto de elementos de la población al que denominamos muestra. El número de elementos de la muestra es su tamaño. (Antonio Vargas Sabadías, 1995)

#### **Obtención de la Población y Muestra:**

Los empleados y los clientes de la Empresa Edity S.A. componen la población y muestra para este proyecto.

En cuanto a la selección de la muestra de los empleados esta se realizó mediante el proceso de Muestreo No Probabilístico conocido también como muestra dirigida. El Muestreo no

Probabilístico es un procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra.

En este caso se aplicó un muestreo casual o accidental, que permite elegir arbitrariamente los elementos sin un juicio o criterio preestablecido. No hay planificación previa en cuanto a los sujetos a elegir para la encuesta, se toma todas las muestras disponibles sin introducir selección o modificación alguna. Adicional que la población es finita y reducida.

Encuesta a los Empleados, la población actual es de 11 a los que se les formuló una encuesta para evaluar cualitativamente aspectos internos de la empresa.

## Resultado y Discusión

### Encuestas

#### Encuestas a los empleados de la empresa EDITY S.A.

Se realizó una encuesta a los empleados de la empresa Edity S.A. con el fin de identificar causas y efectos de posibles problemas, para analizar, proponer soluciones y alternativas que se puedan aplicar en el plan estratégico. Esta encuesta está compuesta por 12 preguntas que abordaran aspectos referentes al conocimiento de la empresa.

Gráfico 1: Pregunt 1 ¿Cuántos años tiene laborando en la empresa EDITY S.A.?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado: Autores

Tabla 1: Tabulación de la pregunta 1. Cuántos años tiene laborando en la empresa EDITY S.A.?

Años	Empleados	%	Periodo
14	4	36%	años
13	1	9%	años
9	1	9%	años
	<b>6</b>	<b>55%</b>	<b>mas de 5 años</b>
4	3	27%	años
3	1	9%	años
18	1	9%	días
	<b>5</b>	<b>45%</b>	<b>menos de 5 años</b>
	<b>11</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Edity S.A.

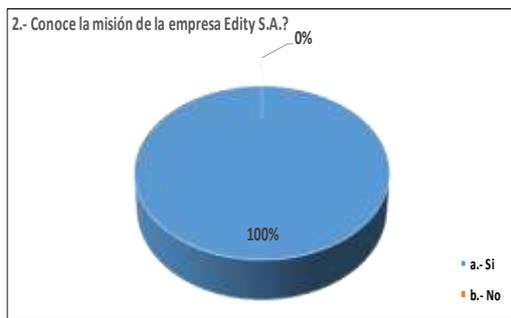
Elaborado: Autores

Como podemos observar en el gráfico #1 y tabla #3, el 55% de los empleados tienen más de 5 años en la empresa, el nivel de antigüedad de los empleados de la empresa Edity S.A. nos indica que se puede contar con un buen grado de conocimiento de la organización, el 45% del personal tiene menos de 5 años de antigüedad. Esto nos ofrece una fortaleza al implementar un plan estratégico.

Con el propósito de establecer si los empleados de la empresa Edity S.A. conocen los aspectos referentes a la planificación de la empresa, se formularon 3 preguntas claves dentro de la encuesta. ¿Conoce la misión de la empresa Edity S.A.?, Conoce la visión de la empresa Edity S.A.?, ¿conoce los objetivos de la empresa Edity S.A.?

Estas preguntas ayudarán a ubicar el compromiso de los empleados con la empresa. Verificar que tan efectiva ha sido la comunicación interna en la relación Gerente – Empleado.

Gráfico 2: Pregunta 2 ¿Conoce la misión de la empresa EDITY S.A.?



Fuente: Encuestas aplicadas Elaborado: Autores

Tabla 2: Tabulación pregunta 2. Conoce la misión de la empresa EDITY S.A.?

Alternativas	Valor	%
a.- Si	11	100%
b.- No	0	0%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.

Elaborado: Autores

Gráfico 3: Pregunta 3 ¿Conoce la visión de la empresa EDITY S.A.?



Fuente: Encuestas aplicadas Elaborado: Autores

Tabla 3: Tabulación pregunta 3. Conoce la visión de la empresa EDITY S.A.?

Alternativas	Valor	%
a.- Si	11	100%
b.- No	0	0%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.

Elaborado: Autores

Grafico #2 el resultado nos indica que el 100% de los empleados conocen la misión de la empresa.

Grafico #3 el resultado nos indica que el 100% de los empleados conocen la visión de la empresa.

Los resultados de las preguntas 2 y 3 nos demuestra el alto grado de compromiso que tienen los empleados con la empresa Edity S.A.

Gráfico 4: Pregunta 4 ¿Conoce los objetivos de la empresa EDITY S.A.?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado: Autores

Tabla 4: Tabulación pregunta 4. Conoce los objetivos de la empresa EDITY S.A.?

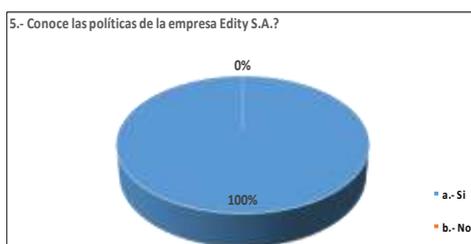
Alternativas	Valor	%
a.- Si	11	100%
b.- No	0	0%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.

Elaborado: Autores

En el gráfico #4 tenemos como resultado que la empresa ha sabido comunicar los objetivos, lo que nos indica que los empleados trabajan bajo objetivos comunes que permiten una mayor cohesión en las relaciones laborales.

Gráfico 5: Pregunta 5 ¿Conoce las políticas de la empresa EDITY S.A.?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado: Autores

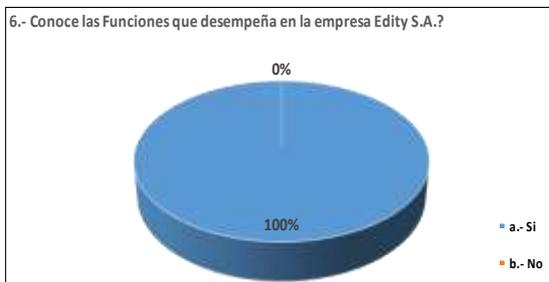
*Tabla 5: Tabulación pregunta 5. Conoce las políticas de la empresa EDITY S.A.?*

Alternativas	Valor	%
a.- Si	11	100%
b.- No	0	0%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.  
Elaborado: Autores

Como observamos en el grafico #5, el 100% de los empleados indicaron conocer las políticas de la empresa, es decir la aplicación de las políticas generales de la empresa son conocidas por todos, esto demuestra que los empleados realizan sus labores en buena relación con las normas de la empresa.

*Gráfico 6: Pregunta 6 ¿Conoce las funciones que desempeña en la empresa EDITY S.A.?*



*Tabla 6: tabulación de la pregunta 6. Conoce las funciones que desempeña en la empresa EDITY S.A.?*

Alternativas	Valor	%
a.- Si	11	100%
b.- No	0	0%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.  
Elaborado: Autores

De acuerdo a la pregunta seis, tabulada en el grafico #6 el 100% de los empleados de la empresa Edity S.A. están bien instruidos en las funciones que desempeñan, demostrando conocimiento del cargo que desempeñan.

*Gráfico 7: Pregunta 7 Considera usted a su jefe como:*

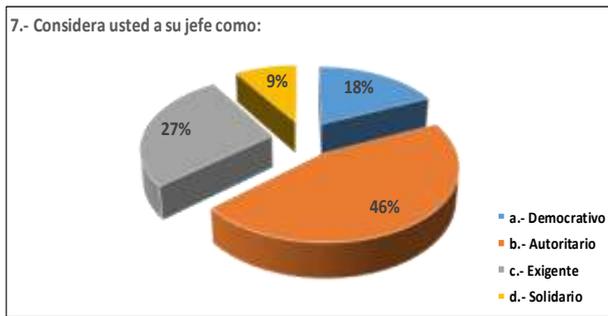


Tabla 7: Tabulación pregunta 7. Considera usted a su jefe como:

Alternativas	Valor	%
a.- Democrático	2	18%
b.- Autoritario	5	45%
c.- Exigente	3	27%
d.- Solidario	1	9%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.

Elaborado: Autores

Según el gráfico #7 correspondiente a la pregunta siete, el resultado nos indica que el 46% de los empleados considera a los jefes como Autoritario y el 27% como exigente, el 18% como democrático y el 9% como solidario. Esta calificación nos indica que no existe un modelo de liderazgo definido en la gerencia.

Gráfico 8: Pregunta 8 ¿Considera usted que tiene una participación activa en la empresa Edity S.A.? (Sus ideas son tomadas en cuenta)



Tabla 8: tabulación pregunta 8. Considera usted que tiene una participación activa en la empresa EDITY S.A.?

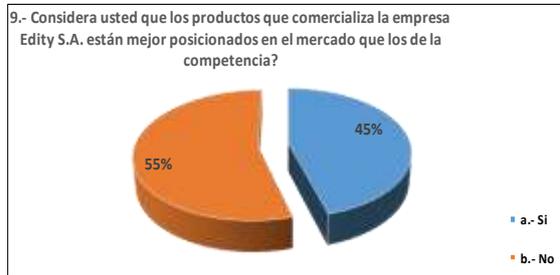
Alternativas	Valor	%
a.- Sí	9	82%
b.- No	2	18%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.

Elaborado: Autores

El grafico #8 demuestra que el 82% de los empleados considera que sus ideas u opiniones son tomadas en cuenta, lo que nos indica que hay que aplicar un plan de mejoramiento continuo para apuntalar esta fortaleza.

**Gráfico 9:** Pregunta 9 ¿Considera usted que los productos que comercializa la empresa Edity S.A. están mejor posicionados en el mercado que los de la competencia?



Fuente: Encuestas aplicadas      Elaborado: Autores

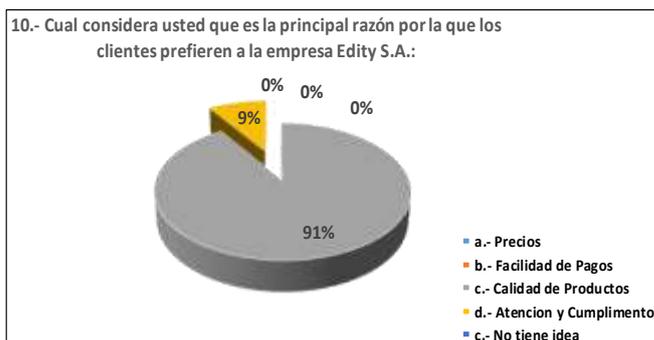
**Tabla 9:** tabulación de la pregunta 9. Considera usted que los productos que comercializa la empresa EDITY S.A. están mejor posicionados en el mercado que los de la competencia?

Alternativas	Valor	%
a.- Si	5	45%
b.- No	6	55%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.  
Elaborado: Autores

La pregunta 9, tabulada en el grafico #9 se puede observar que el 55% de los empleados considera que los productos que se comercializan no están bien posicionados frente a los de la competencia, lo que nos indica que se debe elaborar un plan para mejorar la cartera de productos.

**Gráfico 10:** Pregunta 10 ¿Cuál considera usted que es la principal razón por la que los clientes prefieren a la empresa Edity S.A.:



Fuente: Encuestas aplicadas      Elaborado: Autores

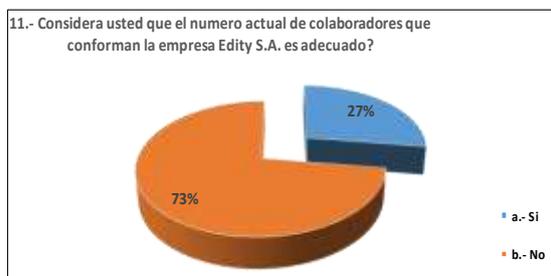
**Tabla 10:** tabulación de la pregunta 10. Cual considera usted que es la principal razón por la que los clientes prefieren a la empresa EDITY S.A.

Alternativas	Valor	%
a.- Precios	0	0%
b.- Facilidad de Pagos	0	0%
c.- Calidad de Productos	10	91%
d.- Atencion y Cumplimiento	1	9%
c.- No tiene idea	0	
	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.  
Elaborado: Autores

Como se observa en la tabla #12, el 91% de los empleados considera que la razón principal por la que los clientes prefieren comercializar con la empresa Edity S.A. es la calidad de los productos. Esto es una ventaja competitiva que es percibida por los empleados. El 9% indica que la segunda razón por la que los clientes comercializan con la empresa Edity S.A. es por la atención y cumplimiento, grafico #10.

*Gráfico 11: Pregunta 11 ¿Considera usted que el número actual de colaboradores que conforman la empresa Edity S.A. es adecuado?*



Fuente: Encuestas aplicadas      Elaborado: Autores

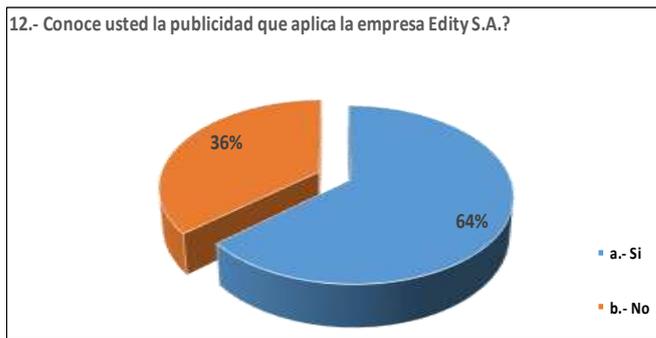
*Tabla 11: tabulación de la pregunta 11. Considera usted que el número actual de colaboradores que conforman la empresa EDITY S.A. es adecuada?*

Alternativas	Valor	%
a.- Si	3	27%
b.- No	8	73%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.  
Elaborado: Autores

Pregunta 11: ¿Considera usted que el número actual de colaboradores que conforman la empresa Edity S.A. es adecuada, el grafico #11, nos indica que el 73% de los empleados afirma que "no" y el 27% de los empleados afirma que "si", esto nos muestra que los empleados sienten una carga operativa de trabajo mayor o una deficiente distribución de las funciones. Debilidad a corregir en el plan estratégico.

*Gráfico 12: Pregunta 12 ¿Conoce usted la publicidad que aplica la empresa Edity S.A.?*



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado: Autores

Tabla 12: tabulación de la pregunta 12. Conoce usted la publicidad que aplica la empresa EDITY S.A.?

Alternativas	Valor	%
a.- Si	7	64%
b.- No	4	36%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.

Elaborado: Autores

En la pregunta 12, grafico #12 observamos que el 64% de los empleados desconocen la forma en que la empresa se hace conocer en el mercado, ante esto se necesita un plan de acción para aumentar los canales a través de los cuales la empresa se da a conocer, y mejorar la comunicación interna. La publicidad de la empresa es importante en el sentido que ofrece oportunidades de nuevos negocios.

### Encuesta a los clientes de la empresa EDITY S.A.

Para este análisis se encuestó a 10 empresas consideradas como principales clientes para identificar el nivel de satisfacción con la empresa, estos clientes representan el 61% de las ventas realizadas en el año 2015. La encuesta está compuesta por 9 preguntas que abordan aspectos referentes a la relación Cliente – Empresa, se presenta los resultados tabulados en los gráficos y su respectivo análisis del resultado de las preguntas:

Gráfico 13: Pregunta 1 ¿Cuántos años la empresa Edity S.A. ha sido su proveedor?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado: Autores

Tabla 13: tabulación de la pregunta 1. Cuantos años la empresa EDITY S.A. ha sido su proveedor?

Años		Cientes	%	
5 años	a	14 años	7	70%
1 año	a	5 años	3	30%
				mas de 5 años
				menos de 5 años
		<b>10</b>	<b>30%</b>	

Fuente: Edity S.A.  
Elaborado: Autores

Como observamos en la tabulación de la respuesta de la pregunta 1 tabla #15, la empresa Edity S.A. tiene a 7 clientes como los más antiguos (más de 5 años), y 3 clientes son relativamente nuevos (menos de 5 años), esto nos demuestra que hemos tenido una total dependencia hacia unos pocos clientes con una buena fidelidad.

**Gráfico 14: Pregunta 2 ¿Conoce el portafolio de productos y servicios que ofrece la empresa Edity S.A.?**



Fuente: Encuestas aplicadas  
Elaborado: Autores

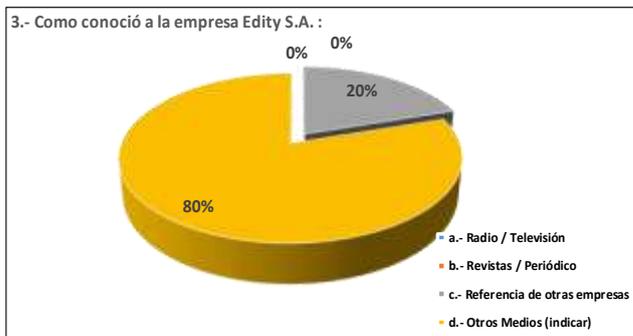
**Tabla 14: tabulación de la pregunta 2. Conoce el portafolio de productos y servicios que ofrece la empresa EDITY S.A.?**

Alternativas	Valor	%
a.- Si	10	100%
b.- No	0	0%
	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.  
Elaborado: Autores

Como se observa en el grafico #14, el 100% de los clientes afirmo conocer el portafolio de productos y servicios que ofrece la empresa Edity S.A., esto se debe que la empresa tiene un buen manejo en la presentación y exposición al momento de realizar las visitas a sus clientes.

**Gráfico 15: Pregunta 3 ¿Cómo conoció a la empresa Edity S.A. :**



Fuente: Encuestas aplicadas  
Elaborado: Autores

d.- Otros Medios: Visita realizada para dar a conocer a la Empresa

Tabla 15: tabulación de la pregunta 3. Como conoció a la empresa EDITY S.A.?

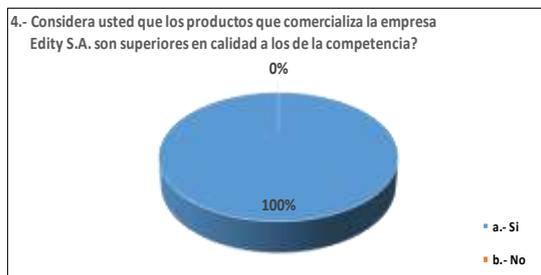
Alternativas	Valor	%
a.- Radio / Televisión	0	0%
b.- Revistas / Periódico	0	0%
c.- Referencia de otras emp	2	20%
d.- Otros Medios (indicar)	8	80%
	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.

Elaborado: Autores

En la pregunta 3, grafico #15 ¿Cómo conoció a la empresa Edity S.A.?, la repuesta “d-otros medios” obtuvo el 80% de afirmación, ampliando esta respuesta los clientes indicaron que conocieron a la empresa a través de visitas realizadas por parte del personal de ventas. El 20% índico que conoció a la empresa a través de “c-referencias de otras empresas”. Lo que habla de una buena imagen de la empresa.

Gráfico 16: Pregunta 4 ¿Considera usted que los productos que comercializa la empresa Edity S.A. son superiores en calidad a los de la competencia?



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado: Autores

Tabla 16: tabulación de la pregunta 4. Considera usted que los productos que comercializa la empresa EDITY S.A. son superiores en calidad a los de la competencia?

Alternativas	Valor	%
a.- Si	10	100%
b.- No	0	0%
	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.

Elaborado: Autores

La apreciación de los clientes sobre la calidad de los productos que comercializa la empresa Edity S.A. es aceptable, el 100% de los encuestados los considera de superior calidad frente a los de la competencia, grafico #16, esto se considera como una fortaleza de la empresa EdityS.A.

Gráfico 17: Pregunta 5 ¿Considera usted que los precios que ofrece la empresa Edity S.A. frente a los de la competencia son:



**Tabla 17: tabulación de la pregunta 5. Considera usted que los precios que ofrece la empresa EDITY S.A. frente a los de la competencia son:**

Alternativas	Valor	%
a.- Superiores	0	0%
b.- Similares	7	70%
c.- Inferiores	3	30%
	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.  
Elaborado: Autores

En el gráfico #17, tenemos como resultado que el 70% de los clientes encuestados considera que los precios que ofrece la empresa Edity S.A. son similares a los de la competencia, es decir normales dentro del mercado, y el 30% que son inferiores a los de la competencia. Esto lo podemos tomar como una oportunidad de mejora, estudiando la posibilidad de establecer una política de reducción de precios.

**Gráfico 18: Pregunta 6 ¿Considera usted que los empleados de la empresa Edity S.A. están suficientemente capacitados?**



**Tabla 18: tabulación de la pregunta 6. Considera usted que los empleados de la empresa EDITY S.A. están suficientemente capacitados?:**

Alternativas	Valor	%
a.- Si	10	100%
b.- No	0	0%
	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.  
Elaborado: Autores

El grafico #18, nos demuestra que el 100% de los clientes encuestados consideran que los empleados de la empresa Edity S.A. están suficientemente capacitados en el trabajo que desempeñan.

*Gráfico 19: Pregunta 7 ¿Cómo calificaría el servicio que ofrecen los empleados de la empresa Edity S.A.:?*



Fuente: Encuestas aplicadas      Elaborado: Autores

*Tabla 19: tabulación de la pregunta 7. Cómo calificaría el servicio que ofrecen los empleados de la empresa EDITY S.A.:*

Alternativas	Valor	%
a.- Excelente	9	90%
b.- Bueno	1	10%
c.- Regular	0	0%
d.- Deficiente	0	0%
	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.  
Elaborado: Autores

En la pregunta 7, grafico #19, sobre la calificación de los servicios que ofrece la empresa Edity S.A. el 90% de los clientes indicaron que son excelentes, lo cual nos indica que es la mayor fortaleza con la que cuenta la empresa es la buena atención que se da al vender los productos y servicios.

*Gráfico 20: Pregunta 8 ¿Considera usted que la empresa Edity S.A. es una empresa innovadora?*



Fuente: Encuestas aplicadas      Elaborado: Autores

Tabla 20: tabulación de la pregunta 8. Considera usted que la empresa EDITY S.A. es una empresa innovadora?

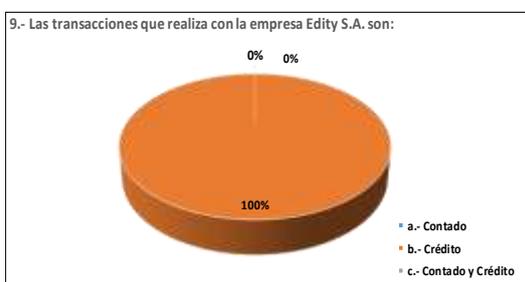
Alternativas	Valor	%
a.- Si	10	100%
b.- No	0	0%
	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.

Elaborado: Autores

El mundo tecnológico es de constantes cambios, la empresa Edity S.A. se mantenido a la vanguardia, y se lo confirma con la respuesta obtenida en la pregunta 8, grafico #20, donde el 100% de los clientes encuestados indicaron que la empresa Edity S.A, es una empresa innovadora, al ofrecer nuevos productos, nuevos desarrollos para aplicaciones, con valor agregado o algún aspecto innovador.

Gráfico 21: Pregunta 9 ¿Las transacciones que realiza con la empresa Edity S.A. son:



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado: Autores

Tabla 21: tabulación de la pregunta 9. Las transacciones que realiza con la empresa EDITY S.A. son:

Alternativas	Valor	%
a.- Contado	0	0%
b.- Crédito	10	100%
c.- Contado y Crédito	0	0%
	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Edity S.A.

Elaborado: Autores

Observando la tabulación de la pregunta 9, grafico #23, se determinó que el 100% de los clientes encuestados afirmaron que las transacciones comerciales que realiza con la empresa Edity S.A. son a crédito, lo que hace que el pago se pueda hacer de forma sencilla. Habría que considerar fortalecer la política de precios a fin de que el crédito no afecta la liquidez de la empresa en cuanto al plazo que tienen los clientes para el pago.

Establecer diferentes opciones de crédito de acuerdo a los ítems y servicios que nos demanden los clientes, ya sea esto con crédito o descuento por líneas de productos.

### Informe Final

La empresa Edity S.A. actualmente cuenta con una oficina ubicada en Guayaquil, en la urbanización Urdesa Central, la propuesta es elaborar un plan estratégico para la apertura de una sucursal en la ciudad de Quito, para incrementar los ingresos por ventas y para atender y captar nuevos clientes, lo que impactara en la reducción de los costos y precio del servicio ofrecido.

Al no contar con una representación física en la Ciudad de Quito, hace que nos veamos en la necesidad de movilizar personal para atender clientes de Guayaquil que tienen sucursales en Quito, y cada vez que movilizamos personal, movilizamos recursos económicos para este efecto, perdiendo oportunidad de atender satisfactoriamente a los clientes actuales, adicional que no tenemos personal captando clientes en este mercado, los ingresos no crecen al no tener nuevas ventas.

### Misión

Ser la mejor opción para satisfacer las necesidades de las empresas en el Ecuador, logrando automatizar los procesos productivos con el uso de tecnología.

### Visión

Edity S.A. para el 2021 busca posicionarse como líder en el mercado de servicios tecnológicos, ofreciendo soluciones integrales para las empresas del Ecuador.

### JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

El presente proyecto fue seleccionado por la necesidad de expandir operaciones a nivel nacional mediante el adecuado diseño e implementación de un Plan estratégico que permita establecer los ejes que darán una visión que la empresa necesita. La empresa mantiene un nivel constante de ventas en la ciudad de Guayaquil, sin embargo el mercado local se ha reducido debido al incremento de competidores, por tal motivo el directorio de la empresa creen que es el momento adecuado para la implementación de ejes estratégicos que permitan una expansión a nivel nacional.

### ANALISIS FODA

Aplicando el análisis FODA fundamentado en el capítulo II, situamos a la empresa en el siguiente escenario considerando los puntos de vistas interno y externos, y procederemos a desarrollar una reflexión estratégica que aportara información primordial para elaborar el Plan Estratégico tomando en cuenta los puntos fuertes y débiles en los cuales se desarrolla la Empresa Edity S.A.



Diagrama # 3  
Diagrama del FODA

Fuente: A.Thompson & A.Strickland      Elaborado: Autores

Como observamos en el diagrama # 3, revisamos los aspectos negativos y aspectos positivos de la empresa, considerando si son internos o externos, para establecer las debilidades y amenazas, y las fortalezas y oportunidades.

Ponderación	Aspectos Internos	Aspectos Externos
Aspectos Negativos	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un proyecto a largo plazo</li> <li>• Falta de una política de para generar cartera nueva y saludable</li> <li>• Falta de liderazgo definido por la Gerencia</li> <li>• Falta de publicidad para darse a conocer.</li> <li>• Falta de personal</li> </ul>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de oportunidades de negocio por falta de visión a medio plazo</li> <li>• Falta actitud proactiva de los Empleados frente a las necesidades de la empresa</li> </ul>
Ponderación	Aspectos Internos	Aspectos Externos
Aspectos Positivos	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación de Marcas</li> <li>• Excelente Imagen en el mercado tecnológico</li> <li>• Personal con experiencia y conocimientos del mercado tecnológico</li> <li>• Cuenta con página Web</li> </ul>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa pequeña, lo que facilita implementar cambios y soluciones.</li> <li>• El Mercado demanda la tecnología que ofrecemos</li> </ul>

## **CONCLUSIONES**

- El énfasis en comunicación de la misión, visión y objetivos de la empresa Edity S.A., hacia los empleados es clave para tener claras las metas a alcanzar en la organización.
- Las estrategias planteadas en la propuesta ayudaran a que la empresa Edity S.A. llegue a la posición deseada, aumentando su participación en el mercado nacional.
- Las proyecciones financieras que nos dan resultados positivos en la propuesta nos permite justificar la implementación de las estrategias para la apertura de una sucursal de la empresa Edity S.A. en la ciudad de Quito.
- La planeación estratégica es una herramienta para la gestión, lo que conlleva un esfuerzo conjunto por parte de la gerencia de la empresa y de cada una de las áreas.

## **RECOMENDACIONES**

- Con el desarrollo del presente trabajo se propondrá las siguientes recomendaciones:
- Elaborar un portafolio de las líneas de productos que maneja la empresa con información más detallada y en un solo formato, con esto se permitirá conocer los productos, esto podrá ser usado como medio de promoción.
- Capacitar a los empleados enfocándolos en la atención al cliente que es la fortaleza de la empresa y que hacer la diferenciación con las demás empresas del mercado.
- Se recomienda realizar un plan de mercadeo agresivo que permita a la empresa posicionarse a nivel nacional y poder promocionar adecuadamente los productos que ofrece.
- Con el desarrollo del presente trabajo se propondrá las siguientes recomendaciones:
- Elaborar un portafolio de las líneas de productos que maneja la empresa con información más detallada y en un solo formato, con esto se permitirá conocer los productos, esto podrá ser usado como medio de promoción.
- Capacitar a los empleados enfocándolos en la atención al cliente que es la fortaleza de la empresa y que hacer la diferenciación con las demás empresas del mercado.
- Se recomienda realizar un plan de mercadeo agresivo que permita a la empresa posicionarse a nivel nacional y poder promocionar adecuadamente los productos que ofrece.

## Bibliografía.

- Echeverría, H., & Guzmán, O. (2010). Implementación de un Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral en Compañía Azucarera Valdez.
- Hernández. (2008). Estadística. En Hernández.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Education.
- Sainz de Vicuña, J. (2012). *El Plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Sainz de Vicuña, J. (2012). *El Plan Estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Tracy, B. (2016). *Mercadotecnia*. EEUU: Thomas Nelson Inc.
- Abascal, F. (2000). *Como se hace un plan estrategico modelo de desarrollo en una empresa*. Madrid: Esic.
- Borda, C. (2016). Plan-Estrategico
- Burga, D. M. (2011). *Guia Metodologica para el Diseño de Planes Estrategicos en el Sector Publico*.
- Caro, R. E. (2012). *Administracion Moderna*.
- Colom, A. (2015). *Guia basica y ejercicios practicos para la gestion empresarial*. Universidad de Lleida.
- Conceptos y Tecnicas de la Direccion y Administracion Estrategicas. (1985). En S. Thompson, *Conceptos y Tecnicas de la Direccion y Administracion Estrategicas*. Mc Graw-Hill.
- Dr. Javier Maqueda Lafuente. (1996). *Cuadernos de Direccion Estrategica y Planificacion*. Madrid: Diaz de Santos.
- Dra. Jessie M. Orlich, M. (2009). *Planificacion Estrategica*. Universidad para la Cooperacion Internacional de Costa Rica.
- Flores, T. G. (01 de 2013). *EL FODA: UNA TÉCNICA PARA EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS EN*.
- Franco, R. T. (2013). *Estrategias Comunicativas en la Educacion*. Libros en Red.
- Fred R. David. (2003). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Mexico: Pearson Educacion.
- Gomez, A. C. (1983). *Administracion de la Empresa*. EUNED.
- Haime, L. (2011). *Planeacion Financiera en la Empresa Moderna*. Ediciones Fiscales ISEF.
- Henry Mintzberg, J. B. (1997). *El Proceso Estretegico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educacion.
- Inec Senplades. (2014). *Directorio de Empresas y Establecimientos*.

- Jesus Fernandez & Gema Campiña. (2010). *Empresa y Administracion*. Editex.
- Jordi Jauset. (2014). *Estadísticas para periodistas publicitarios y comunicadores* . Barcelona: El Ciervo 96 S.A.
- Juan Perez & Carballo Veiga. (2010). *El diagnostico economico financiero de la empresa*. Madrid: Esic.
- Julián Pérez Porto y Ana Gardey. (2008). *Definición de planeación - Qué es, Significado y Concepto*.
- M.Arroyo, A. C. (2005). *Administracion Basica* . Mexico: Limosa Noriega .
- Maria Eugenia Caldas & Antonio Jose Heras . (2014). *Empresa e Iniciativa Emprendedora*. Editex.
- Martin Alvarez. (2006). *Manual de Planeacion Estrategica*. Mexico: Panorama Editorial.
- Martinez, D. (2012). *La elaboracion del plan estrategico y su implantacion a traves del cuadro de mando integral*. Madrid: Diaz de Santos.
- Morrisey, G. (31 de julio de 2005).
- Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario Planificacion, elaboracion y seguimiento del presupuesto*. Barcelona: Profit.
- O.C.Ferrel y Michael D.Hartline. (2012). *Estrategia de Marketing*. Santa Fe: Cengage Learning Editores .
- Olay, R. (2016). *Grandes Pymes*.
- Roberto Vieites Rodriguez. (2012). *Cuadernos Practicos de Gestion Empresarial*. CEEI Galicia.
- Rodriguez, A. (2008). *Modelizacion Financiera Aplicada*. Madrid: Delta Publicaciones Universitarias.
- Rojas, J. L. (2009). *Procedimiento para la Elaboracion de un Analisis FODA como Herramienta de Planeacion en las Empresas*.
- Romero, A. F. (2004). *Direccion y Planificacion Estrategicas en las Empresas y Organizaciones*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Sainz, J. (2012). *El Plan estrategico en la practica*. Madrid: Esic.
- Salesiana, Universidad Politecnica. (2015). *Elaboracion de un PLaN Estrategico de Marketing*.
- Strikland, Thompson. (2012). *Conceptos y Tecnicas de la Dirreccion y Administracion Estrategica*. Mc Graw Hill.
- Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigacion Científica*. Mexico: Limusa.
- Tamayo, T. &. (1997). *Estadísticas*.
- Teresa Garcia Lopez y Milagros Cano FLores . (2012 ). *El Foda: Una Tecnica para el Analisis de Problemas en el contexto de la Planeacion de las Organizaciones* .
- Valiñas, R. F. (2007). *Fundamentos de Mercadotecnia*.
- W.Griffin, R. (2011). *Administracion* . Texas: Cengage Learning.

