



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA “SERVICIOS  
PROFESIONALES DE COMPUTACIÓN, SERVICOMP” ALAUSÍ  
2022-2026.**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA:**

**JHOSELYN TATIANA GUERRA ANDRADE**

Riobamba – Ecuador

2022



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA “SERVICIOS  
PROFESIONALES DE COMPUTACIÓN, SERVICOMP” ALAUSÍ  
2022-2026.**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA: JHOSELYN TATIANA GUERRA ANDRADE**

**DIRECTOR: Ing. FRANQUI FERNANDO ESPARZA PAZ.**

Riobamba – Ecuador

2022

© 2022, **Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, JHOSSELYN TATIANA GUERRA ANDRADE, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 06 de octubre de 2022

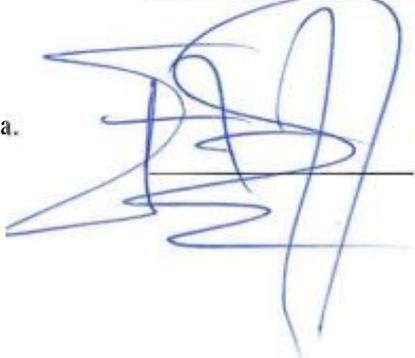
A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Jhosselyn', is written over a light blue grid background.

---

**Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade**  
**CI: 060516431-8**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación **PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA “SERVICIOS PROFESIONALES DE COMPUTACIÓN, SERVICOMP” ALAUSÍ 2022-2026**, realizado por la señorita: **JHOSELYN TATIANA GUERRA ANDRADE**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Carina del Rocio Cevallos Ramos. <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2022-10-06
Ing. Franqui Fernando Esparza Paz. <b>DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2022-10-06
Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema. <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>		2022-10-06

## **DEDICATORIA**

Este logro no es solo mío es de todos quienes han creído en mí y me han apoyado, por ello, dedico el presente Trabajo de Titulación a mis padres: Juan y Margarita quienes con su apoyo constante han hecho posible que culmine esta bonita etapa de mi vida y que me convierta en la persona que soy, a mis hermanas: Jhoanna y Mishel quienes han sido un pilar fundamental en mi vida, a mi abuelita Marlene, quien lamentablemente no podrá ver culminar mi etapa universitaria que tanto la enorgullecía pero que desde el cielo nos cuida siempre, finalmente, a mi familia y amigos quienes se han ganado mi respeto y gratitud.

Jhosselyn

## **AGRADECIMIENTO**

Dicen que el agradecimiento es la memoria del corazón; mi gratitud eterna hacia Dios quién ha permitido que cumpla una meta más en mi vida, mi sincero agradecimiento hacia mi familia, quienes me han brindado todo su apoyo y amor, mucha gratitud hacia mi director de tesis el Ing. Fernando Esparza y miembro de tesis el Ing. Juan Pomaquero, quienes han sido una guía para el desarrollo del presente Trabajo de Titulación. Agradezco también a todos los docentes, compañeros de la prestigiosa ESPOCH y amigos que formé en el transcurso de mi vida universitaria, de quienes me llevo los mejores recuerdos.

Jhosselyn

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Antecedentes de Investigación .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Marco teórico .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.1. Plan estratégico .....</b>	<b>5</b>
1.2.1.1. Plan .....	5
1.2.1.2. Estrategia .....	5
<b>1.2.2. Fases de elaboración de un plan estratégico .....</b>	<b>6</b>
1.2.2.1. Fase 1: Análisis estratégico.....	7
1.2.2.2. Fase 2: Formulación estratégica.....	8
1.2.2.3. Fase 3: Ejecución de la estrategia.....	9
<b>1.3. Diagnóstico situacional .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3.1. Matriz FODA.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3.2. Variables de la Matriz FODA.....</b>	<b>11</b>
1.3.2.1. Fortalezas .....	11
1.3.2.2. Debilidades.....	12
1.3.2.3. Oportunidades .....	12
1.3.2.4. Amenazas.....	13
<b>1.3.3. Fases del análisis FODA.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.4. Tipos de estrategias del análisis FODA .....</b>	<b>14</b>
1.3.4.1. Estrategias defensivas.....	14
1.3.4.2. Estrategias ofensivas .....	15
1.3.4.3. Estrategias de reorientación.....	15
1.3.4.4. Estrategias de supervivencia .....	15
<b>1.3.5. Matriz CAME .....</b>	<b>16</b>

<b>1.4.</b>	<b>Direccionamiento estratégico .....</b>	<b>16</b>
<b>1.5.</b>	<b>Toma de decisiones .....</b>	<b>17</b>
<i>1.5.1.</i>	<i>Proceso de la toma de decisiones.....</i>	<i>17</i>
<i>1.5.2.</i>	<i>Importancia de la información.....</i>	<i>18</i>
<i>1.5.3.</i>	<i>Calidad de las decisiones.....</i>	<i>18</i>
<i>1.5.4.</i>	<i>Escenarios para la toma de decisiones.....</i>	<i>19</i>
<i>1.5.5.</i>	<i>Ventaja competitiva .....</i>	<i>19</i>

## **CAPÍTULO II**

<b>2.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.</b>	<b>Enfoque de la investigación.....</b>	<b>20</b>
<i>2.1.1.</i>	<i>Enfoque de investigación cuantitativo .....</i>	<i>20</i>
<i>2.1.2.</i>	<i>Enfoque de investigación cualitativo .....</i>	<i>20</i>
<b>2.2.</b>	<b>Nivel de investigación .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3.</b>	<b>Diseño de investigación.....</b>	<b>21</b>
<i>2.3.1.</i>	<i>Según la manipulación de la variable independiente .....</i>	<i>21</i>
<i>2.3.2.</i>	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo .....</i>	<i>21</i>
<b>2.4.</b>	<b>Tipo de estudio .....</b>	<b>21</b>
<i>2.4.1.</i>	<i>Documental.....</i>	<i>21</i>
<i>2.4.2.</i>	<i>De campo .....</i>	<i>22</i>
<b>2.5.</b>	<b>Población, Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra.....</b>	<b>22</b>
<b>2.6.</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.....</b>	<b>23</b>
<i>2.6.1.</i>	<i>Método .....</i>	<i>23</i>
<i>2.6.2.</i>	<i>Técnicas e instrumentos .....</i>	<i>23</i>
<i>2.6.2.1.</i>	<i>Técnica de la entrevista .....</i>	<i>23</i>
<i>2.6.2.2.</i>	<i>Técnica de la encuesta.....</i>	<i>23</i>
<i>2.6.2.3.</i>	<i>Técnica de la observación .....</i>	<i>24</i>
<b>2.7.</b>	<b>Idea a defender.....</b>	<b>24</b>

## **CAPÍTULO III**

<b>3.</b>	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1.</b>	<b>Resultados .....</b>	<b>25</b>
<i>3.1.1.</i>	<i>Encuesta dirigida al cliente interno. ....</i>	<i>25</i>
<i>3.1.2.</i>	<i>Encuesta al cliente externo .....</i>	<i>33</i>
<b>3.2.</b>	<b>Discusión de resultados.....</b>	<b>41</b>
<b>3.3.</b>	<b>Propuesta.....</b>	<b>44</b>

<b>3.3.1.</b>	<b><i>Filosofía empresarial</i></b> .....	<b>45</b>
3.3.1.1.	<i>Misión</i> .....	45
3.3.1.2.	<i>Visión</i> .....	46
3.3.1.3.	<i>Valores organizacionales propuestos</i> .....	47
3.3.1.4.	<i>Organigrama radial propuesto</i> .....	47
<b>3.3.2.</b>	<b><i>Diagnóstico situacional</i></b> .....	<b>48</b>
3.3.2.1.	<i>Identificación de variables</i> .....	49
3.3.2.2.	<i>Matriz FODA</i> .....	50
3.3.2.3.	<i>Matriz de Perfil Estratégico</i> .....	51
3.3.2.4.	<i>Matriz Estratégica de las Fuerzas Internas (EFI)</i> .....	52
3.3.2.5.	<i>Matriz Estratégica de las Fuerzas Externas (EFE)</i> .....	52
<b>3.3.3.</b>	<b><i>Factores internos</i></b> .....	<b>53</b>
3.3.3.1.	<i>Matriz de Perfil Estratégico de los factores internos</i> .....	53
3.3.3.2.	<i>Matriz Estratégica de las Fuerzas Internas (EFI)</i> .....	55
<b>3.3.4.</b>	<b><i>Factores externos</i></b> .....	<b>57</b>
3.3.4.1.	<i>Matriz de perfil estratégico de los factores externos</i> .....	57
3.3.4.2.	<i>Matriz Estratégica de las Fuerzas Externas (EFE)</i> .....	59
<b>3.3.5.</b>	<b><i>Planteamiento de estrategias</i></b> .....	<b>61</b>
3.3.5.1.	<i>Matriz CAME cruzada con Matriz FODA</i> .....	61
<b>3.3.6.</b>	<b><i>Plan de acción</i></b> .....	<b>64</b>
3.3.6.1.	<i>Selección de estrategias para el corto y mediano plazo</i> .....	64
3.3.6.2.	<i>Plan de acción estrategias ofensivas</i> .....	67
3.3.6.3.	<i>Plan de acción estrategias defensivas</i> .....	70
3.3.6.4.	<i>Plan de acción estrategias de reorientación</i> .....	73
3.3.6.5.	<i>Plan de acción estrategias de supervivencia</i> .....	76
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>79</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>80</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-2:</b>	Número de colaboradores se SERVICOMP .....	22
<b>Tabla 2-2:</b>	Clientes frecuentes de SERVICOMP .....	23
<b>Tabla 3-3:</b>	Datos de identificación de los colaboradores de SERVICOMP .....	25
<b>Tabla 4-3:</b>	Matriz estratégica para elaborar la misión. ....	45
<b>Tabla 5-3:</b>	Matriz estratégica para elaborar la visión. ....	46
<b>Tabla 6-3:</b>	Valores empresariales.....	47
<b>Tabla 7-3:</b>	Simbología de las fuentes utilizadas para la identificación de variables. ....	49
<b>Tabla 8-3:</b>	Listado de variables. ....	49
<b>Tabla 9-3:</b>	Matriz FODA. ....	50
<b>Tabla 10-3:</b>	Peso de las variables. ....	52
<b>Tabla 11-3:</b>	Calificación de las variables. ....	52
<b>Tabla 12-3:</b>	Pautas para el análisis de las matrices EFE y EFI. ....	53
<b>Tabla 13-3:</b>	Matriz de Perfil Estratégico de los factores internos. ....	53
<b>Tabla 14-3:</b>	Matriz Estratégica de las Fuerzas Internas (EFI). ....	55
<b>Tabla 15-3:</b>	Matriz de perfil estratégico de los factores externos. ....	57
<b>Tabla 16-3:</b>	Matriz Estratégica de las Fuerzas Externas (EFE). ....	59
<b>Tabla 17-3:</b>	Matriz CAME cruzada con Matriz FODA.....	61
<b>Tabla 18-3:</b>	Pautas para identificar el plazo de la estrategia según el tiempo.....	64
<b>Tabla 19-3:</b>	Peso de las estrategias.....	64
<b>Tabla 20-3:</b>	Escala de calificación de las estrategias.....	65
<b>Tabla 21-3:</b>	Matriz para la selección de estrategias ofensivas .....	65
<b>Tabla 22-3:</b>	Matriz para la selección de estrategias defensivas. ....	65
<b>Tabla 23-3:</b>	Matriz para la selección de estrategias de reorientación. ....	66
<b>Tabla 24-3:</b>	Matriz para la selección de estrategias de supervivencia. ....	66
<b>Tabla 25-3:</b>	Plan de acción estrategia ofensiva 1. ....	67
<b>Tabla 26-3:</b>	Plan de acción estrategia ofensiva 2. ....	68
<b>Tabla 27-3:</b>	Plan de acción estrategia ofensiva 3. ....	69
<b>Tabla 28-3:</b>	Plan de acción estrategia defensiva 1.....	70
<b>Tabla 29-3:</b>	Plan de acción estrategia defensiva 2.....	71
<b>Tabla 30-3:</b>	Plan de acción estrategia defensiva 3.....	72
<b>Tabla 31-3:</b>	Plan de acción estrategia de reorientación 1. ....	73
<b>Tabla 32-3:</b>	Plan de acción estrategia de reorientación 2. ....	74
<b>Tabla 33-3:</b>	Plan de acción estrategia de reorientación 3. ....	75
<b>Tabla 34-3:</b>	Plan de acción estrategia de supervivencia 1. ....	76

<b>Tabla 35-3:</b> Plan de acción estrategia de supervivencia 2 .....	77
<b>Tabla 36-3:</b> Plan de acción estrategia de supervivencia 3 .....	78

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1:</b> Fases de la planificación estratégica.....	6
<b>Figura 2-1:</b> Fase 1. Análisis estratégico. ....	7
<b>Figura 3-1:</b> Fase 2: Formulación estratégica .....	8
<b>Figura 4-1:</b> Fase 3: Ejecución de la estrategia.....	9
<b>Figura 5-1:</b> Matriz FODA. ....	11
<b>Figura 6-1:</b> Fases del análisis FODA. ....	14
<b>Figura 7-1:</b> Matriz CAME. ....	16
<b>Figura 8-1:</b> Proceso para la toma de decisiones. ....	18
<b>Figura 9-1:</b> Escenarios para la toma de decisiones.....	19
<b>Figura 10-3:</b> Logo de SERVICOMP.....	44
<b>Figura 11-3:</b> Ubicación de SERVICOMP.....	45
<b>Figura 12-3:</b> Organigrama radial.....	48

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3:</b> Visión y misión documentada.....	26
<b>Gráfico 2-3:</b> Conocimiento de la misión y visión de la empresa .....	26
<b>Gráfico 3-3:</b> Existencia de canales de comunicación para difundir la misión y visión .....	27
<b>Gráfico 4-3:</b> Valores organizacionales .....	28
<b>Gráfico 5-3:</b> Estructura organizacional documentada .....	28
<b>Gráfico 6-3:</b> Indicadores de gestión. ....	29
<b>Gráfico 7-3:</b> Frecuencia de evaluación de indicadores de gestión.....	29
<b>Gráfico 8-3:</b> Conocimiento de objetivos y metas organizacionales.....	31
<b>Gráfico 9-3:</b> Existencia de un plan de acción para cumplir objetivos empresariales. ....	31
<b>Gráfico 10-3:</b> Importancia de realizar una planificación estratégica en SERVICOMP. ....	32
<b>Gráfico 11-3:</b> Género de los clientes frecuentes.....	33
<b>Gráfico 12-3:</b> Edad de los clientes frecuentes. ....	33
<b>Gráfico 13-3:</b> Frecuencia del uso de servicios SERVICOMP. ....	34
<b>Gráfico 14-3:</b> Frecuencia de compras de los productos de SERVICOMP.....	35
<b>Gráfico 15-3:</b> Satisfacción de la calidad del servicio de SERVICOMP. ....	35
<b>Gráfico 16-3:</b> Satisfacción de la calidad de productos de SERVICOMP. ....	36
<b>Gráfico 17-3:</b> Satisfacción de los clientes en diversos factores. ....	36
<b>Gráfico 18-3:</b> Preferencia de medios de información.....	37
<b>Gráfico 19-3:</b> Factores por los que el cliente prefiere a SERVICOMP. ....	38
<b>Gráfico 20-3:</b> Factores por los que el cliente prefiere a la competencia. ....	39
<b>Gráfico 21-3:</b> Factores de preferencia de los clientes en los diferentes productos.....	40

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** ENCUESTA AL CLIENTE INTERNO DE SERVICOMP.

**ANEXO B:** ENCUESTA AL CLIENTE EXTERNO DE SERVICOMP.

**ANEXO C:** CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

## RESUMEN

El presente Trabajo de Integración Curricular se enfocó en la empresa Servicios Profesionales de Computación, SERVICOMP, ubicada en el cantón Alausí, provincia de Chimborazo, dedicada a la venta de equipos: informáticos, comunicación, sonido, suministros, además, brinda servicios de soporte técnico para los equipos mencionados. El objetivo de la investigación fue diseñar la propuesta de un plan estratégico para la toma de decisiones gerencial en el período 2022 – 2026. Para lo cual se utilizó un enfoque de la investigación mixto: cuantitativo y cualitativo, un diseño de investigación: no experimental y transversal, método deductivo, un tipo de estudio documental y de campo, en cuanto a las técnicas de investigación: entrevista, encuesta y observación, adicional a ello, se trabajó con un total de la población en cuanto a los colaboradores de la empresa y una muestra previamente segmentada de los clientes de la organización. Tras el análisis e interpretación de los resultados obtenidos se identificó que el 100% de colaboradores de la empresa consideró importante realizar una planificación estratégica, en dónde se planteó 12 estrategias seleccionadas en función de su prioridad y posibilidad de aplicación en el corto y mediano plazo en base al análisis de la situación actual por medio de las técnicas de investigación y herramientas de gestión, como lo es la matriz FODA, y la matriz CAME, siendo coherentes con la filosofía empresarial propuesta, además, para cada estrategia se elaboró un plan de acción que guíe las acciones de la organización y contribuya al éxito de la empresa. Finalmente, se reflejó la existencia de una relación directa entre ambas variables de estudio, concluyendo que la planificación estratégica favorece para la toma de decisiones gerencial, por ello se recomienda a SERVICOMP la aplicación de la propuesta.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLAN>, <ESTRATEGIA>, <DECISIÓN>, <EMPRESA>.



13-10-2022

2006-DBRA-UTP-2022

## **ABSTRACT**

This Curricular Integration Work focused on the company Servicios Profesionales de Computación, SERVICOMP, located in the Alausí canton, province of Chimborazo, dedicated to the sale of equipment: computer, communication, sound, and supplies, also provides technical support services for the mentioned equipment. The objective of the research was to design the proposal of a strategic plan for managerial decision-making in the period 2022 - 2026. A mixed research approach was used: quantitative and qualitative, a research design: non-experimental and transversal, deductive method, a type of documentary and field study, in terms of research techniques: interview, survey, and observation, in addition to this, we worked with a total population in terms of the company's employees and a previously segmented sample of the organization's customers. After the analysis and interpretation of the results obtained, it was identified that 100% of the company's collaborators considered it important to carry out strategic planning, where 12 selected strategies were proposed according to their priority and possibility of application in the short and medium term based on the analysis of the current situation by means of research techniques and management tools, such as the SWOT matrix and the CAME matrix, being consistent with the proposed business philosophy, in addition, for each strategy an action plan was developed to guide the actions of the organization and contribute to the success of the company. Finally, the existence of a direct relationship between both variables of the study was reflected, concluding that strategic planning favors managerial decision-making, therefore it is recommended to SERVICOMP the application of the proposal.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <PLAN>, <STRATEGY>, <DECISION>, <BUSINESS>.



**Lic. José Luis Andrade Mendoza. Mgs**

**CI: 060333933-4**

## **INTRODUCCIÓN**

La planificación estratégica constituye una herramienta fundamental para la toma de decisiones gerenciales, gracias a ella se determinan acciones específicas y previamente analizadas para la consecución de objetivos y visión empresarial, encaminando una serie de acciones con sus respectivos recursos y responsables para el cumplimiento de las mismas.

La finalidad del presente Trabajo de Titulación es generar una propuesta para la planificación estratégica de SERVICOMP, mediante un análisis de la situación actual de la empresa, por medio de las técnicas de: entrevista, encuesta, observación para la recolección de datos que permitan la correcta aplicación de las herramientas de gestión estratégica, para aportar a la gerencia información valiosa para la toma de decisiones lo más cercanas a la realidad posible.

Se abordan tres capítulos, el primero corresponde al marco teórico referencial que engloba los antecedentes de investigación y la fundamentación teórica, en el cual se encuentra la recopilación de información de fuentes confiables y actualizadas, como: artículos científicos, revistas de alto impacto, libros digitales, estudios en tesis de pre y post grado, que son la base para la elaboración de la temática en cuestión.

En el capítulo dos se analiza todo lo referente al marco metodológico utilizado para el desarrollo de la presente investigación, en el cual se encuentra: el enfoque, nivel y diseño de investigación, tipo de estudio, población, muestra, métodos, técnicas e instrumentos y la idea a defender con sus respectivas variables: dependiente e independiente.

En el capítulo tres se encuentra el marco de resultados y discusión de los resultados, en dónde se detallan los resultados obtenidos del levantamiento de datos del objeto de estudio, por medio de un análisis crítico de los mismos se llega a la propuesta que ayuda a SERVICOMP a alcanzar el éxito empresarial mediante una mejora continua.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo de Titulación que sirven de apoyo para la gestión empresarial en SERVICOMP, para la toma de decisiones de manera oportuna y adecuada con información previamente analizada.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1. Antecedentes de Investigación

La planificación estratégica constituye una herramienta imprescindible para la toma de decisiones empresariales, en especial para las pymes de Ecuador que en su mayoría surgen de manera empírica, consecuentemente se enfrentan a un entorno altamente cambiante y cada vez más competitivo, poniendo en riesgo su sostenibilidad en el mercado.

En varios informes finales de fin de grado, revistas de alto impacto, artículos científicos, revistas digitales y libros se han realizado estudios que reflejan la importancia de la planificación estratégica para la toma de decisiones de las empresas en el mundo moderno, entre los principales aportes para esta investigación se encuentran:

Platt y Platt (2004) citado en Baque et al. (2020), en su investigación acerca del fracaso de las pymes en Ecuador manifiestan que:

*Existen dos tipos de causas para el fracaso de las pymes: las causas externas que se basan en un ambiente macroeconómico; y las internas reflejadas en un ambiente microeconómico. Las externas se centran en las condiciones desfavorables del entorno, inconvenientes legales, excesivos controles y regulaciones gubernamentales, la competencia, entre otros, por otro lado, las internas se basan en la dirección y gestión empresarial, tomando en cuenta la administración de recursos, excesiva deuda, mal uso de los recursos en especial del monetario, fallas en el proceso de reclutamiento del personal ocasionando la contratación de personas incompetentes, entre otros. (p.18).*

En este contexto la investigación aporta con información de gran valía para este estudio, en el mismo se puede encontrar: cifras de relevancia que permiten sustentar la importancia de la planificación estratégica para las empresas en especial para las PYMES en Ecuador, además hace referencia al gran aporte que tienen para la economía, local, nacional e internacional, así como también varias causas para el temprano fracaso de las mismas, entre ellas menciona que las PYMES se enfrentan a problemas tales como: vender, producir y operar, controlar, y planificar la gestión.

Martínez y Milla (2012), en su libro referente a la construcción de un plan estratégico afirma que:

*La formulación de la estrategia probablemente sea el tema más discutido y debatido del mundo empresarial. Diferentes generaciones de líderes empresariales han considerado*

*el desarrollo de una buena estrategia como el factor diferenciador del éxito (...) Ser diferente es lo que garantiza la existencia de la empresa. Crear esta diferenciación es lo que muchos autores ven como el núcleo verdadero de la estrategia. (...) Y, sin embargo, esto por sí solo tampoco es suficiente. Solo unas pocas empresas han conseguido imponerse con éxito a sus competidores por un tiempo prolongado, y tan solo gracias a su eficiencia empresarial. (p.4-5)*

El estudio mencionado aborda un análisis preciso y pertinente en lo referente a estrategias y planificación, desde la definición de plan estratégico, sus orígenes, importancia, características y fases de elaboración. Detallando la importancia de la diferenciación frente a la competencia, ya sea, por: innovación de producto, calidad de servicio, cadena de valor, plan de negocios, entre otros aspectos que ayudan a crear valor agregado frente a la competencia, así como también relata que es menester la eficiencia organizacional que permite gestionar de manera adecuada los recursos de la empresa.

González et al. (2019), en su investigación sobre gerencia estratégica afirma que:

*El análisis estratégico genera una perspectiva sobre el presente y futuro de la organización, dejando en claro las oportunidades que ofrece el entorno y las competencias de la empresa. Es importante generar y seguir procesos lógicos de desarrollo estratégico. Sin embargo, la experticia e intuición de los gerentes es fundamental, puesto que seguir un proceso metodológico no garantiza el éxito organizacional. (p.265)*

El estudio refleja que es importante concatenar las técnicas de gerencia estratégica con las habilidades e intuición de los directivos, ya que, la experiencia y conocimientos también tienen una importante participación en la elaboración de estrategias que permitan dirigir a la organización hacia ese futuro deseado, con la finalidad de mitigar las amenazas y contrarrestar las debilidades presentes, siempre buscando el beneficio para la organización y sus miembros, pensando de manera colectiva y no individual.

López et al. (2020), en su artículo publicado en la Revista Espacios, referente a la eficiencia organizacional y la toma de decisiones para las pymes en Ecuador, manifiesta que:

*Tomar decisiones de calidad permite cumplir con los objetivos empresariales, optimizar el rendimiento de las Pymes locales y prolongar su permanencia en el mercado local y regional. La calidad de las decisiones es una variable que frecuentemente no es considerada en las investigaciones. (p.407).*

En la investigación se evidencia la importancia de la calidad de la información, para la correcta toma de decisiones empresariales, las mismas que deben ser oportunas y adecuadas, por otro lado también se presentan las consecuencias de las malas decisiones, ocasionadas por la mala calidad de la información o por alguna mala decisión directiva, que consecuentemente genera pérdida de recursos valiosos para la empresa como: tiempo, recursos monetarios, materiales, entre otros, y en el peor de los casos, pueden llevar a la quiebra a la organización.

Vásquez (2020), en su trabajo de grado acerca de la toma de decisiones para la inteligencia empresarial, hace referencia a que:

*La toma de decisiones es un acto complejo que requiere la modelización de situaciones que lleven a la intervención para mejorar, corregir, innovar o prevenir. Esto requiere llevar a cabo un proceso de sistematización y análisis de información clara, veraz, objetiva y pertinente para explorar opciones y, finalmente, elegir la mejor alternativa o la que involucre menor riesgo. (p.48)*

La investigación manifiesta que es importante identificar los posibles escenarios futuros con cada una de las alternativas para tomar una decisión que permita encaminar al cumplimiento de las metas propuestas, con un riesgo mínimo, cada una de las decisiones debe tener la finalidad de mejorar la situación actual de la empresa, de esta manera se podrán tomar medidas correctivas o preventivas que permitan una mejora continua en los procesos organizacionales. Cabe recalcar que la información base para el proceso de toma de decisiones debe ser confiable y real.

## **1.2. Marco teórico**

### **1.2.1. Plan estratégico**

#### **1.2.1.1. Plan**

La planificación constituye un puente conector entre el presente y el futuro deseado, en base a los objetivos propuestos, gracias a ello se destinan de manera organizada los diferentes recursos necesarios para cada una de las actividades pertinentes para el cumplimiento de las metas.

Este punto de vista lo sostiene Maho (2015) que menciona que: Plan es una serie de acciones que se basan en la situación actual de la empresa mediante un análisis de sus factores internos y externos para la toma de decisiones.

Una perspectiva similar la sostiene González y Rodríguez (2019), haciendo referencia a que:

*La gestión estratégica se orienta no solo a establecer estrategias, sino a preparar a la empresa para que pueda afrontar de manera efectiva los retos que ofrece un incierto futuro, máxime cuando la organización se encuentra inmersa en un mundo globalizado y cambiante. (p.7)*

Consecuentemente se puede afirmar que plan no es únicamente un documento que está de adorno, sino que se lo debe considerar como una herramienta que permite establecer prioridades y la anticipación de decisiones, las mismas que deben ser coherentes, junto con ello destinar los recursos en función de las metas que se desea alcanzar.

#### **1.2.1.2. Estrategia**

Porter (1987), citado en Martínez y Milla (2012) argumenta que: la estrategia consiste en elegir una gama de actividades en las que una organización sobresalga para marcar una diferencia duradera en el mercado. Además, menciona que la diferenciación depende de las actividades elegidas y la ejecución de las mismas.

Bajo este contexto, Roncacio (2019), plantea una definición corta pero precisa de estrategia, definiéndola como aquel puente que conecta los objetivos y metas con las diferentes acciones concretas para cumplir dichos objetivos. Además, comenta que la estrategia debe responder a preguntas básicas como:

- ¿Cuál es el valor que genera la estrategia para la organización?
- ¿Qué es lo que la organización necesita para ser buena en lo que se plantea?
- ¿Cuáles son las ventajas que tiene frente a la competencia?
- ¿Cuáles son las expectativas de ganancias que tiene la organización?

Un razonamiento similar lo plantea Maho (2015) que propone que la estrategia debe ser capaz de responder de manera coherente a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la situación actual en este momento?
- ¿A dónde se quiere llegar?
- ¿Cómo llegar ahí?

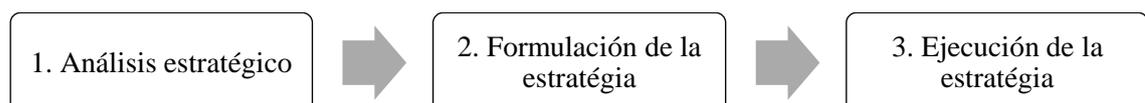
Se puede decir que, las estrategias de la organización se las realiza mediante un análisis de la situación actual del negocio tanto en el entorno interno como externo, permitiendo identificar las fortalezas para convertirlas en una ventaja competitiva, así como también identificar las debilidades para eliminarlas o mitigarlas. Las estrategias deben tener coherencia con la razón de ser de la empresa, es decir la misión, y el futuro deseado o visión organizacional.

De esta manera se concluye que un plan estratégico constituye una guía imprescindible para las organizaciones independientemente de su tamaño, ya que permite trasladar a la empresa de un punto A o situación actual hacia un punto B o escenario óptimo, mediante una serie de pasos programados de manera estratégica que se fundamentan en la filosofía organizacional en base a su misión, visión, valores y objetivos corporativos. Cabe mencionar que un plan estratégico debe ser flexible con la finalidad de que se adapte con el entorno que es constantemente cambiante.

### ***1.2.2. Fases de elaboración de un plan estratégico***

Un plan estratégico se debe desarrollar sistemáticamente siguiendo una serie de pasos que permitan obtener una mayor eficiencia de este proceso, mediante la identificación de la situación actual de la empresa mediante un análisis del entorno interno y externo que influyen directa o indirectamente con el éxito empresarial, para posteriormente la formulación de las diversas estrategias coherentes y así elegir la estrategia idónea para finalmente llevarla a la ejecución con un sistema de control que permita el monitoreo para que las actividades se realicen según lo programado en función de los recursos y el tiempo asignado en el plan.

Bajo este contexto, Martínez y Milla (2012) proponen tres fases indispensables para el desarrollo de un plan estratégico:



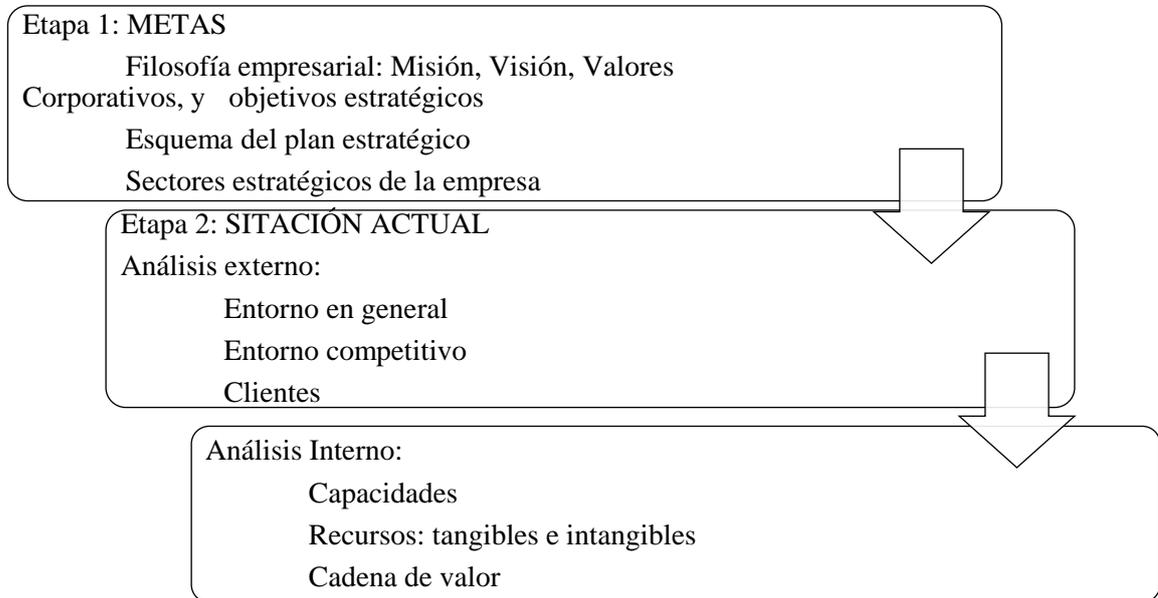
**Figura 1-1:** Fases de la planificación estratégica.

**Fuente:** (Martínez y Milla, 2012, p.13)

**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

Para una mejor comprensión a continuación se detalla cada una de las fases con sus respectivas etapas y explicación.

#### 1.2.2.1. Fase 1: Análisis estratégico



**Figura 2-1:** Fase 1. Análisis estratégico.

**Fuente:** (Martínez y Milla, 2012, p.13)

**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

### Análisis estratégico

Los autores Martínez y Milla (2012) se refieren al análisis estratégico como el punto de partida de un conjunto de actividades, basándose en un análisis interno y externo para plantear estrategias eficientes. Dentro de este análisis mencionan, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- *Filosofía empresarial:* La filosofía empresarial es la razón de ser de la empresa, constituida por visión, misión, valores corporativos y objetivos estratégicos.
- *Sectores estratégicos de la empresa:* Son los puntos fuertes que le permiten generar una ventaja competitiva y diferenciación frente a la competencia.

### Situación actual

En cuanto a la situación actual de la empresa Martínez y Milla (2012) proponen los siguientes análisis:

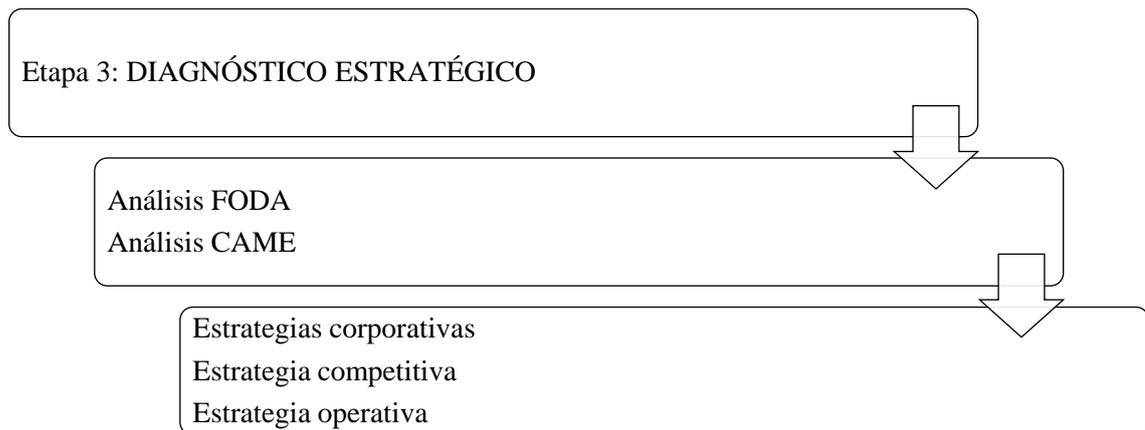
**Análisis externo:** El entorno arrojará información de valor que permita identificar cuáles son las posibles amenazas y oportunidades que inciden de manera directa o indirecta con la organización.

- *Entorno general:* Conformado por varios factores como: política, economía, tecnología, segmentos de tendencia, eventos clave, con impacto crítico en el negocio.
- *Entorno competitivo:* Es la competencia directa o indirecta que afecta el éxito de la empresa, por ende, sus productos y servicios.

**Análisis interno:** Este análisis permite identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, gracias a ello se logrará identificar fuentes de ventaja competitiva frente a la competencia y también se podrá tomar medidas correctivas para mitigar las debilidades.

Valorar activos intangibles de la organización: Los activos intangibles se refieren al conocimiento que poseen los diferentes colaboradores de la empresa, el cual incrementa el valor del ente y crea ventajas competitivas.

#### 1.2.2.2. Fase 2: Formulación estratégica



**Figura 3-1:** Fase 2: Formulación estratégica

**Fuente:** (Martínez y Milla, 2012, p.13)

**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

#### **Formulación estratégica**

Los autores Martínez y Milla (2012) mencionan que la estrategia de la empresa se enfoca en los diferentes niveles como son:

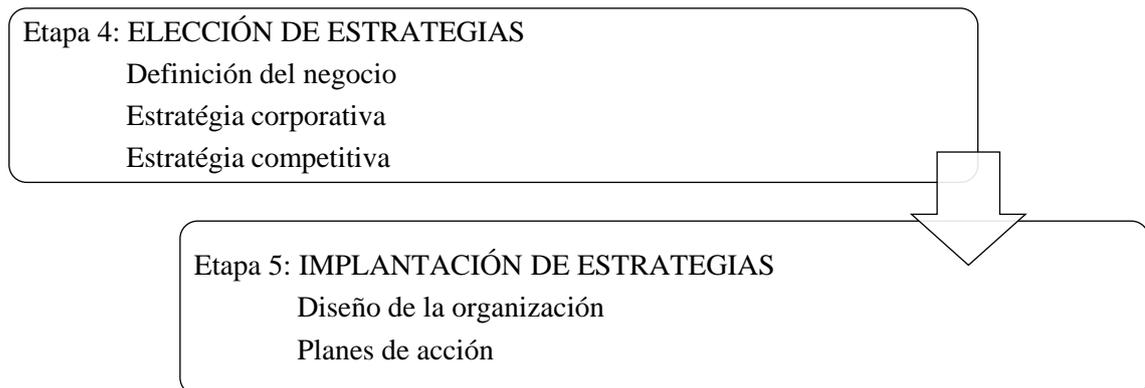
**Estrategias corporativas:** Hacen énfasis a la cartera de negocios de la organización, basándose en las siguientes preguntas:

- ¿En qué negocios competir?
- ¿Cómo gestionar la cartera de negocios para formular relaciones *entre los negocios*?

**Estrategia competitiva:** La ventaja competitiva puede ser en diferentes ámbitos como la diferenciación, especialización, líder en costos, segmentar el mercado y brindar soluciones a ese segmento específico.

**Estrategia operativa:** Identificar la cadena de valor para generar una ventaja competitiva en los diferentes departamentos de la empresa.

#### 1.2.2.3. Fase 3: Ejecución de la estrategia



**Figura 4-1:** Fase 3: Ejecución de la estrategia.

**Fuente:** (Martínez y Milla, 2012, p.13)

**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

#### **Elección de la estrategia**

Elegir las estrategias que mejor se adapte a las necesidades de la organización, y que se conviertan en ese puente de unión entre la situación actual y la situación futura deseada.

#### **Implantación estratégica**

Según, Martínez y Milla (2012) Es necesario verificar que existan recursos suficientes para el desarrollo de las estrategias seleccionadas, además asegurar que los controles estratégicos sean competentes.

- *Control eficaz de la estrategia:* Para poder cumplir a cabalidad con las estrategias planteadas, es menester tener un sistema de control que verifique el cumplimiento de las actividades, así como también, que se adapte al cambio, identificando sobre la marcha las amenazas y oportunidades que pueden surgir.
- *Diseños eficaces:* La estrategia debe ser coherente con estructura de la organización

- *Crear una organización inteligentemente ética:* El compromiso con el cumplimiento de las estrategias para lograr la excelencia mediante a un comportamiento ético es fundamental.
- *Aprendizaje corporativo y crear nuevas estrategias:* El entorno es cambiante, por ende, se debe continuar con la búsqueda de oportunidades, tendencias, entre otras.

### **1.3. Diagnóstico situacional**

#### **1.3.1. Matriz FODA**

Para obtener información de la situación actual de la empresa, la matriz FODA es una herramienta que permite recopilar información de valor en el ambiente interno y externo de la organización.

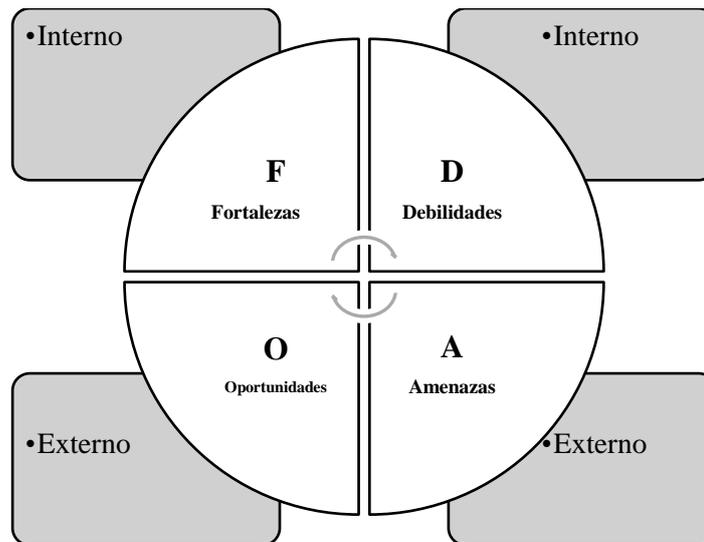
Ponce (2017) menciona que: “El Análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir las oportunidades y amenazas”.

Bajo el mismo contexto, Sánchez (2020) afirma que FODA:

*“es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno (...) Cada sigla de un análisis FODA o DAFO representa uno de los 4 atributos o variables que se estudian: F de fortalezas, D de debilidades, O de oportunidades y A de amenazas”.* (p.3)

Gracias a la matriz FODA, que integra varias perspectivas de la organización como son: sus Fortalezas, Debilidades en cuanto al entorno interno, y Oportunidades y Amenazas en cuanto al entorno externo, la empresa puede tener una visión amplia y detallada de los factores que influyen para el éxito o fracaso de la misma, tener el control sobre la información que provee esta matriz para la empresa es determinante para una toma de decisiones oportuna y adecuada en función de la realidad empresarial. A continuación, se presenta la matriz FODA:

## Matriz FODA



**Figura 5-1:** Matriz FODA.

**Fuente:** (Sánchez, 2020)

**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

### **1.3.2. Variables de la Matriz FODA**

#### **1.3.2.1. Fortalezas**

Las fortalezas corresponden a las variables internas de la organización sobre las cuales la empresa tiene el poder de controlar y modificar. Ponce (2017), define a las fortalezas de la empresa como la:

*Función que realiza la organización de manera correcta, como son ciertas capacidades especiales por las que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Son los recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se tienen y actividades que se desarrollan positivamente. (p.3)*

Es decir, las fortalezas en la organización son los puntos fuertes que posee, de los cuales se tiene dominio y le ayudan a crear una ventaja competitiva en el mercado, varias de estas fortalezas pueden ser en distintos ámbitos como: ventas, servicio, know how, modelo de negocio, tecnología, atención al cliente, servicio post venta, logística, procesos, entre otros factores que ayuden a destacar a la organización, cabe mencionar que puede existir dos o más fortalezas y el objetivo es potenciar las mismas para el cumplimiento de los objetivos.

### 1.3.2.2. Debilidades

Las debilidades de la misma forma que las fortalezas son variables internas de la empresa, es decir sobre las que se puede tener un cierto nivel de control, sin embargo, producen un efecto contrario a las fortalezas debido a que estas son los puntos débiles que limitan a la organización al cumplimiento de sus estrategias.

Sánchez (2020) hace referencia a que las debilidades son: “Aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa y que por tanto constituyen un serio problema para la organización que debe ser superado”.

De la misma manera Ponce (2017) plantea que debilidades:

*Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Son los recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. pero que podemos tener influencia sobre ellas al conocerlas, para reducir sus efectos en la empresa. (p.4)*

Las debilidades son carencias de la organización, que si bien es cierto constituyen una desventaja para la misma, es importante identificarlas para poder controlarlas y mitigarlas o en el mejor de los casos erradicarlas, ya que impiden el correcto funcionamiento de los procesos dentro de la organización, limitando su eficiencia, retrasando el progreso y éxito empresarial. Las debilidades se pueden presentar de varias formas y en distintas áreas, por ejemplo: no tener una misión y visión clara, no contar con estrategias que ayuden a la empresa a crear un camino y dirección hacia sus metas, tecnología inadecuada, mala atención al cliente, desmotivación laboral, entre otras.

### 1.3.2.3. Oportunidades

Por otro lado, las oportunidades son variables del entorno externo de la organización sobre las cuales no se puede ejercer ningún control, sin embargo, se debe estar atentas a ellas, ya que, permiten impulsar a la empresa hacia la consecución de su plan estratégico para el cumplimiento de la visión organizacional.

Según Ponce (2017) las oportunidades en la empresa son: “Variables que resultan positivas, favorables, explotables y que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, ya que permiten obtener ventajas competitivas con respecto a otras”. (p.5)

El mundo moderno es altamente cambiante, por ello se debe estar atento a los cambios intrínsecos de esta realidad, varios de los cambios son favorables para la organización, a estos los llamamos oportunidades, por ello, es importante analizar constantemente el entorno, para no pasar por alto varias de las oportunidades que el transcurso se irán presentando, varias de estas oportunidades pueden ser: fuentes de financiamiento a bajas tasas de interés, programas de gobierno que potencie el giro del negocio, negociación con proveedores a menores costos, adquisición de materia prima de alta calidad a un menor precio, incursionar en nuevos mercados, entre otros.

#### *1.3.2.4. Amenazas*

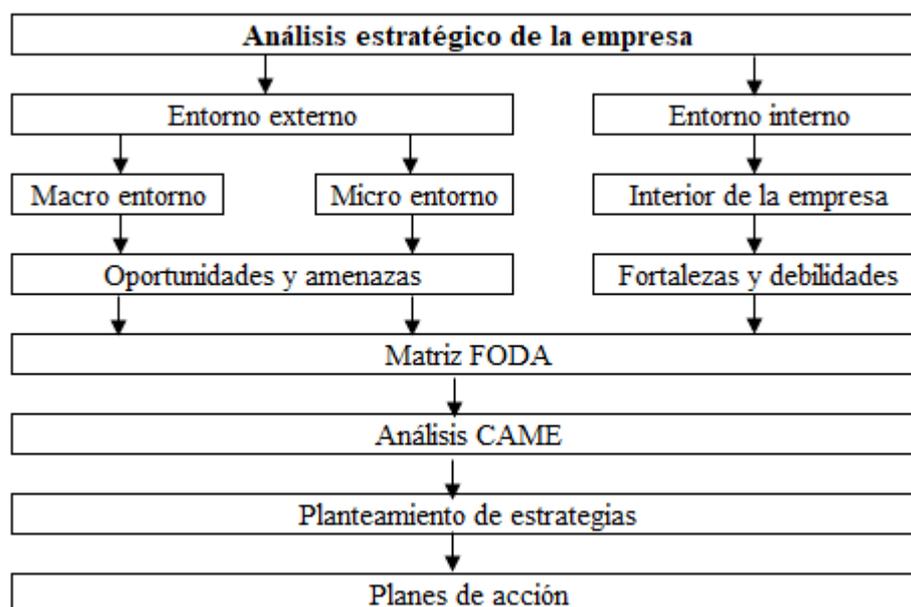
Las amenazas, así como las oportunidades provienen del entorno externo de la empresa y no se pueden controlar, estas son desfavorables para la organización, pero resulta imprescindible conocerlas para mitigar su impacto en el correcto desarrollo de los procesos organizacionales.

“Situaciones que provienen del entorno (variables externas) y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización, difícilmente podemos incidir en estas, sin embargo, es esencial conocerlas para minimizar la capacidad que tienen de afectarnos”. (Ponce, 2017, p.6).

Las amenazas para la organización, son todas aquellas variables o factores que constituyen un riesgo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y alteran su planificación estratégica, a pesar de que no se puedan controlar, identificarlas y preverlas puede ayudar a generar planes de acción o planes de contingencia que permitan hacer frente a estas realidades de manera planificada y organizada, sin comprometer el éxito empresarial. Las amenazas son una realidad latente en el mundo constantemente cambiante, la clave es estar preparados para enfrentar estos posibles cambios contraproducentes para la organización.

#### *1.3.3. Fases del análisis FODA*

En la imagen a continuación, se puede observar las fases de la elaboración del análisis FODA y su relación con la planificación estratégica:



**Figura 6-1:** Fases del análisis FODA.

Fuente: (Sánchez, 2020)

Realizado por: Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

- En primera instancia, se debe identificar de manera minuciosa las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en la organización.
- A continuación, se desarrolla la matriz FODA, integrando los puntos más relevantes analizados.
- Posterior a ello usar la matriz CAME, que permite “Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades” (Sánchez, 2020).
- Finalmente se elabora planes de acción donde conste las actividades a realizar en función de las estrategias planteadas.

#### 1.3.4. Tipos de estrategias del análisis FODA

El análisis FODA es el punto de partida para generar estrategias las cuales pueden ser:

##### 1.3.4.1. Estrategias defensivas

Las estrategias defensivas según propone Sánchez (2020) son aquellas que: “Buscan evitar que empeore nuestra situación actual, en este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas en afrontar amenazas y mantener fortalezas”.

Como su nombre lo indica estrategias defensivas se enfocan en defender la situación actual del negocio, la finalidad es mantener sus indicadores o evitar que los mismos empeoren o disminuyan, dependiendo del indicador, obviamente si es un indicador favorable lo óptimo será evitar que

disminuya, si es un indicador desfavorable lo ideal será evitar que aumente. Estas estrategias se enfocan en las amenazas y fortalezas, cuya meta es enfrentar las amenazas del entorno al mismo tiempo en que se aprovecha y mantiene las fortalezas.

#### *1.3.4.2. Estrategias ofensivas*

Sánchez (2020) afirma que las estrategias ofensivas: “Buscan mejorar nuestra situación actual. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a explotar las oportunidades y mantener las fortalezas”.

Las estrategias ofensivas se enfocan en las variables positivas de la organización tanto internas como son sus fortalezas y externas, haciendo referencia a sus oportunidades, con la finalidad de mejorar la situación actual del negocio, logrando aprovechar al máximo las oportunidades que presenta el entorno por medio de las fortalezas de la empresa, permitiendo incrementar su nivel de competitividad en un mercado moderno y cambiante.

#### *1.3.4.3. Estrategias de reorientación*

En cuanto a las estrategias de reorientación Sánchez (2020) menciona que son las que: “Buscan transformar la situación haciendo cambios que eliminen las debilidades y creen nuevas fortalezas. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir debilidades y explotar oportunidades”.

Las estrategias de reorientación permiten mitigar las debilidades presentes en el negocio o en el mejor de los casos eliminar dichas variables que limitan la eficiencia organizacional por medio del aprovechamiento de las oportunidades que presenta el entorno cambiante para generar nuevas fortalezas o potenciar las existentes en la organización, es decir, transformar las debilidades en fortalezas por medio de las oportunidades bien aprovechadas y direccionadas.

#### *1.3.4.4. Estrategias de supervivencia*

Finalmente, las estrategias de supervivencia, el autor Sánchez (2020) se refiere a ellas como aquellas que: “Buscan eliminar los aspectos negativos que nos perjudican. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir las debilidades y a afrontar amenazas”.

Las estrategias de supervivencia se enfocan en afrontar las debilidades para corregirlas y a las amenazas para mitigar su impacto, cuya finalidad es sobrevivir a las adversidades del entorno, haciendo frente a las situaciones adversas o posibles daños para minimizar las posibles consecuencias desfavorables, es decir, visualizar un escenario negativo y plantear estrategias que

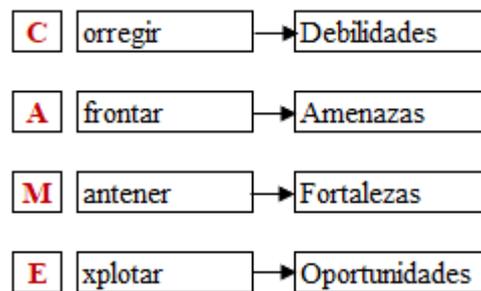
permitan hacer frente a estas situaciones perjudiciales, para estar preparados a todos los escenarios posibles.

### 1.3.5. Matriz CAME

La matriz CAME es un complemento del análisis FODA, Sánchez (2020) plantea que:

*Este análisis es fundamental para saber cómo actuar ante las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas identificadas. Lo que dice el análisis CAME es que las debilidades hay que corregirlas (C), las amenazas hay que afrontarlas (A), las fortalezas hay que mantenerlas (M) y las oportunidades hay que explotarlas (E).*

La matriz CAME se basa en el análisis FODA para en función de los resultados obtenidos con el análisis de la situación actual, tomar acciones que permitan generar estrategias, para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades, permitiendo plantear un plan estratégico al nivel de las necesidades actuales de la organización para mejorar la gestión y dirección empresarial.



**Figura 7-1:** Matriz CAME.

Fuente: (Sánchez, 2020)

Realizado por: Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

## 1.4. Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico es una guía que posee la empresa para la consecución de objetivos mediante una serie de técnicas y herramientas que lo ayudarán a cumplir con sus propósitos, en este sentido, Hernández et al., (2017) manifiesta que:

*El direccionamiento estratégico, lo integran los principios corporativos ampliamente conocidos como: visión y misión. Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización y que estimulan en ella el*

*cumplimiento de unas proyecciones preconcebidas. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos.* (p.16)

El direccionamiento estratégico está conformado por la misión que es la razón de ser de la empresa, la visión que hace referencia a dónde queremos llegar, los valores corporativos que son las pautas para el correcto desenvolvimiento de las actividades en la organización, las cuales marcan la cultura organizacional, esta serie de factores, ayudan a la empresa a mantener una guía y rumbo fijo y a que se trabaje en conjunto con todos los colaboradores de la empresa hacia el cumplimiento de objetivos y metas en común para el beneficio colectivo.

### **1.5. Toma de decisiones**

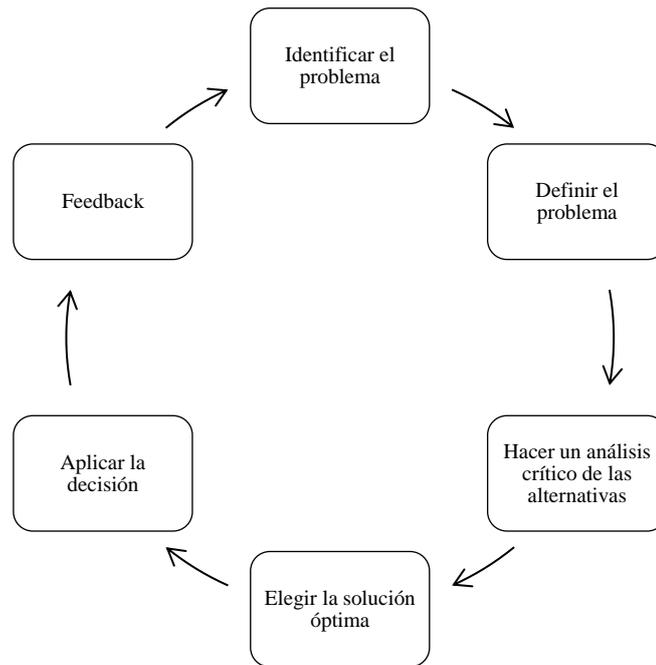
La decisión se refiere a analizar entre varias alternativas, tomando en cuenta las ventajas y desventajas de la misma, así como también los elementos necesarios que permitan tener una visión global de la elección y del por qué se llegó a tomar esa decisión. (Rodríguez, 2014, p.15)

Bajo este mismo contexto Vásquez (2020), menciona que la toma de decisiones consiste en elegir entre varias opciones mediante un proceso determinado y planificado para cumplir con los objetivos planteados, en función de los recursos disponibles (p.26).

Los empresarios se enfrentan constantemente a una toma de decisiones, y de estas dependerá el éxito o fracaso del negocio, es por ello es de suma importancia que las decisiones sean oportunas y adecuadas, que beneficien en gran medida a la organización y le permita crear ventajas competitivas.

#### **1.5.1. Proceso de la toma de decisiones**

Es importante que la toma de decisiones empresarial se lleve a cabo bajo un proceso sistematizado y previamente planificado, en este contexto Díaz (2019) citado en Vásquez (2020), menciona que, “la toma de decisiones consiste en un proceso cerrado que inicia con la identificación del problema, a continuación, se debe definir la problemática. El problema se genera cuando existe una diferencia entre el estado actual y las condiciones deseadas” (p.26).



**Figura 8-1:** Proceso para la toma de decisiones.  
**Fuente:** (Díaz, 2019 citado en Vásquez, 2020)  
**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022).

### ***1.5.2. Importancia de la información***

La información constituye un factor determinante para el éxito de la organización, ya que, en función de ella se determinará varias cuestiones como los gustos y preferencias de los clientes, datos históricos de las ventas propias y de la competencia, entre otra información de relevancia, sin embargo, la información por sí sola no hace la diferencia, al final del día, es lo mismo no saber nada, que tener la información y no actuar, por ello esta información se debe traducir en conocimiento y en base a él, plantear estrategias fundamentadas a una realidad actual con la finalidad de cumplir las metas propuestas.

López et al. (2020) corroboran lo anteriormente mencionado, afirmando que la aplicación de decisiones estratégicas está condicionada por la información, es por ello, que la información se convierte en un elemento estratégico.

### ***1.5.3. Calidad de las decisiones***

La calidad de las decisiones dependerá de la calidad de la información, (Nutt, 2011 citado en López et al., 2020) afirma que “constató que el 50% de las decisiones tomadas condujeron a un fracaso en el desempeño organizacional, por lo que adoptar decisiones de calidad es un proceso innato dentro de las organizaciones”. Las decisiones pueden llevar al éxito o fracaso de las empresas, es por ello que la información base debe ser veraz, confiable, fidedigna y actual.

#### 1.5.4. Escenarios para la toma de decisiones

Al momento de tomar decisiones se deben considerar los diferentes escenarios del entorno, es importante identificarlos y conocer cuál es el nivel de riesgo de cada decisión en función de los posibles escenarios, los cuales según propone Vásquez (2020) pueden ser:

<b>Certidumbre</b>	<b>Incertidumbre</b>	<b>Riesgo</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>•Se cuenta con información precisa y confiable.</li><li>•Decisiones acertadas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•No se sabe si la información es concreta o adecuada.</li><li>•Decisiones basadas en la intuición.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Información poco confiable e incompleta</li><li>•Decisiones con un alto índice de riesgo.</li></ul>

**Figura 9-1:** Escenarios para la toma de decisiones

**Fuente:** (Vásquez, 2020: p.29-31)

**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022).

#### 1.5.5. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es ese valor agregado o plus que generan nuestros productos o servicios y que marcan la diferencia a comparación de la competencia, en esta perspectiva Gonzales (2015) hace referencia a que, como parte del proceso de mejora continua, las empresas buscan ventajas competitivas duraderas en el diagnóstico estratégico, es fundamental que exista una ponderación directa entre este factor y estrategia elegida.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Enfoque de la investigación

La metodología empleada en el presente trabajo de investigación para la empresa “Servicios Profesionales de Computación, SERVICOMP”, se basó en un enfoque de investigación mixto, es decir, tanto cualitativo como cuantitativo, para poder obtener información suficiente y competente para el planteamiento de estrategias en la empresa.

##### 2.1.1. *Enfoque de investigación cuantitativo*

Cadena et al., (2017), afirma que: “la distinción epistemológica más obvia del enfoque cuantitativo es que se produce un conocimiento a partir de la producción de datos numéricos”. Este método permite tener una idea clara y precisa de las realidades de la organización en función de las variables, lo cual ayudó a la interpretación de resultados para la toma de decisiones gerenciales.

El método cuantitativo fue aplicado en la recopilación de datos mediante encuestas realizadas a los clientes de la organización previamente segmentados, permitió conocer la situación actual de la empresa, además, este enfoque de investigación permitió ponderar las estrategias que generan un mejor impacto en la organización.

##### 2.1.2. *Enfoque de investigación cualitativo*

Los datos por sí solos no tienen mucha valía sin su respectivo análisis e interpretación, este punto de vista concuerda con Ochoa et al. (2020), haciendo referencia a que: “En el enfoque cualitativo el investigador considera valiosa todas las perspectivas, pues se orienta a una caracterización humanista.”. (p.17)

El método cualitativo fue aplicado en las diversas entrevistas que se realizó al gerente de la empresa, para conocer a detalle todos los elementos y factores que influyen en el éxito de la empresa, además este enfoque de investigación permitió un mejor análisis de los resultados obtenidos de información recopilada de la empresa y del entorno.

## **2.2. Nivel de investigación**

### **Nivel descriptivo:**

El nivel de investigación será descriptivo, en este contexto, Guevara (2020), enfatiza que la investigación descriptiva: “se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad” (p.165). Debido a que, en la presente investigación se procederá a observar las diferentes variables, analizar tanto los factores internos como externos que influyen en el éxito del negocio para llegar a conclusiones pertinentes y coherentes reflejadas en estrategias que permitan una adecuada toma de decisiones de SERVICOMP.

## **2.3. Diseño de investigación**

### **2.3.1. Según la manipulación de la variable independiente**

El diseño de investigación será “no experimental” debido a que, no se realizará ninguna manipulación de variables, Álvarez (2020) corrobora que en el diseño no experimental: “No existe manipulación de las variables por parte del investigador.”

### **2.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo**

La investigación es transversal, porque, se realizó un solo levantamiento de datos, así lo corrobora Álvarez (2020), quien afirma que la investigación transversal: “se mide una sola vez las variables y con esa información se realiza el análisis; se miden las características de uno o más grupos de unidades en un momento específico”

## **2.4. Tipo de estudio**

El tipo de estudio del presente trabajo de Titulación será documental y de campo, a continuación, se detallan los escenarios en donde se utilizará cada una de ellas:

### **2.4.1. Documental**

Reyes y Carmona (2020), menciona que la investigación documental: “se encarga de recolectar, recopilar y seleccionar información de las lecturas de documentos, revistas, libros, grabaciones, filmaciones, periódicos, artículos resultados de investigaciones, memorias de eventos, entre otros” (p.1). En la presente investigación se utilizó este tipo de investigación debido al uso de diversas fuentes bibliográficas como; artículos científicos, libros, informes finales de tesis de grado para generar y conectar el conocimiento con las realidades de la empresa permitiendo presentar soluciones a la problemática.

#### 2.4.2. De campo

Rus (2020), afirma que: “La investigación de campo recopila los datos directamente de la realidad y permite la obtención de información directa en relación a un problema”. (p.1)

La recopilación de datos para el presente Trabajo de Titulación será de campo, debido a que se realizará en el entorno empresarial con el gerente de la organización y en el entorno externo con; clientes previamente segmentados. Para levantar información primaria de valor que sirvió para su posterior análisis con las herramientas de gestión estratégica.

#### 2.5. Población, Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

A causa del cierre de dos de los tres locales de la empresa SERVICOMP y por el impacto de la pandemia por el Covid-19, actualmente, cuenta con un colaborador el cual es su gerente propietario, sin embargo, contrata mediante outsourcing a 4 colaboradores en función de las necesidades, se debe tener en cuenta que esta situación es momentánea, ya que, su gerente planea contratar a estos 4 colaboradores en el transcurso del año 2022. Debido al limitado número de la población se tomará en cuenta el total de la misma.

**Tabla 1-2:** Número de colaboradores se SERVICOMP

<b>Colaboradores de SERVICOMP</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Número de colaboradores</b>
Gerente general	1
Secretaria	1
Contadora	1
Asistente de ventas	1
Asistente técnico	1
<b>Total</b>	<b>5</b>

Fuente: SERVICOMP, 2022

Realizado por: Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

Por otra parte, para segmentar los clientes se tomará un listado de los clientes más frecuentes de SERVICOMP que corresponde a una cantidad de 30 personas.

**Tabla 2-2:** Clientes frecuentes de SERVICOMP

<b>Clientes frecuentes</b>	
<b>Tipo</b>	<b>Número</b>
Clientes frecuentes	30

Fuente: SERVICOMP, 2022

Realizado por: Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

## **2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

### **2.6.1. Método**

En la presente investigación se utilizó el método deductivo, el cual permitirá tener un enfoque de los factores generales, tanto externos como internos que influyen en la organización para llegar a un conocimiento particular de que es lo que sucede en la empresa, sus diversas; fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y en función de ello, poder definir las propuestas pertinentes que solucionen la problemática.

### **2.6.2. Técnicas e instrumentos**

A continuación, se detallan cada una de las técnicas y sus instrumentos para el desarrollo de la presente investigación.

#### **2.6.2.1. Técnica de la entrevista**

Instrumentos:

Guía de la entrevista: Es una estructura guía conformada por diversas preguntas, tanto abiertas como cerradas que permitan la recopilación pertinente referente a la problemática, permitiendo identificar el problema, objetivos y variables a estudiar. Se lo aplicará al gerente general de SERVICOMP.

#### **2.6.2.2. Técnica de la encuesta**

Instrumentos:

Cuestionario: Es un formato que consta de varias preguntas relacionadas con el objetivo de la investigación, cuya información debe ser veraz y confiable, el cual se lo aplicará a los clientes previamente segmentados.

### 2.6.2.3. *Técnica de la observación*

Instrumentos:

Guía de observación: En dicha guía se registrarán los aspectos más importantes que debe tomar en cuenta el investigador para hacer énfasis en su observación y así recopilar información de valor.

## 2.7. **Idea a defender**

Plan estratégico de la empresa “Servicios Profesionales de Computación, SERVICOMP” Alausí 2022-2026 para la toma de decisiones gerenciales.

**Variable independiente:** Planificación estratégica

**Variable dependiente:** Toma de decisiones gerenciales

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1. Resultados

##### 3.1.1. Encuesta dirigida al cliente interno.

#### Datos de identificación

**Tabla 3-3:** Datos de identificación de los colaboradores de SERVICOMP

<b>Datos de identificación de los Colaboradores de SERVICOMP</b>					
<b>Puesto</b>	<b>Número de colaboradores</b>	<b>Género</b>	<b>Edad (Años)</b>	<b>Formación académica</b>	<b>Tiempo completo o parcial</b>
Gerente general	1	Masculino	45	Ing. En electrónica y computación	Tiempo completo
Secretaria	1	Femenino	52	Bachiller en secretariado bilingüe	Tiempo parcial
Contadora	1	Femenino	43	Ing. Contabilidad y auditoría	Tiempo parcial
Asistente de ventas	1	Femenino	33	Ing. Sistemas	Tiempo parcial
Asistente técnico	1	Masculino	30	Tnglo. en informática y electrónica	Tiempo parcial

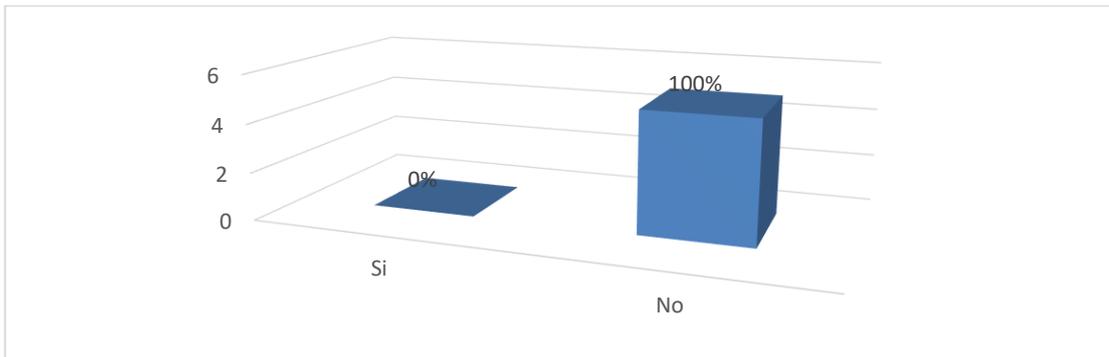
**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de SERVICOMP, 2022

**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

#### Análisis e interpretación

Los resultados de los datos de identificación de los colaboradores de SERVICOMP reflejan que existen 5 colaboradores en la empresa, de los cuales el 40% es de género masculino y el 60% de género femenino, además la mayoría cuenta con una formación profesional de tercer nivel a excepción de la secretaria, esto es positivo para la organización ya que existe preparación y una formación acorde con el giro del negocio. Como ya se mencionó anteriormente el gerente es el único que labora a tiempo completo.

## 1. ¿Existe una misión y visión documentada de la empresa?



**Gráfico 1-3:** Visión y misión documentada

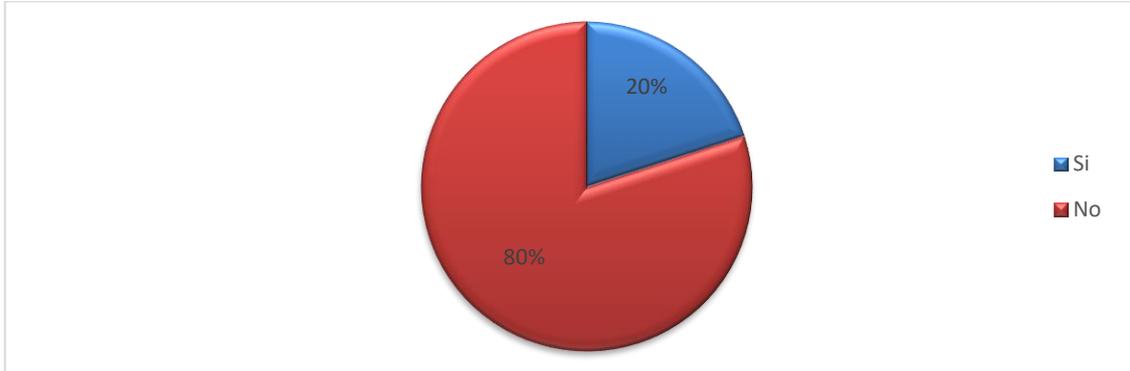
Fuente: Encuesta a los colaboradores de SERVICOMP, 2022

Realizado por: Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

### Análisis e interpretación

Los resultados de la encuesta arrojan que el 100% de los colaboradores de SERVICOMP concuerdan en que no existe una misión y visión documentada de la empresa. Esto refleja que la gestión se ha venido aplicando de manera empírica.

## 2. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?



**Gráfico 2-3:** Conocimiento de la misión y visión de la empresa

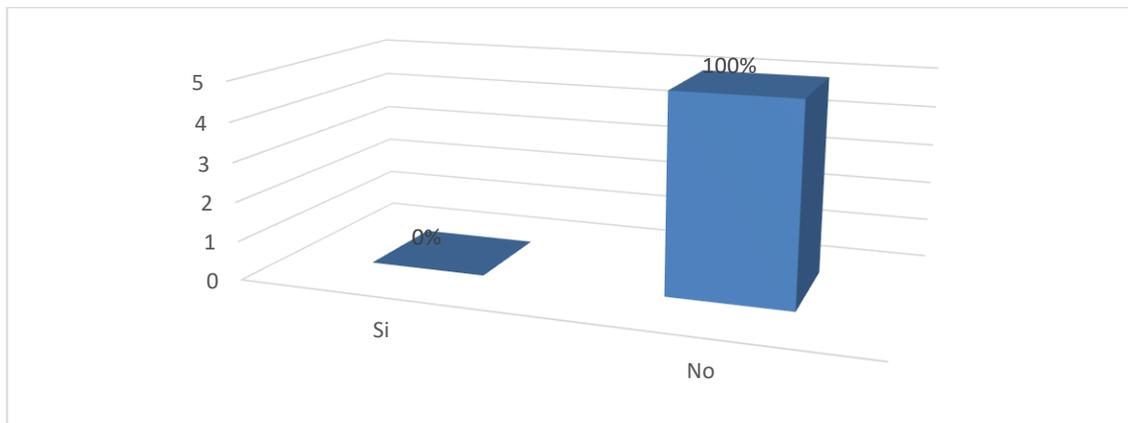
Fuente: Encuesta a los colaboradores de SERVICOMP, 2022

Realizado por: Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

### Análisis e interpretación

Se evidencia que la mayoría de los colaboradores no conocen la misión y visión de la empresa, correspondiente al 80%, y únicamente un 20%, correspondiente al gerente propietario de la empresa menciona que si conoce sobre la misión y visión, sin embargo, la conoce de manera superficial y no se encuentra debidamente definida. Esto refleja que no existe una dirección definida para encaminar las actividades de cada uno de los colaboradores de manera estratégica y planificada.

- 3. ¿Existen canales de comunicación para difundir la misión y visión de la empresa?  
Si su respuesta es sí, mencione cuales son.**



**Gráfico 3-3:** Existencia de canales de comunicación para difundir la misión y visión

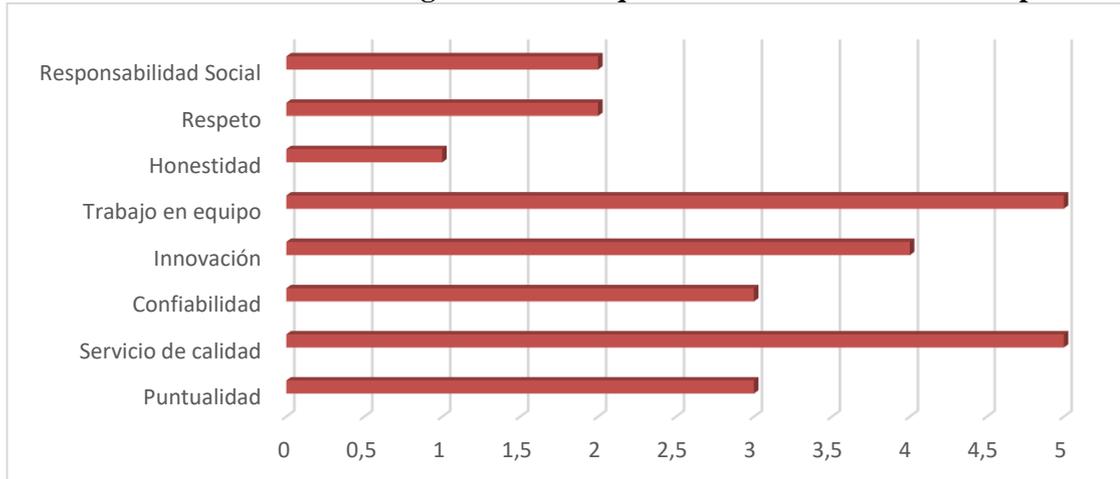
**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de SERVICOMP, 2022

**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

### **Análisis e interpretación**

El 100% de los colaboradores concuerdan en que no existen canales de difusión de información de la misión y visión de la empresa. Esto refleja que no se le ha dado importancia a este factor en la empresa, la falta de difusión provoca el desconocimiento de estos elementos importantes para la empresa, lo cual dificulta dirigir los objetivos hacia el cumplimiento colaborativo de una meta en común.

#### 4. Seleccione los 5 valores organizacionales que usted cree debe tener la compañía



**Gráfico 4-3:** Valores organizacionales

**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de SERVICOMP, 2022

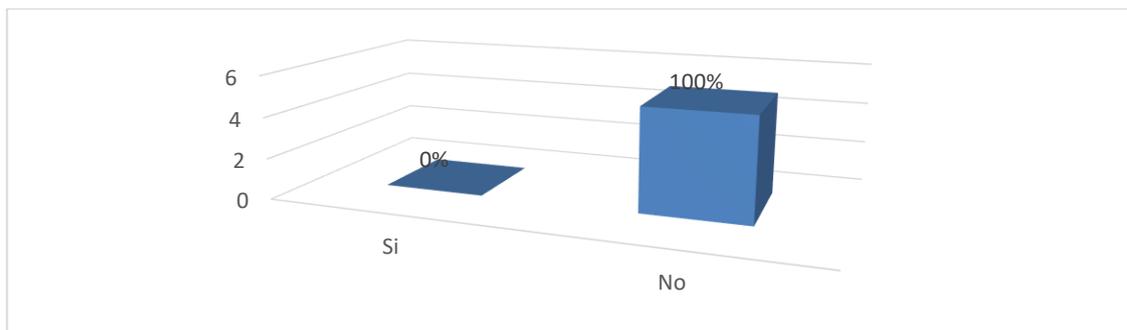
**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

#### Análisis e interpretación

Se puede evidenciar que los 5 valores organizacionales que tuvieron más acogida por los colaboradores de la organización son: trabajo en equipo y servicio de calidad con la mayor cantidad de aceptación, equivalente al 100%, 80% de los colaboradores estaban de acuerdo con innovación y finalmente 60% de los colaboradores con confiabilidad y puntualidad.

Por el contrario, los valores que quedan descartados son: responsabilidad y respeto con una aceptación de 2 colaboradores y honestidad con la aceptación de 1 colaborador.

#### 5. ¿Existe una estructura organizacional documentada de la empresa?



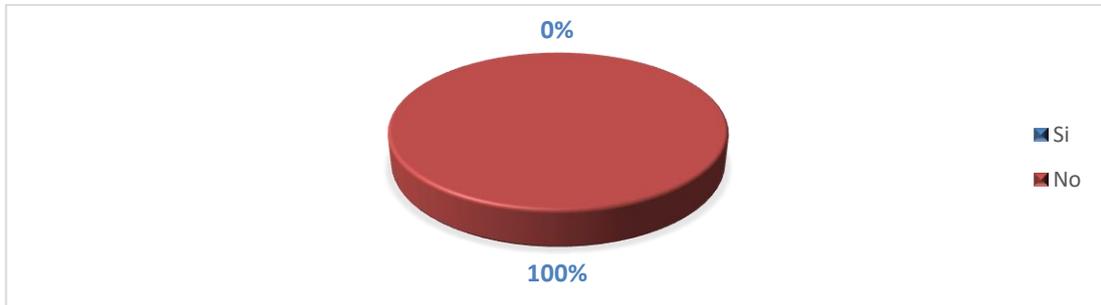
**Gráfico 5-3:** Estructura organizacional documentada

**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de SERVICOMP, 2022

**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

Los resultados de la encuesta arrojan que un 100% de los encuestados concuerdan que no se ha definido una estructura organizacional documentada, esto al igual que varios resultados de la encuesta, son las consecuencias de una gestión empírica, la ausencia de una estructura organizacional ocasiona duplicidad de funciones, ineficiencia del personal, distribución desigual de las actividades de los colaboradores, en conclusión, una mala gestión administrativa.

6. ¿La empresa ha definido indicadores de gestión, de manera documentada, para alcanzar la mejora continua?



**Gráfico 6-3:** Indicadores de gestión.

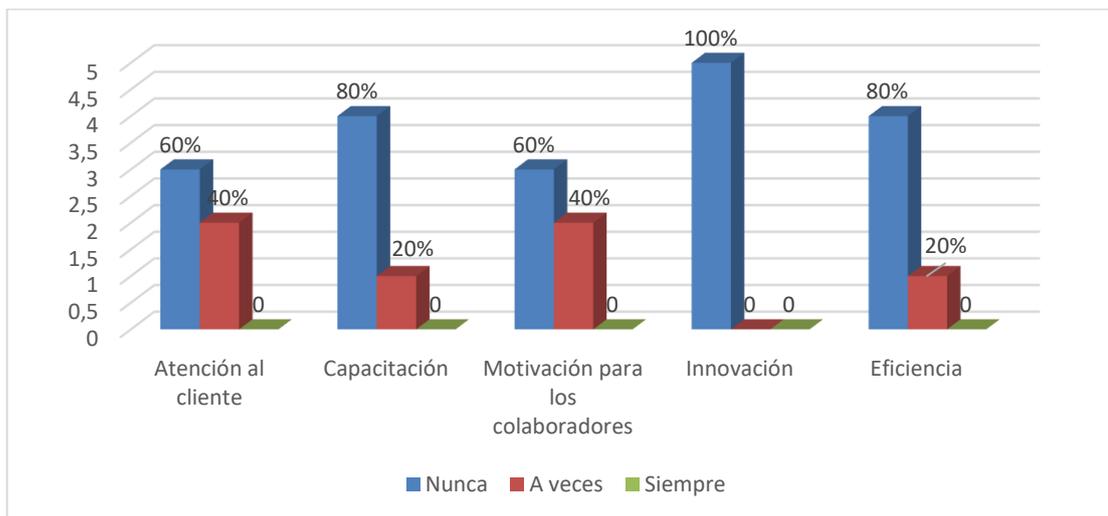
**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de SERVICOMP, 2022

**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

**Análisis e interpretación**

Se puede identificar que el 100% de colaboradores menciona que no se ha definido ningún tipo de indicadores de gestión, de manera documentada, para alcanzar la mejora continua en la empresa, por ende, no se ha podido medir el nivel de progreso o retroceso que existe dentro de la gestión de un período a otro en los puntos clave de la empresa.

7. ¿Con qué frecuencia se han evaluado los siguientes indicadores en la gestión de la organización?



**Gráfico 7-3:** Frecuencia de evaluación de indicadores de gestión

**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de SERVICOMP, 2022

**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

## **Análisis e interpretación**

Los resultados de la encuesta arrojan que, a pesar de no existir indicadores de gestión definidos de manera formal, es decir, documentadamente dentro de la empresa, varios de ellos se han venido evaluando de manera implícita con ciertos controles o revisiones ocasionales que realiza el gerente de la organización para controlar el correcto desarrollo de las actividades organizacionales.

Dando como resultado: En atención al cliente un 60% menciona que nunca se ha evaluado este indicador, mientras que el 40% percibe que, a veces, este indicador ha sido evaluado. Esto refleja que no existe un control de cómo se desarrolla el servicio de atención al cliente en la empresa, siendo este, un factor fundamental para la satisfacción del mismo, no solo en el momento de la venta o del servicio sino también, con el servicio post venta que fidelice a los clientes.

En cuanto a la capacitación un 80% menciona que nunca se ha desarrollado una capacitación acorde a las funciones que desempeña dentro de la empresa y un 20% dice que a veces se lo ha capacitado. Esto refleja que la empresa no se ha enfocado en potenciar las habilidades y conocimientos de los colaboradores, más bien, en la mayoría de los casos ellos lo hacen por cuenta propia, lo que ocasiona que la empresa no cuente con planes de desarrollo profesional para sus empleados.

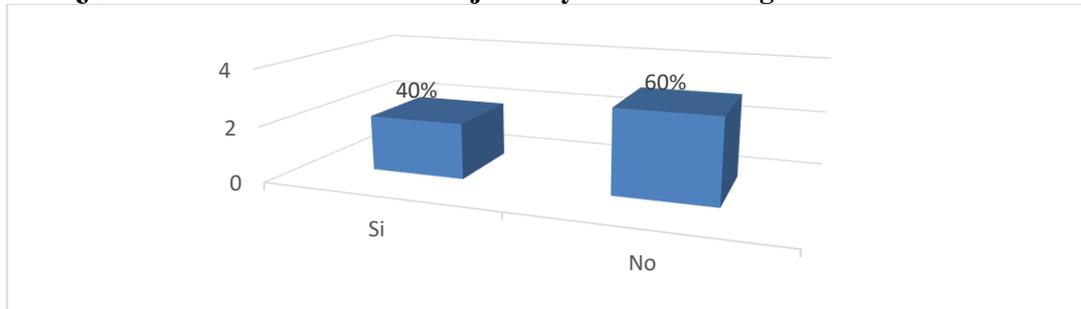
En motivación para los colaboradores como resultado se obtiene que el 60% percibe que nunca se ha evaluado este indicador y el 40% hace mención a que a veces se ha evaluado. Siendo la motivación un elemento crucial para la eficiencia en el desempeño de los empleados, cuando la empresa cuenta con colaboradores motivados, estos se desenvolverán de la mejor manera en sus áreas de trabajo, brindando un buen servicio al cliente externo de la organización.

En Innovación existe un resultado unánime dando el 100% a que nunca se ha evaluado este indicador. La innovación es un factor determinante en un mundo altamente competitivo y cambiante, en especial si de tecnología se trata, siendo ese el giro del negocio de la empresa SERVICOMP.

En cuanto a eficiencia un 80% menciona que nunca se ha evaluado la eficiencia como indicador de gestión en la empresa y un 20% menciona que a veces se la ha evaluado. Esto refleja que no existe un control de los tiempos y las actividades realizadas, lo cual ocasiona un desaprovechamiento de recursos de la empresa.

En ninguno de los indicadores de gestión se obtuvo la respuesta, siempre, esto refleja que no existen procesos formales para evaluar estos indicadores, por ende, las percepciones sobre la evaluación de estos indicadores son diferentes en cada uno de los colaboradores.

### 8. ¿Conoce usted cuales son los objetivos y metas de la organización?



**Gráfico 8-3:** Conocimiento de objetivos y metas organizacionales.

**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de SERVICOMP, 2022

**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

### Análisis e interpretación

El 60%, constituyéndose la mayoría de los encuestados dice que no conoce acerca de los objetivos y metas de la empresa, mientras que un 40% mencionó que, si los conoce, pero no de manera profunda o detallada. Esto refleja que no se han planteado de manera clara, precisa y documentada los objetivos y metas organizacionales, adicional a ello no se ha socializado a todos los colaboradores. Ocasionando que cada colaborador se dirija hacia metas diferentes y no lo que se desea en la organización, que es, que todos sus miembros se dirijan hacia metas y objetivos comunes en beneficio de todos.

### 9. Si la respuesta fue sí, ¿Existe un plan de acción para cumplir con los objetivos planteados?



**Gráfico 9-3:** Existencia de un plan de acción para cumplir objetivos empresariales.

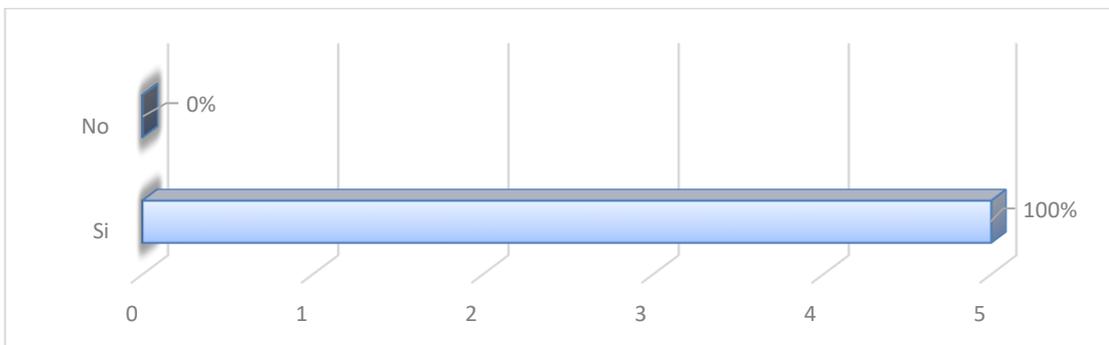
**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de SERVICOMP, 2022

**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

### **Análisis e interpretación**

Como resultado de la existencia de un plan de acción para cumplir los objetivos planteados el 100% de los encuestados menciona que no existe ningún plan de acción de este tipo. Esto es consecuencia de una gestión empírica en la empresa, lo cual dificulta la posibilidad de alcanzar un futuro óptimo deseado, ya que, la ausencia de un plan de acción provoca: ineficiencia en los procesos organizacionales, mala gestión de los recursos, tiempos muertos, congestión de tareas, entre otras, que ocasionan gastos que se pudieran evitar si existiera un plan de acción correctamente definido.

#### **10. ¿Considera importante realizar una planificación estratégica que ayude a la empresa a cumplir los objetivos empresariales?**



**Gráfico 10-3:** Importancia de realizar una planificación estratégica en SERVICOMP.

**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de SERVICOMP, 2022

**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

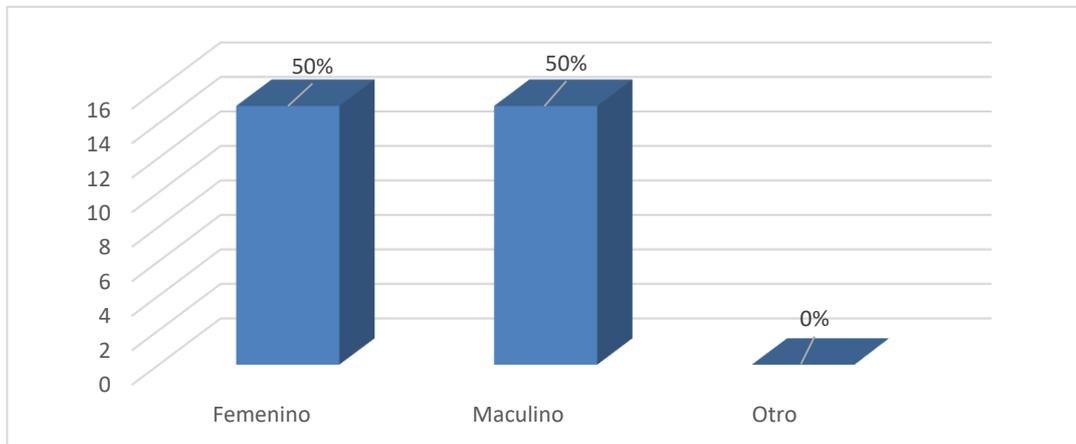
### **Análisis e interpretación**

El 100% de los colaboradores considera importante realizar una planificación estratégica en SERVICOMP que ayude al cumplimiento de los objetivos empresariales para mejorar la toma de decisiones en la organización, mediante una visión clara de la empresa en un corto, mediano y largo plazo.

### 3.1.2. Encuesta al cliente externo

#### Datos de identificación

#### Género de los clientes frecuentes



**Gráfico 11-3:** Género de los clientes frecuentes.

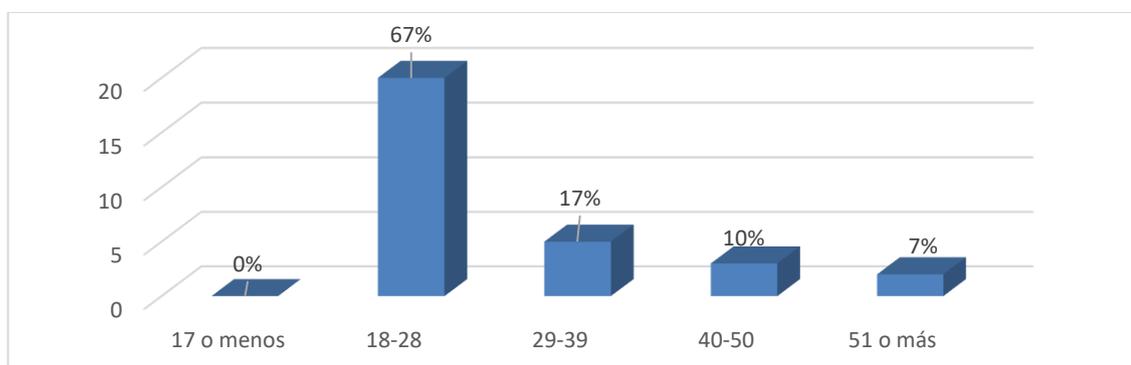
**Fuente:** Encuesta a los clientes de SERVICOMP, 2022

**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

#### Análisis e interpretación

En evidencia de los resultados obtenidos se concluye que existe una paridad de género de los clientes frecuentes encuestados, dando como resultado 50% de género femenino y 50% de género masculino. Esto permitirá obtener una visión de ambos géneros para una toma de decisiones inclusiva por parte de la empresa.

#### Edad de los clientes frecuentes



**Gráfico 12-3:** Edad de los clientes frecuentes.

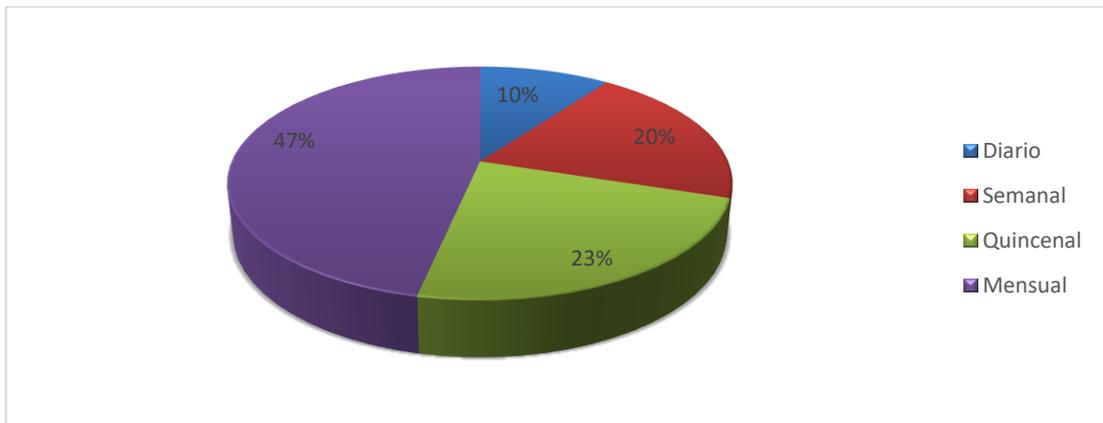
**Fuente:** Encuesta a los clientes de SERVICOMP, 2022

**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

## Análisis e interpretación

En función del listado de los clientes frecuentes de SERVICOMP se obtuvo como resultado la mayor parte de los clientes correspondiente al 67% se encuentran en un rango de edad de 18 a 28 años de edad, en cuanto al 17% de los encuestados corresponde a un rango de edad de 29 a 39 años, por otro lado, el 10% está conformado por clientes con un rango de edad de 40 a 50 años, finalmente el 7% corresponde a clientes con 51 años o más.

### 1. ¿Con qué frecuencia hace uso de los servicios técnicos de SERVICOMP?



**Gráfico 13-3:** Frecuencia del uso de servicios SERVICOMP.

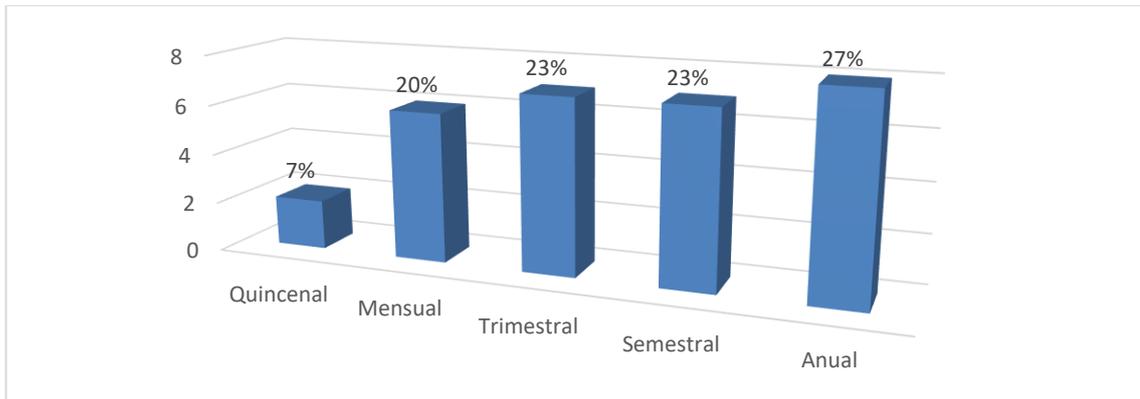
**Fuente:** Encuesta a los clientes de SERVICOMP, 2022

**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

## Análisis e interpretación

Según los resultados obtenidos en la encuesta existe mayor frecuencia del uso de servicios de SERVICOMP por los clientes de manera mensual con un 47%, mientras que el 23% de los clientes menciona que hace uso de los servicios de manera quincenal, por otro lado, un 20% y 10% para los clientes que usan los servicios de manera semanal y diaria, respectivamente. Esto refleja que existe recurrencia de los clientes para el uso de servicios de SERVICOMP.

## 2. ¿Con qué frecuencia realiza compras de los productos de SERVICOMP?



**Gráfico 14-3:** Frecuencia de compras de los productos de SERVICOMP.

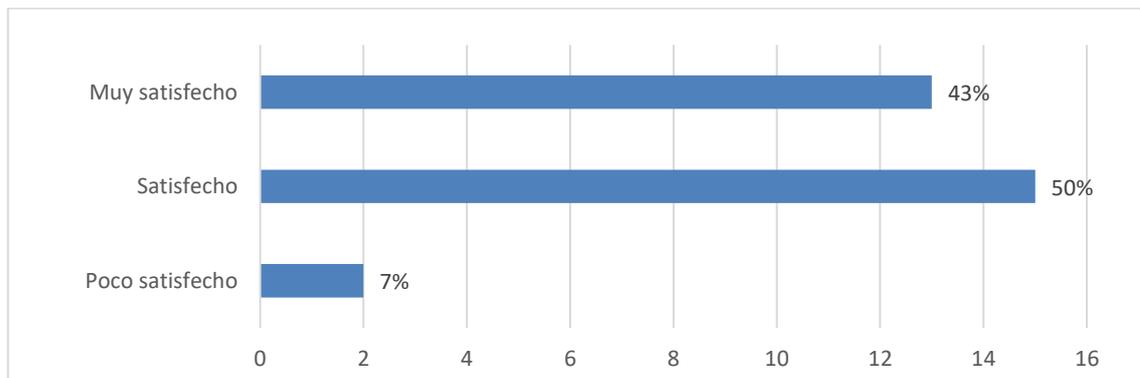
**Fuente:** Encuesta a los clientes de SERVICOMP, 2022

**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

### Análisis e interpretación

Los resultados de la encuesta arrojan que existe un 27% de frecuencia de compra de productos en SERVICOMP de manera anual, un 23% para las opciones semestral y trimestral, un 20% de manera mensual y finalmente un 7% de manera quincenal. Esto refleja que existe recurrencia del consumo de los productos por parte de los clientes, sin embargo, con una buena toma de decisiones se puede mejorar el nivel de demanda de los productos.

## 3. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la calidad del servicio de SERVICOMP?



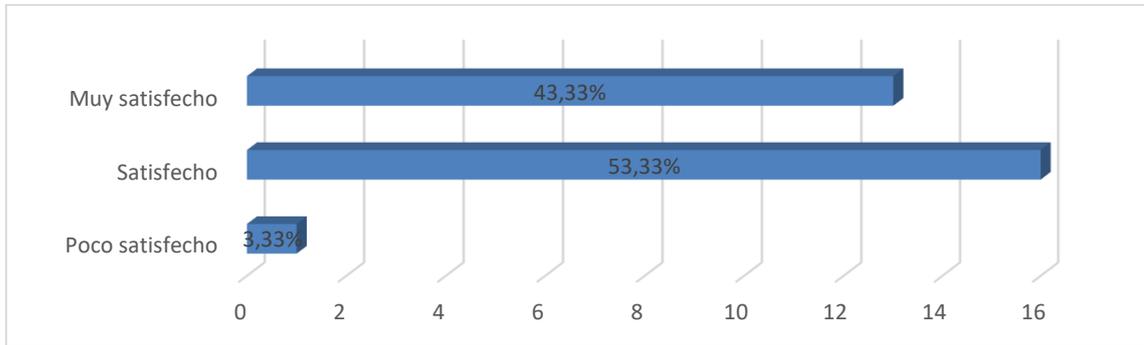
**Gráfico 15-3:** Satisfacción de la calidad del servicio de SERVICOMP.

**Fuente:** Encuesta a los clientes de SERVICOMP, 2022

**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

En cuanto a la satisfacción de clientes de SERVICOMP de la calidad del servicio; un 43% se encuentra muy satisfecho, un 50% se encuentra satisfecho y únicamente un 7% se encuentra poco satisfecho. Esto refleja que existe un 93% de satisfacción de la calidad del servicio de SERVICOMP lo cual constituye un buen indicador para la empresa, sin embargo, se debe trabajar en eliminar esas debilidades que ocasionan insatisfacción en los clientes y mantener las fortalezas existentes.

**4. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la calidad de productos que comercializa SERVICOMP?**



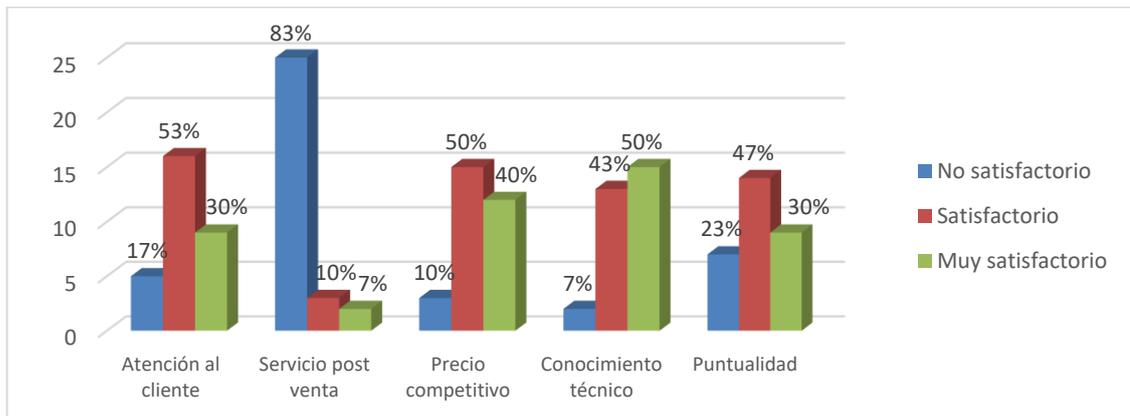
**Gráfico 16-3:** Satisfacción de la calidad de productos de SERVICOMP.

Fuente: Encuesta a los clientes de SERVICOMP, 2022

Realizado por: Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

Existe un 43,33% de clientes que se encuentran muy satisfechos con la calidad de productos de SERVICOMP y un 53,33% satisfechos, mientras que el 3,33% menciona que se encuentra poco satisfecho. Esto refleja que un 97% de clientes se encuentran satisfechos con la calidad de productos, constituyéndose un buen indicador para la empresa, sin embargo, se debe mejorar aquellas falencias que provocan insatisfacción en los clientes.

**5. Seleccione con una X los siguientes factores, según su experiencia como nuestro cliente.**



**Gráfico 17-3:** Satisfacción de los clientes en diversos factores.

Fuente: Encuesta a los clientes de SERVICOMP, 2022

Realizado por: Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

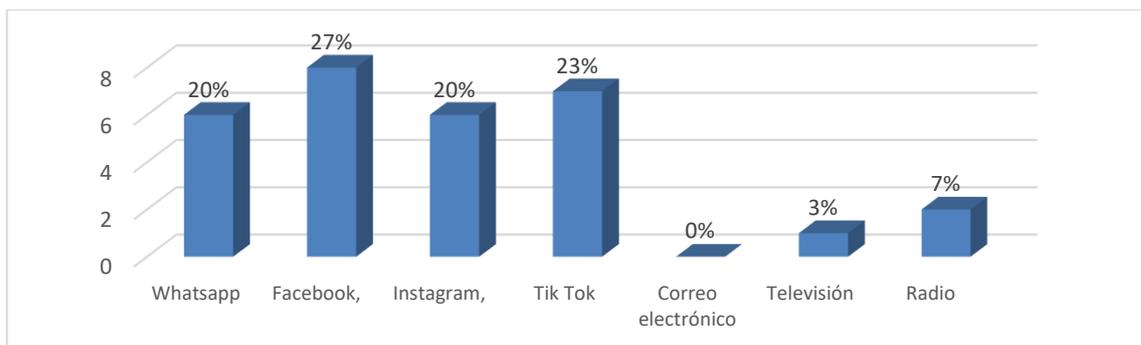
**Análisis e interpretación**

La satisfacción del cliente externo a nivel de atención al cliente refleja un 53% y 30% a nivel satisfactorio y muy satisfactorio, respectivamente y únicamente un 17% de no satisfactorio. En cuanto al servicio post venta es en dónde se observa un nivel pronunciado en no satisfactorio

dando como resultado un 83%, mientras que 10% y 7% en satisfactorio y muy satisfactorio, respectivamente. El precio competitivo refleja un 10% para no satisfactorio, 50% para satisfactorio y 40% para muy satisfactorio. Otro de los factores evaluados es el conocimiento técnico el cual refleja un 7% para no satisfactorio, 43% para satisfactorio y un 50% para muy satisfactorio. Finalmente, la puntualidad refleja un 23% para no satisfactorio, 47% para satisfactorio y 30% para muy satisfactorio.

Los factores analizados han reflejado una mayoría en los niveles de; satisfactorio y muy satisfactorio, en excepción del servicio post venta que se produce el efecto contrario siendo; no satisfactorio, la opción que predomina. En una visión general esto refleja algo positivo para la organización, ya que, se deben tomar medidas pequeñas para corregir niveles de insatisfacción de los clientes.

**6. Por qué medios le gustaría obtener información sobre los servicios, productos y promociones de la empresa. Marque con una X**



**Gráfico 18-3:** Preferencia de medios de información.

**Fuente:** Encuesta a los clientes de SERVICOMP, 2022

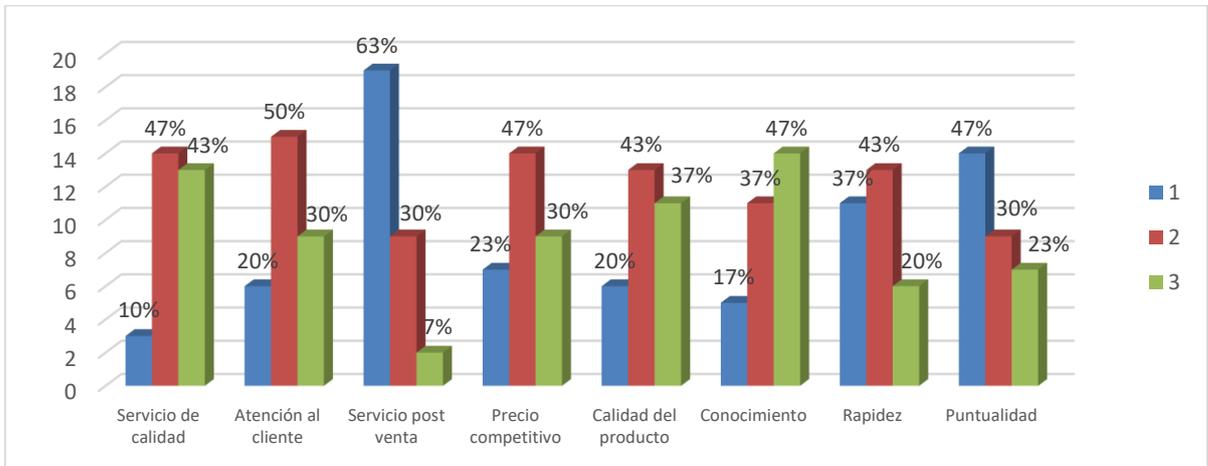
**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

**Análisis e interpretación**

En cuanto a la preferencia de medios de información de los clientes se obtiene que Facebook se encuentra a la delantera con un 27%, seguido de Tik Tok con un 23% y en tercer lugar Whatsapp e Instagram con un 20%. Mientras que la Radio, Televisión y correo electrónico fueron las opciones que menos acogida tuvieron con una puntuación de 7%, 3% y 0% respectivamente. Esto refleja cuáles son los canales de comunicación de preferencia de los clientes para que la empresa provea de datos informativos, promociones, entre otra información de valor tanto para la empresa como para los clientes.

**7. Pondere del 1 al 3 los factores por los que usted prefiere a SERVICOMP por sobre la competencia. (fortalezas)**

*Siendo 1 la ponderación con menor preferencia, 2 media y 3 la preferencia más alta*



**Gráfico 19-3:** Factores por los que el cliente prefiere a SERVICOMP.

**Fuente:** Encuesta a los clientes de SERVICOMP, 2022

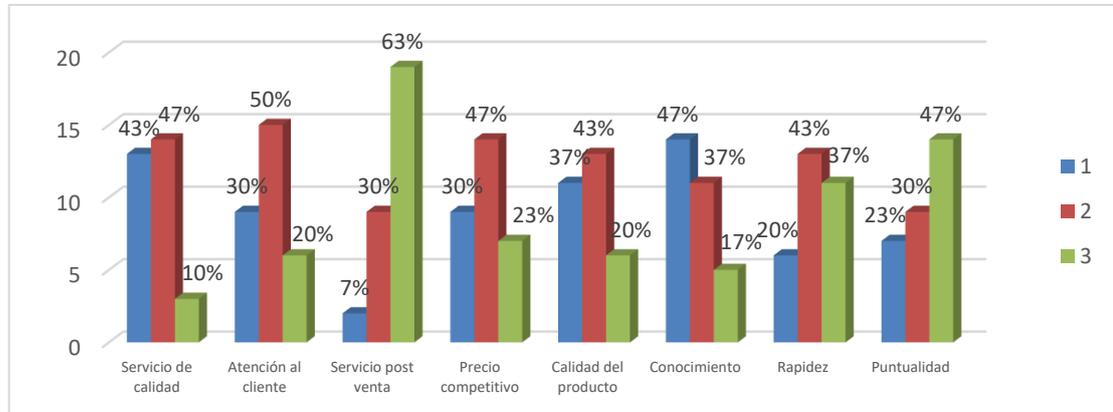
**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

Los factores clave evaluados para conocer la percepción del cliente en cuanto a la preferencia de SERVICOMP por sobre la competencia son: servicio al cliente, el cual tiene como resultado 10% a la opción 1, 47% para la opción 2 y 43% para la opción 3. Atención al cliente tiene un 20% para la opción 1, un 50% para la opción 2 y un 30% para la opción 3. Servicio post venta, se constituye el factor con más insatisfacción a comparación de los otros factores evaluados, con un 63% para la opción 1, 30% para la opción 2 y 7% para la opción 3. Precio competitivo, tiene como resultado 23% para la opción 1, 47% para la opción 2 y 30% para la opción 3. Calidad del producto presenta un 20% para la opción 1, 47% para la opción 2 y 30% para la opción 3. El conocimiento técnico representa un 17% para la opción 1, 37% para la opción 2 y 47% para la opción 3. Rapidez refleja un 37% para la opción 1, 43% para la opción 2 y 20% para la opción 3. Finalmente, la puntualidad posee un 47% para la opción 1, 30% para la opción 2 y 23% para la opción 3.

Los resultados de la encuesta reflejan que la opción 2 y 3 predominan en la mayoría de factores evaluados a excepción del servicio post venta en el cual se produce el efecto contrario siendo 1 la opción que más puntuación tiene, esto refleja que SERVICOMP es competitiva en el mercado, sin embargo, debe mejorar los aspectos en los que se han identificado las falencias.

**8. Pondere del 1 al 3 los factores por los que usted prefiere a la competencia.**  
(debilidades).

*Siendo 1 la ponderación con menor preferencia, 2 media y 3 la preferencia más alta*



**Gráfico 20-3:** Factores por los que el cliente prefiere a la competencia.

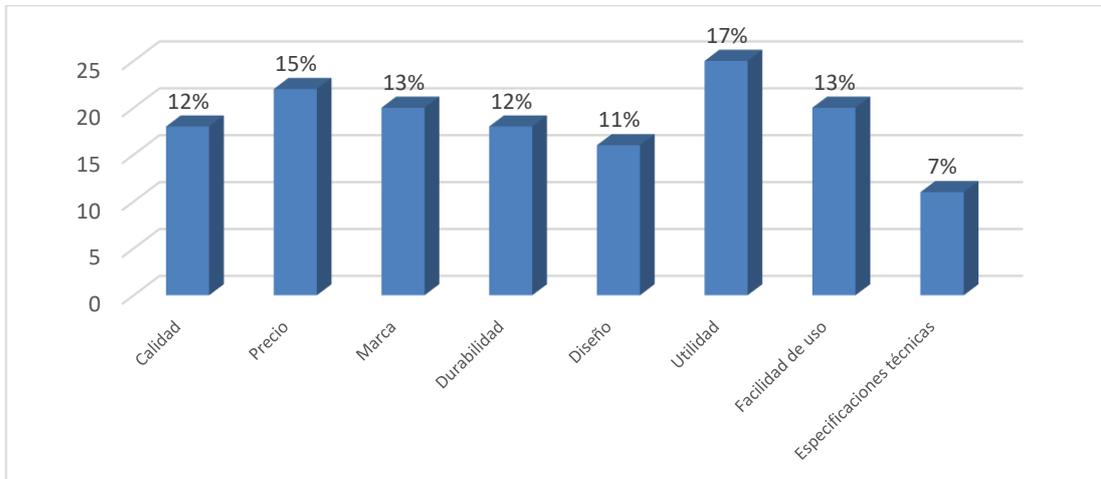
**Fuente:** Encuesta a los clientes de SERVICOMP, 2022

**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

Los factores de preferencia de los clientes en la competencia de SERVICOMP se distribuyen de la siguiente forma: en Servicio de calidad, 43% para la opción 1, 47% para la opción 2 y 10% para la opción 3. Atención al cliente posee un 30% en la opción 1, 50% en la opción 2 y un 20% para la opción 3. Servicio post venta con un 7% para la opción 1, 30% para la opción 2 y un 63% para la opción 3. Precio competitivo tiene un 30% para la opción 1, 47% para la opción 2 y 23% para la opción 3. Calidad del producto cuenta con un 37% para la opción 1, 43% para la opción 2 y 20% para la opción 3. Conocimiento técnico cuenta con un 47% para la opción 1. 37% para la opción 2, y 17% para la opción 3. Rapidez con un 20% para la opción 1, 43% para la opción 2 y 37% para la opción 3. Finalmente, puntualidad con un 23% para la opción 1, 30% para la opción 2 y 47% para la opción 3.

Los resultados reflejan que existen ciertos factores en los que los clientes prefieren a la competencia, es importante identificarlos para poder potenciarlos en SERVICOMP y generar una ventaja competitiva.

**9. Seleccione los 5 factores que considera más importantes al momento de comprar equipos de: cómputo, de sonido, de comunicación, suministros, entre otros similares.**



**Gráfico 21-3:** Factores de preferencia de los clientes en los diferentes productos.

**Fuente:** Encuesta a los clientes de SERVICOMP, 2022

**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

### **Análisis e interpretación**

Los factores que presentan mayor preferencia al momento de adquirir productos de: computación, sonido, comunicación, suministros, entre otros similares son: Utilidad y precio con un 17% y 15% respectivamente, seguido por facilidad de uso y marca con un 13%, un 12% para calidad y durabilidad del producto, mientras que el diseño posee un 11% de preferencia y finalmente especificaciones técnicas con un 7% de preferencia. Esto refleja que todos esos factores son importantes al momento de elegir un producto, si bien es cierto que unos tuvieron mayor frecuencia de preferencia que otros, las diferencias fueron mínimas, es por ello que todos estos factores se deben tener en cuenta para estrategias de venta de SERVICOMP.

### **3.2. Discusión de resultados**

Las encuestas aplicadas al cliente interno y externo de SERVICOMP arrojan que existe una relación directa entre la planeación estratégica y la toma de decisiones gerencial; el objetivo del presente Trabajo de Titulación fue realizar una planificación estratégica mediante el uso de herramientas de gestión, en base al análisis de la situación actual, para la toma de decisiones de la empresa SERVICOMP, finalmente, en base a los resultados obtenidos se pudo comprobar que existe una relación directa entre ambas variables. Los factores internos reflejan que no existe una estructura administrativa formal dentro de la empresa lo cual conlleva serios problemas de gestión, en cuanto a los factores externos se identifican las principales oportunidades y amenazas que influyen en el éxito empresarial, identificar estos factores ayudan al planteamiento de estrategias que faciliten la toma de decisiones y gestión administrativa de la empresa.

En este contexto, Vera (2021) afirma que: “La planificación estratégica es una herramienta indispensable de la administración y que a la vez intercede en la toma de decisiones en las organizaciones” gracias a la planificación estratégica se establece un rumbo fijo para la empresa, en el cual se identifica claramente cuáles son los objetivos y metas de la organización, se analizan las diversas variables que favorecen o impiden el cumplimiento de los objetivos planteados y se crea estrategias para mitigar las debilidades y amenazas mientras se aprovecha las oportunidades y fortalezas aportando con información valiosa para que las decisiones tomadas por la gerencia acerquen cada vez más al cumplimiento de las metas organizacionales.

#### **Encuesta al cliente interno**

En función de los resultados obtenidos por la encuesta aplicada al cliente interno de la empresa SERVICOMP, es decir, los colaboradores, se evidencia que la gestión empresarial se la ha venido desarrollando de manera empírica, consecuentemente presenta falencias que se deben mejorar para proponer y alcanzar los objetivos en base a la misión de la empresa. Sin una filosofía empresarial, o sin la difusión de la misma será muy difícil tener una dirección clara para cumplir las metas propuestas.

Poco a poco la mujer ha ido abriéndose espacio en el ámbito laboral, llegando a ocupar puestos de importancia dentro de las empresas, demostrando que poseen igual capacidad que los hombres para aportar con habilidades y conocimientos generando valor en la organización. En el caso de SERVICOMP la mayoría de los colaboradores son mujeres, equivalente a un 60% y un 40% de hombres demostrándose la inclusión de género en la empresa.

La formación académica es importante para adquirir conocimientos sobre áreas específicas con la finalidad de solucionar problemas en el mundo moderno, esto en conjunto con la experiencia genera gran valor en la organización y consecuentemente en la sociedad. Se demuestra que en SERVICOMP el 80% de sus colaboradores poseen títulos de tercer nivel y el 20% de bachillerato, correspondiente a la secretaria, esto refleja que existe una formación sólida y competente que concuerda con el giro del negocio. Sin embargo, por el momento 4 de sus colaboradores se encuentran asistiendo a tiempo parcial a la empresa y solo 1 a tiempo completo, correspondiente al gerente, lo cual genera incertidumbre por su estabilidad laboral, provocando desmotivación, y altos niveles de rotación del personal.

La filosofía empresarial es de suma importancia para la organización, ya que en ella se resume la cultura organizacional, sus valores, objetivos, donde está la empresa y a donde quiere llegar. Es la forma como se proyecta hacia el exterior, cómo lo ven los proveedores, clientes, stakeholders en general, además ayuda a que los miembros de la empresa se familiaricen con la empresa y se sientan parte de ella. Sin embargo, por varios años no se ha establecido, ni se ha difundido de manera formal estos elementos en SERVICOMP, consecuentemente sus colaboradores desconocen cuál es su misión, visión, objetivos y valores organizacionales.

Es importante involucrar a todos los colaboradores en los diversos procesos, comunicar resultados, logros, metas, para que se genere ese sentido de pertenencia hacia la organización, así se mejorará la eficiencia del personal y se disminuirá los índices de rotación del personal, sin embargo, no existe ningún canal de comunicación oficial para difundir este tipo de información en la empresa.

La evaluación periódica de los indicadores de gestión es imprescindible para controlar cómo evolucionan de un período a otro, identificar las causas, y establecer medidas correctivas o preventivas sin desviarse de los objetivos propuestos. Los indicadores de gestión que mayor impacto tienen en la gestión administrativa para la toma de decisiones son: atención al cliente, capacitación, motivación, innovación, eficiencia, a pesar de ello, SERVICOMP no ha evaluado de manera formal estos indicadores, consecuentemente no se tiene datos históricos que permitan analizar su comportamiento a lo largo del tiempo.

La planificación estratégica permite guiar a todos los miembros de la empresa al cumplimiento de una meta común, identificando hacia dónde quiere llegar, ya que muchas de las veces, como es en el caso de SERVICOMP, el panorama a futuro de la organización está muy confuso y las actividades no se encaminan hacia esos objetivos, además permite ser proactivos en el entorno y no reactivos, mediante estrategias debidamente analizadas y planificadas para todos los niveles organizacionales, para lograr el éxito y sostenibilidad en el tiempo.

## **Encuesta al cliente externo**

La encuesta aplicada al cliente externo de SERVICOMP reflejó varios datos de relevancia para la empresa entre ellos, sus datos de identificación, sus preferencias de consumo en productos tecnológicos, satisfacción con los productos y servicios de la empresa, frecuencia de del uso de servicios, y compras de los productos, los canales de comunicación para la difusión de información empresa-cliente, las debilidades y fortalezas de la empresa frente a la competencia según la percepción de los clientes

Es imprescindible que la empresa conozca cuál es su cliente, sus preferencias y gustos, ya que el cliente es la razón de ser de la empresa, hacia ellos van encaminados nuestros productos y servicios, sin clientes la empresa no existiría, los clientes previamente segmentados para la encuesta reflejan paridad de género, tanto para femenino y masculino representa un 50% respectivamente.

El nivel de frecuencia con la que acuden los clientes para el uso de servicios o el consumo de productos de SERVICOMP dice mucho sobre la satisfacción que sienten con la calidad de productos y servicios, 47% de ellos hacen uso de los servicios mensualmente y un 27% realiza compras de manera anual de los productos de la empresa, reflejando que en un 93% los clientes se encuentran satisfechos con la calidad del servicio y un 97% satisfecho con la calidad de productos.

Es un indicador positivo ya que, lo que se espera lograr en cualquier proceso de compra – venta es la satisfacción de ambas partes en donde prime el principio de ganar – ganar. Sin embargo, la encuesta reflejó que existen factores por los cuales los clientes prefieren a la competencia, entre los principales son servicio post venta, puntualidad en las entregas, mientras que los puntos fuertes de SERVICOMP se reflejan en los siguientes factores: Conocimiento, servicio de calidad, calidad del producto, el identificar estas fortalezas y debilidades permite tener un panorama más amplio para el planteamiento de estrategias, lo más cercanas a la realidad posible.

Finalmente, es fundamental conocer los canales de comunicación de preferencia para nuestros clientes, siendo Facebook, Tik Tok, Instagram y Whatsapp, los medios de comunicación que nuestros clientes prefieren, así se podrá manejar una comunicación proactiva empresa- cliente, incrementar índices de confianza, mejorar la calidad del servicio, conocer claramente las necesidades del cliente para satisfacerlas, o solventar posibles dudas sobre productos o servicios ofertados, esto se resume en ganar una ventaja competitiva para SERVICOMP.

### 3.3. Propuesta

#### Servicios Profesionales de Computación, SERVICOMP

##### Logo



**Figura 10-3:** Logo de SERVICOMP.

Fuente: SERVICOMP, (2005)

##### Slogan

*“Un placer atenderle”*

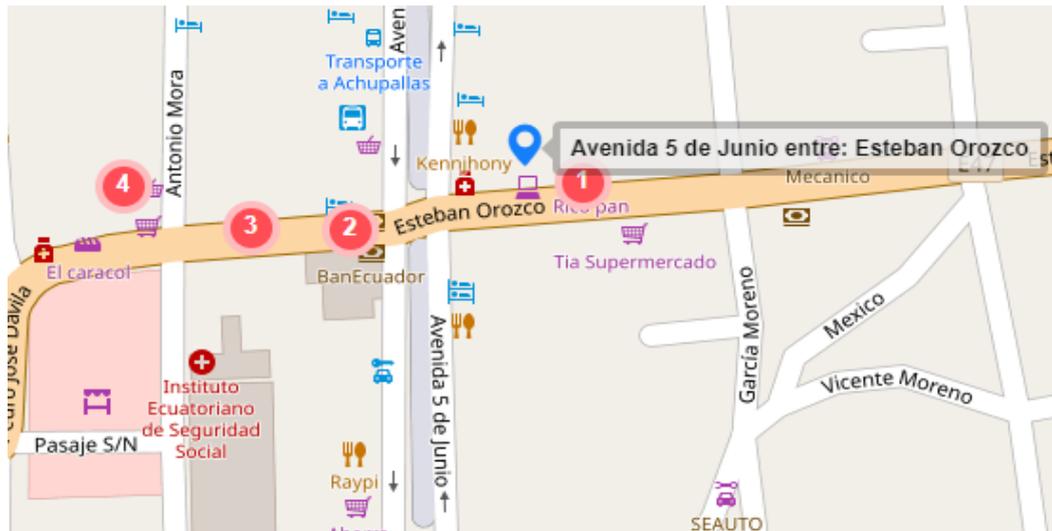
##### Antecedentes de la empresa

La empresa “SERVICOMP, Servicios Profesionales de Computación” fue fundada por el Ing. Martín Cabezas, en el cantón Alausí de la provincia de Chimborazo, esta empresa familiar lleva 17 años en el mercado. Nace con la finalidad de brindar servicios de calidad enfocados en el soporte técnico y venta de aparatos tecnológicos, como; computadoras, celulares, televisiones, equipos de sonido, entre otros, así como accesorios y suministros para los mismos, satisfaciendo las necesidades de la clientela y cumpliendo los requerimientos legales, siendo uno de los pioneros en brindar servicios de este tipo en la zona.

Gracias a la demanda del mercado SERVICOMP fue creciendo, llegando a tener tres locales en el mismo cantón, realizando más adquisiciones para satisfacer la demanda, consecuentemente generando más fuentes de empleo para la zona. Lamentablemente, fue uno de los negocios que fueron fuertemente impactados por la pandemia del Covid – 19, a esto se le suma la carencia de una gestión administrativa adecuada, los cuales fueron factores determinantes para el cierre de dos de los locales y el despido de los trabajadores.

##### Ubicación

La empresa se encuentra ubicada en las Calles Esteban Orozco y Avenida 5 de junio en el cantón de Alausí – provincia de Chimborazo



**Figura 11-3:** Ubicación de SERVICOMP.  
Fuente: Google Maps

### 3.3.1. Filosofía empresarial

La filosofía empresarial es indispensable para conocer quiénes somos y hacia donde vamos, esto permitirá generar una serie de objetivos y planes de acción para cumplir con las metas propuestas. La filosofía empresarial está compuesta por Misión, Visión y Valores organizacionales.

#### 3.3.1.1. Misión

Es la razón de ser de la empresa, aquí se define qué es la empresa, su giro del negocio, los clientes objetivos y su ubicación. Para una elaboración completa y detallada de la misión se utilizó la siguiente matriz estratégica:

**Tabla 4-3:** Matriz estratégica para elaborar la misión.

MATRIZ ESTRATÉGICA PARA ELABORAR LA MISIÓN	
PREGUNTAS ESTRATÉGICAS	RESPUESTAS
¿Quiénes somos?	Servicios Profesionales de Computación, SERVICOMP con 17 años de experiencia en el mercado
¿Qué ofrecemos?	Soluciones eficientes en tecnología por medio de la venta de productos informáticos y soporte técnico especializado, en base a los principios de calidad
¿Para quién producimos?	Para nuestros clientes que son la razón de ser.
¿Dónde estamos ubicados?	En Alausí – Chimborazo

Realizado por: Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

## Misión propuesta

- La empresa de Servicios Profesionales de Computación, SERVICOMP, con 17 años de experiencia en el mercado, presenta soluciones eficientes en tecnología por medio de la venta de equipos informáticos, de sonido, comunicación, suministros y soporte técnico especializado, en base a los principios de calidad para los clientes que son la razón de ser del negocio, ubicada en Alausí - Chimborazo.

### 3.3.1.2. Visión

La visión responde a ese futuro deseado que desea alcanzar la empresa manteniendo la esencia de la misión, para lo cual se debe tener objetivos claros, un tiempo determinado en el cual se debe cumplir lo planteado, cómo se realizará. Para la propuesta de elaboración de la visión se utilizó la siguiente matriz estratégica:

**Tabla 5-3:** Matriz estratégica para elaborar la visión.

<b>MATRIZ ESTRATÉGICA PARA ELABORAR LA VISIÓN</b>	
<b>PREGUNTAS DIRECTRICES</b>	<b>RESPUESTAS DIRECTRICES</b>
<b>¿En cuánto tiempo?</b>	Para el 2026, ser una de las empresas líderes en el mercado cantonal y provincial
<b>¿Qué ofreceremos?</b>	Por la venta de equipos informáticos, de sonido y comunicación, además por la eficiencia de los servicios técnicos especializados.
<b>¿Cómo lo haremos?</b>	En el menor tiempo posible, con una atención personalizada para cada uno de los clientes
<b>¿Para qué lo haremos?</b>	Para satisfacer las necesidades insatisfechas en nuestro mercado objetivo, en base a los principios de calidad.

Realizado por: Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

## Visión propuesta

- En el año el 2026, ser una de las empresas líderes en el mercado cantonal y provincial, por la venta de equipos informáticos, de sonido, comunicación y suministros, además por la eficiencia de los servicios técnicos especializados, en el menor tiempo posible, con una atención personalizada para cada uno de los clientes, para satisfacer las necesidades insatisfechas en el mercado objetivo, en base a los principios de calidad.

### 3.3.1.3. Valores organizacionales propuestos

Los valores organizacionales son la guía conductual de la empresa, en ellos se sustenta la cultura organizacional, en base a la encuesta realizada a los colaboradores del negocio se obtuvo los 5 valores con más acogida:

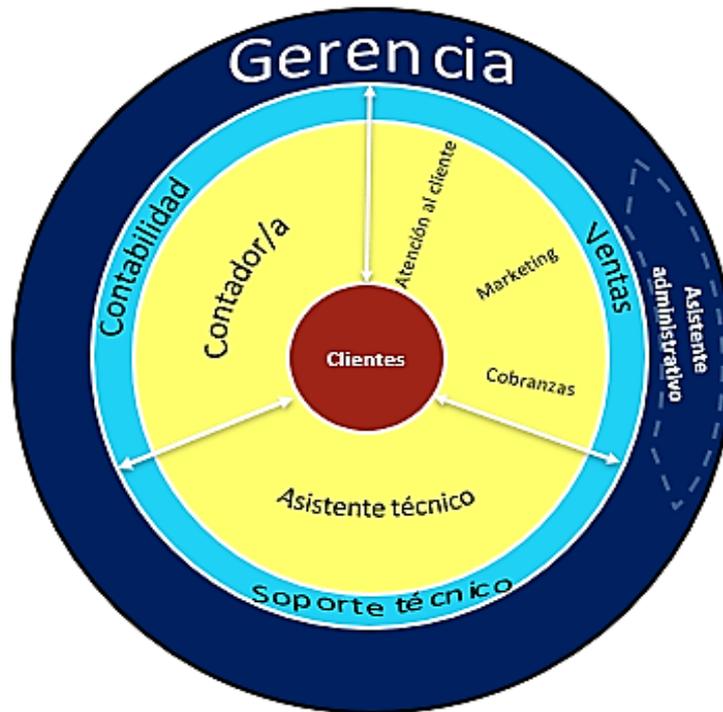
**Tabla 6-3:** Valores empresariales

<b>VALORES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales es necesario el trabajo en conjunto en donde exista organización y cooperación de todos los implicados.
<b>SERVICIO DE CALIDAD</b>	Se enfoca en satisfacer las necesidades de los clientes de manera óptima procurando generar los procesos sin errores.
<b>INNOVACIÓN</b>	Adaptarse a los cambios del entorno de manera resiliente, mediante el mejoramiento continuo.
<b>CONFIABILIDAD</b>	Generar confianza en sus clientes internos y externos a través de la venta de productos y generación de servicios.
<b>PUNTUALIDAD</b>	Cumplir a tiempo con los plazos establecidos para la entrega de productos o servicios brindados por parte de la empresa, así como también con sus proveedores.

Realizado por: Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

### 3.3.1.4. Organigrama radial propuesto

El organigrama radial presenta la estructura interna de la empresa de una manera innovadora, cuya finalidad es motivar una comunicación activa y eficiente entre todos los miembros de la empresa y lo más importante centra todos los esfuerzos y actividades de la organización en la razón de ser de la empresa, que es el cliente, procurando su satisfacción al máximo.



**Figura 12-3:** Organigrama radial

Realizado por: Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

El organigrama radial propuesto para SERVICOMP consta de cuatro áreas fundamentales que son: la gerencia, conformado por el gerente general y un/a asistente administrativo/a, el área de contabilidad conformado por un/a contador/a, el área de ventas conformado por un encargado de atención al cliente, un responsable de marketing y un responsable de cobranzas y el área de soporte técnico conformada por un asistente técnico.

### 3.3.2. *Diagnóstico situacional*

Para el análisis del diagnóstico situacional de la empresa SERVICOMP se tomó en cuenta el ambiente interno y externo en el que se desenvuelve la empresa, con la finalidad de conocer su situación actual.

A continuación, se presenta un listado de las variables internas y externas que influyen en el éxito o fracaso de la empresa SERVICOMP, las cuales fueron identificadas en base a las encuestas realizadas a los colaboradores de la organización y a los clientes, a las entrevistas realizadas al gerente de la empresa, finalmente, se identificaron variables gracias al método de observación directa.

### 3.3.2.1. Identificación de variables

**Tabla 7-3:** Simbología de las fuentes utilizadas para la identificación de variables.

Fuente	Símbolo
Encuesta	E
Entrevista	Et
Observación	O

Realizado por: Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

**Tabla 8-3:** Listado de variables.

Listado de variables			
Variables internas		Variables externas	
<b>E</b>	Conocimiento técnico especializado	<b>O</b>	Aspirantes con un buen perfil de competencias
<b>E</b>	Precio competitivo	<b>Et</b>	Implementar nuevos canales de distribución de productos
<b>E</b>	Calidad de productos	<b>O</b>	Programas externos de capacitación a los colaboradores
<b>O</b>	Empresa conocida en la zona	<b>E</b>	Medios de difusión de información y comunicación empresa – cliente
<b>Et</b>	17 años de experiencia en el área	<b>O</b>	Posibilidad de entrar a nuevos mercados
<b>O</b>	Ubicación estratégica	<b>O</b>	Avances tecnológicos
<b>Et</b>	Respaldo económico del negocio en póliza	<b>O</b>	Financiamiento de entidades bancarias a tasas de interés competitivas.
<b>Et</b>	Sistema de puesta a tierra	<b>Et</b>	Campañas publicitarias con influencers de la localidad
<b>E</b>	Variedad de productos	<b>Et</b>	Alianzas estratégicas con empresas de la zona.
<b>E</b>	Atención personalizada a los clientes	<b>O</b>	Pasantes de Universidades, Colegios, Institutos técnicos, entre otras instituciones educativas
<b>E</b>	Ausencia de un plan de servicio de venta: antes, durante y después.	<b>O</b>	Pandemia Covid – 19
<b>E</b>	Impuntualidad con varias de las entregas por asistencia técnica.	<b>E</b>	Competencia directa
<b>E</b>	El 80% de colaboradores son contratados con outsourcing	<b>O</b>	Incremento de precios en los productos que comercializa la empresa.

<b>E</b>	No existen canales de comunicación oficiales con los miembros de la empresa.	<b>O</b>	Catástrofes naturales
<b>E</b>	No existe control de los indicadores de gestión	<b>O</b>	Delincuencia en la zona: Robos
<b>E</b>	Insuficientes programas de capacitación a los colaboradores	<b>Et</b>	Sobrecarga de voltaje, Apagones
<b>Et</b>	No se cuenta con un local propio	<b>Et</b>	Comercio informal de tecnología
<b>O</b>	Ausencia de una página web	<b>Et</b>	Escasos de controles para el comercio informal
<b>Et</b>	No posee un seguro contra robos	<b>Et</b>	Patente de funcionamiento. Pago de impuestos elevados
<b>E</b>	No cuenta con un plan estratégico	<b>Et</b>	Escasez de productos, restricciones en las importaciones

Realizado por: Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

### 3.3.2.2. Matriz FODA

Mediante la matriz FODA estratégica se clasificó las variables en: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, como se puede observar a continuación:

**Tabla 9-3:** Matriz FODA.

N°	MATRIZ FODA	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1	Conocimiento técnico especializado	Ausencia de un plan de servicio de venta: antes, durante y después.
2	Precio competitivo	Impuntualidad con varias de las entregas por asistencia técnica.
3	Calidad de productos	El 80% de colaboradores son contratados con outsourcing
4	Empresa conocida en la zona	No existen canales de comunicación oficiales con los miembros de la empresa.
5	17 años de experiencia en el área	Insuficientes programas de capacitación a los colaboradores
6	Ubicación estratégica	No existe control de los indicadores de gestión

7	Respaldo económico del negocio en póliza	No cuenta con un local propio
8	Sistema de puesta a tierra	Ausencia de una página web
9	Variedad de productos	No posee un seguro contra robos
10	Atención personalizada a los clientes	No cuenta con un plan estratégico
-	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1	Aspirantes con un buen perfil de competencias	Pandemia Covid – 19
2	Implementar nuevos canales de distribución	Competencia directa
3	Programas externos de capacitación a los colaboradores	Incremento de precios en los productos que comercializa la empresa.
4	Medios de difusión de información y comunicación empresa – cliente	Catástrofes naturales
5	Posibilidad de entrar a nuevos mercados	Delincuencia en la zona: Robos
6	Avances tecnológicos	Sobrecarga de voltaje, Apagones
7	Financiamiento de entidades bancarias a tasas de interés competitivas.	Comercio informal de tecnología
8	Campañas publicitarias con influencers de la localidad	Escasos controles para el comercio informal
9	Alianzas estratégicas con empresas de la zona.	Patente de funcionamiento. Pago de impuestos elevados
10	Pasantes de Universidades, Colegios, Institutos técnicos, entre otras instituciones educativas	Escasez de productos, restricciones en las importaciones

**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

### 3.3.2.3. Matriz de Perfil Estratégico

A continuación, se realizó la Matriz de Perfil Estratégico que permite identificar la influencia de cada una de las variables con su respectiva calificación, para su posterior ponderación en las matrices EFE y EFI, clasificándolas de la siguiente manera, para el entorno interno: las que se consideran gran debilidad (1) o debilidad (2) para la empresa o por otro lado, fortaleza (3) o gran fortaleza (4), en cuanto al entorno externo se clasificó a aquellas variables consideradas como: gran amenaza (1), amenaza (2) o fortaleza (3), gran fortaleza (4). Cabe mencionar que la clasificación de las variables con su calificación fue establecida en conjunto con el gerente de la empresa SERVICOMP.

**Nota:** La opción equilibrada no presenta ninguna calificación, es decir, que la variable no influye ni a favor ni en contra para la empresa.

### 3.3.2.4. Matriz Estratégica de las Fuerzas Internas (EFI)

### 3.3.2.5. Matriz Estratégica de las Fuerzas Externas (EFE)

Estas herramientas de gestión estratégica permiten ponderar las variables internas (Matriz EFI) y variables externas (Matriz EFE) de la empresa SERVICOMP, mediante la multiplicación de su peso y calificación, para determinar que variables presentan una mayor influencia, siguiendo los siguientes pasos:

**Factores internos:** Detallar las Debilidades y Fortalezas claves.

**Factores externos:** Detallar las Oportunidades y Amenazas decisivas

Determinar el peso de cada variable en un rango de 0,0 a 1,0, teniendo en cuenta que:

**Tabla 10-3:** Peso de las variables.

Peso	Condición factores internos	Condición factores externos
0,0	Cuando no es muy importante la Debilidad o Fortaleza	Cuando no es muy importante la Oportunidad o Amenaza
1,0	Cuando es muy importante la Debilidad o Fortaleza	Cuando es muy importante la Oportunidad o Amenaza

**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

Sumar los pesos, teniendo en cuenta que la suma de los pesos de las variables no debe superar el valor de 1,0

Calificar a cada variable, teniendo en cuenta que:

**Tabla 11-3:** Calificación de las variables.

Calificación	Condición factores internos	Condición factores externos
4	Cuando la Fortaleza es mayor	Cuando la Oportunidad es mayor
3	Cuando la Fortaleza es menor	Cuando la Oportunidad es menor
2	Cuando la Debilidad es menor	Cuando la Amenaza es menor
1	Cuando la Debilidad es mayor	Cuando la Amenaza es mayor

**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

Determinar el peso ponderado mediante la multiplicación del peso por la calificación.

Determinar el resultado total ponderado mediante la suma de los pesos ponderados.

El resultado total ponderado máximo es 4 y mínimo es 1

### Análisis

**Tabla 12-3:** Pautas para el análisis de las matrices EFE y EFI.

Peso ponderado	Análisis factores internos	Análisis factores externos
Menor a 2,5	Refleja que la empresa es internamente débil	Refleja que la empresa tiene un entorno no favorable
Mayor a 2,5	Refleja que la empresa es internamente fuerte	Refleja que la empresa tiene un entorno favorable

Realizado por: Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

### 3.3.3. Factores internos

#### 3.3.3.1. Matriz de Perfil Estratégico de los factores internos

**Tabla 13-3:** Matriz de Perfil Estratégico de los factores internos.

Matriz de perfil estratégico de los factores internos							
Nº	Fuente	Factores estratégicos internos	Gran debilidad	Debilidad	Equilibrada	Fortaleza	Gran fortaleza
Calificación para la matriz EFI			1	2	-	3	4
1	E	Conocimiento técnico especializado					X
2	E	Precio competitivo				X	
3	E	Calidad de productos					X
4	O	Empresa conocida en la zona				X	
5	Et	17 años de experiencia en el área				X	
6	O	Ubicación estratégica				X	
7	Et	Respaldo económico del negocio en póliza					X

8	Et	Sistema de puesta a tierra				X	
9	E	Variedad de productos				X	
10	E	Atención personalizada a los clientes				X	
11	E	Ausencia de un plan de servicio de venta: antes, durante y después.		X			
12	E	Impuntualidad con varias de las entregas por asistencia técnica.	X				
13	E	El 80% de colaboradores son contratados con outsourcing		X			
14	E	No existen canales de comunicación oficiales con los miembros de la empresa.		X			
15	E	No existe control de los indicadores de gestión	X				
16	E	Insuficientes programas de capacitación a los colaboradores		X			
17	Et	No se cuenta con un local propio		X			
18	O	Ausencia de una página web		X			

19	Et	No posee un seguro contra robos	X				
20	E	No cuenta con un plan estratégico	X				
<b>Total</b>			<b>4</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>3</b>
<b>Porcentaje</b>			<b>20%</b>	<b>30%</b>	<b>0%</b>	<b>35%</b>	<b>15%</b>

Realizado por: Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

### Análisis:

La Matriz de Perfil Estratégico de los factores internos de SERVICOMP refleja que existe un porcentaje de 50% para las variables que representan una debilidad para la empresa, que se distribuyen en un 20% para aquellas consideradas como gran debilidad y un 30% para aquellas consideradas como debilidad. En cuanto a las variables que representan una fortaleza para la organización en total se tienen un porcentaje de 50% que se distribuyen en un 35% para aquellas variables consideradas una fortaleza para la empresa y un 15% para aquellas consideradas como gran fortaleza.

Esto refleja que existe un equilibrio entre las fortalezas y debilidades de la empresa, sin embargo, se debe trabajar en disminuir las debilidades existentes y potenciar las fortalezas.

#### 3.3.3.2. Matriz Estratégica de las Fuerzas Internas (EFI)

**Tabla 14-3:** Matriz Estratégica de las Fuerzas Internas (EFI).

<b>MATRIZ ESTRATÉGICA DE LAS FUERZAS INTERNAS (EFI)</b>				
<b>VARIABLES</b>		<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>	Conocimiento técnico especializado	0,06	4	0,24
	Precio competitivo	0,05	3	0,15
	Calidad de productos	0,06	3	0,18
	Empresa conocida en la zona	0,05	3	0,15
	17 años de experiencia en el área	0,05	3	0,15
	Ubicación estratégica	0,05	3	0,15
	Respaldo económico del negocio en póliza	0,06	4	0,24
	Sistema de puesta a tierra	0,05	3	0,15
	Variedad de productos	0,04	3	0,12

	Atención personalizada a los clientes	0,05	3	0,15
<b>DEBILIDADES</b>	Ausencia de un plan de servicio de venta: antes, durante y después.	0,05	2	0,1
	Impuntualidad con varias de las entregas por asistencia técnica.	0,05	1	0,05
	El 80% de colaboradores son contratados con outsourcing	0,03	2	0,06
	No existen canales de comunicación oficiales con los miembros de la empresa.	0,05	2	0,1
	Insuficientes programas de capacitación a los colaboradores	0,05	1	0,05
	No existe control de los indicadores de gestión	0,06	2	0,12
	No se cuenta con un local propio	0,03	2	0,06
	Ausencia de una página web	0,04	2	0,08
	No posee un seguro contra robos	0,06	1	0,06
	No cuenta con un plan estratégico	0,06	1	0,06
		<b>1</b>		<b>2,42</b>

Realizado por: Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

### Análisis:

La Matriz EFI permite ponderar la influencia de los factores internos en el éxito empresarial, los resultados reflejan que la empresa es **internamente débil**, debido a que, su resultado 2,42 es menor a 2,5 reflejando que se deben plantear estrategias y planes de acción para tomar medidas correctivas de las variables internas que influyen para el fracaso de la organización, es decir, debilidades y potenciar aquellos puntos fuertes de la empresa, es decir, fortalezas, para generar una gran ventaja competitiva desde el interior de la organización.

### 3.3.4. Factores externos

#### 3.3.4.1. Matriz de perfil estratégico de los factores externos

**Tabla 15-3:** Matriz de perfil estratégico de los factores externos.

Matriz de perfil estratégico de los factores externos							
N°	Fuente	Factores estratégicos externos	Gran amenaza	Amenaza	Equilibrada	Oportunidad	Gran oportunidad
Calificación para la matriz EFE			1	2	=	3	4
1	O	Aspirantes con un buen perfil de competencias				X	
2	Et	Implementar nuevos canales de distribución de productos				X	
3	O	Programas externos de capacitación a los colaboradores					X
4	E	Medios de difusión de información y comunicación empresa – cliente					X
5	O	Posibilidad de entrar a nuevos mercados					X
6	O	Avances tecnológicos					X
7	O	Financiamiento de entidades bancarias a tasas de interés competitivas.				X	
8	Et	Campañas publicitarias con influencers de la localidad				X	
9	Et	Alianzas estratégicas con empresas de la zona: municipios, bomberos, hospital					X
10	O	Pasantes de Universidades, Colegios, Institutos				X	

		técnicos, entre otras instituciones educativas					
11	O	Pandemia Covid – 19	X				
12	E	Competencia directa	X				
13	O	Incremento de precios en los productos que comercializa la empresa.		X			
14	O	Catástrofes naturales		X			
15	O	Delincuencia en la zona: Robos		X			
16	Et	Sobrecarga de voltaje, Apagones		X			
17	Et	Comercio informal de tecnología	X				
18	Et	Escasos de controles para el comercio informal	X				
19	Et	Patente de funcionamiento. Pago de impuestos elevados		X			
20	Et	Escasez de productos, restricciones en las importaciones		X			
<b>Total</b>			<b>4</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>Porcentaje</b>			<b>20%</b>	<b>30%</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>

Realizado por: Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

### Análisis:

La Matriz de Perfil Estratégico de los factores internos de SERVICOMP refleja que existe un porcentaje de 50% para las variables que representan una amenaza para la empresa, que se distribuyen en un 20% para aquellas consideradas como gran amenaza y un 30% para aquellas consideradas como amenaza. En cuanto a las variables que representan una oportunidad para la organización en total se tienen un porcentaje de 50% que se distribuyen en un 25% para aquellas

variables consideradas como oportunidad para la empresa y un 25% para aquellas consideradas como gran oportunidad.

Esto refleja que existe un equilibrio entre las oportunidades y amenazas de la empresa, sin embargo, se debe trabajar en afrontar las amenazas existentes y aprovechar las fortalezas.

### 3.3.4.2. Matriz Estratégica de las Fuerzas Externas (EFE)

**Tabla 16-3:** Matriz Estratégica de las Fuerzas Externas (EFE).

<b>MATRIZ ESTRATÉGICA DE LAS FUERZAS EXTERNAS (EFE)</b>				
<b>VARIABLES</b>		<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	Aspirantes con un buen perfil de competencias	0,04	3	0,12
	Implementar nuevos canales de distribución	0,02	3	0,06
	Programas externos de capacitación a los colaboradores	0,07	4	0,28
	Medios de difusión de información y comunicación empresa – cliente	0,07	4	0,28
	Posibilidad de entrar a nuevos mercados	0,05	4	0,2
	Avances tecnológicos	0,07	4	0,28
	Financiamiento de entidades bancarias a tasas de interés competitivas.	0,06	3	0,18
	Campañas publicitarias con influencers de la localidad	0,04	3	0,12
	Alianzas estratégicas con empresas de la zona: municipios, bomberos, hospital	0,06	4	0,24
	Pasantes de Universidades, Colegios, Institutos técnicos,	0,05	3	0,15

	entre otras instituciones educativas			
<b>AMENAZAS</b>	Pandemia Covid – 19	0,05	1	0,05
	Competencia directa	0,07	1	0,07
	Incremento de precios en los productos que comercializa la empresa.	0,03	2	0,06
	Catástrofes naturales	0,02	2	0,04
	Delincuencia en la zona: Robos	0,04	2	0,08
	Sobrecarga de voltaje, Apagones	0,05	2	0,1
	Comercio informal de tecnología	0,07	1	0,07
	Ausencia de controles para el comercio informal	0,07	1	0,07
	Patente de funcionamiento. Pago de impuestos elevados.	0,04	2	0,08
	Escasez de productos, restricciones en las importaciones	0,03	2	0,06
		<b>1</b>		<b>2,59</b>

Realizado por: Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

### **Análisis:**

La Matriz EFE permite ponderar la influencia que tienen los factores externos en el éxito empresarial, los resultados reflejan que la empresa posee un **entorno favorable**, con un resultado total de 2,59 que es mayor a 2,5. Esto permite tener una visión clara del entorno externo de SERVICOMP para enfocar las estrategias y planes de acción en contrarrestar las amenazas minimizando el riesgo de su ocurrencia y aprovechar las oportunidades.

### 3.3.5. Planteamiento de estrategias

#### 3.3.5.1. Matriz CAME cruzada con Matriz FODA

La matriz CAME permite Corregir las debilidades, Afrontar las Amenazas, Mantener las Fortalezas y Explotar las oportunidades de SERVICOMP mediante el planteamiento de estrategias, que concatenen todos los factores mencionados.

**Tabla 17-3:** Matriz CAME cruzada con Matriz FODA

<b>Matriz CAME cruzada con Matriz FODA</b>			
	<b>Nº</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>Factores internos</b>	1	Aspirantes con un buen perfil de competencias	Pandemia Covid – 19
	2	Alianzas estratégicas con instituciones de la zona: municipios, bomberos, hospitales, colegios, institutos tecnológicos, universidades entre otros	Competencia directa
	3	Campañas publicitarias con influencers de la localidad	Incremento de precios en los productos que comercializa la empresa.
	4	Pasantes de Universidades, Colegios, Institutos técnicos, entre otras instituciones educativas	Catástrofes naturales. Paro nacional o local
<b>Factores externos</b>	5	Implementar nuevos canales de distribución	Delincuencia en la zona: Robos
	6	Medios de difusión de información y comunicación empresa – cliente	Sobrecarga de voltaje (220), Apagones
	7	Financiamiento de entidades bancarias a tasas de interés competitivas.	Comercio informal de tecnología
	8	Avances tecnológicos	Ausencia de controles para el comercio informal
	9	Programas externos de capacitación a los colaboradores	Patente de funcionamiento. Pago de impuestos elevados

		10	Posibilidad de entrar a nuevos mercados	Escasez de productos, restricciones en las importaciones
N°	FORTALEZAS		ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
1	Empresa conocida en la zona		<b>F1. O1. O4.</b> Apertura para programas de pasantías con aspirantes con un buen perfil de competencias  <b>F4. F7. F9. O7. O10.</b> Expansión del negocio gracias su gran experiencia en el área aprovechando el financiamiento de las entidades bancarias	<b>F5. A2. A7.</b> Establecer precios de los productos y servicios en función de las referencias del mercado
2	Variedad y calidad de productos			
3	Atención personalizada a los clientes			
4	17 años de experiencia en el área			
5	Precio competitivo			
6	Ubicación estratégica		<b>F6. O6.</b> Campañas publicitarias para posicionar al negocio y difundir información de valor como; promociones, sorteos, especificaciones técnicas de los productos, entre otros.	<b>F4. A3. A4. A10.</b> Renegociación de precios con los proveedores
7	Respaldo económico del negocio en póliza		<b>F8. O8.</b> Renovar la oferta mediante la adquisición de productos que se encuentren en tendencia en el mercado.	<b>F2. A10.</b> Selección de nuevos proveedores clave
8	Variedad y calidad de productos			
9	Conocimiento técnico especializado			
10	Sistema de puesta a tierra			
-	DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA
1	Ausencia de un plan de servicio de venta: antes, durante y después.		<b>D1. O9.</b> Fortalecer la calidad del servicio al cliente implementando el servicio post venta	<b>D1. A1. A4.</b> Asistencia técnica a domicilio en situaciones críticas de la zona
2	Impuntualidad con varias de las entregas de		<b>D2. O6.</b> Mantener una comunicación activa con el cliente mediante el uso de las	

	productos o asistencia técnica.	redes sociales y medios de comunicación para socializar información de relevancia acerca de los servicios o productos ofertados.	
3	El 80% de colaboradores son contratados con outsourcing	<b>D3. O1. O2.</b> Captación de nuevos colaboradores mediante los programas de pasantías en base a un buen perfil de competencias	<b>D8. A4. A5.</b> Contratar un seguro contra robos y catástrofes naturales
4	No existen canales de comunicación oficiales con los miembros de la empresa.	<b>D4. O6. O8.</b> Establecer un medio de comunicación oficial entre los miembros de la empresa	<b>D2. A10.</b> Mantener un nivel de inventario controlado para situaciones que compliquen la distribución de productos a nivel país / local
5	Insuficientes programas de capacitación a los colaboradores	<b>D5. O2. O4. O9</b> Capacitación a los colaboradores	
6	No cuenta con un local propio	<b>D6. O7.</b> Aprovechar financiamientos de entidades bancarias a tasas de interés competitivas para la adquisición de un local propio	<b>D3. A2.</b> Formalizar contratos laborales para los puestos en los que se contratan servicios por outsourcing en función de las necesidades de la empresa.
7	Ausencia de una página web		
8	No posee un seguro contra robos		
9	No cuenta con un plan estratégico	<b>D9. D10. O2.</b> Implementar una planeación estratégica para la toma de decisiones gerencial	<b>D5. D.9 A2. A7.</b> Asistir a ferias de emprendimiento, congresos, eventos festivos para promocionar el negocio e identificar a la competencia
10	No existe control de los indicadores de gestión		

**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

La matriz CAME permite concatenar las variables internas y externas para el planteamiento de estrategias en beneficio de SERVICOMP, se obtiene un total de 19 estrategias distribuidas de la siguiente manera: 4 estrategias ofensivas, 3 estrategias defensivas, 7 estrategias de reorientación y 5 estrategias de supervivencia, las cuales aplicadas en conjunto generarán una gran ventaja competitiva en el mercado fortaleciendo el interior de la empresa para afrontar y aprovechar las variables del entorno.

### 3.3.6. Plan de acción

Una vez identificadas las estrategias en la Matriz CAME se establece un plan de acción en donde se consideran aspectos de relevancia para llevar a cabo las estrategias como: objetivos, metas, responsables, indicadores, tiempo, presupuesto estimado y las actividades sugeridas para la puesta en práctica de las estrategias

#### 3.3.6.1. Selección de estrategias para el corto y mediano plazo

El presente Trabajo de Titulación está enfocado en un plan estratégico para la empresa SERVICOMP en un período que comprende del año 2022 al 2026, correspondiente a 4 años, es por ello que para el planteamiento de los planes de acción se realizó una selección de estrategias en función de la prioridad y posibilidad de aplicación en el corto y mediano plazo.

Para la selección de estrategias para el corto y mediano plazo se establecen los siguientes pasos:

Plantear las estrategias

Asignar el peso de cada estrategia, teniendo en cuenta que, se establece en función de la prioridad de tomar medidas correctivas o preventivas en el corto o mediano plazo.

**Tabla 18-3:** Pautas para identificar el plazo de la estrategia según el tiempo.

Plazo	Tiempo
Corto	Menos de un año
Mediano	Hasta 5 años
Largo	Más de 10 años

Realizado por: Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

**Tabla 19-3:** Peso de las estrategias.

Peso	Condición
0,0	Cuando la estrategia no es una prioridad en el corto o mediano plazo.
1,0	Cuando la estrategia es una prioridad en el corto o mediano plazo.

Realizado por: Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

La suma de los pesos asignados no debe superar el valor de 1,0

Asignar una calificación de 1 a 3 a cada factor considerando la posibilidad de implementar la estrategia en el corto o mediano plazo

**Tabla 20-3:** Escala de calificación de las estrategias.

Escala	Condición
3	Posibilidad mayor
2	Posibilidad media
1	Posibilidad menor

Realizado por: Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

Peso ponderado: se obtiene mediante la multiplicación del peso por la calificación de cada estrategia. El peso ponderado más alto que se puede obtener es 3 y el más bajo es 1.

Seleccionar las 3 estrategias de cada grupo con mayor peso ponderado.

**Tabla 21-3:** Matriz para la selección de estrategias ofensivas

Matriz para la selección de estrategias				
N°	Estrategias ofensivas	Peso	Calf.	Resul.
1	Apertura para programas de pasantías con aspirantes con un buen perfil de competencias	0,20	3	0,60
2	Expansión del negocio gracias su gran experiencia en el área aprovechando el financiamiento de las entidades bancarias	0,25	2	0,50
3	Campañas publicitarias para posicionar al negocio y difundir información de valor como; promociones, sorteos, especificaciones técnicas de los productos, entre otros.	0,25	3	0,75
4	Renovar la oferta mediante la adquisición de productos que se encuentren en tendencia en el mercado.	0,30	3	0,90
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,75</b>

Realizado por: Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

**Tabla 22-3:** Matriz para la selección de estrategias defensivas.

Matriz para la selección de estrategias				
N°	Estrategias defensivas	Peso	Calf.	Resul.
1	Establecer precios de los productos y servicios en función de las referencias del mercado	0,45	3	1,35
2	Renegociación de precios con los proveedores	0,25	2	0,50
3	Selección de nuevos proveedores clave	0,30	3	0,90
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,75</b>

Realizado por: Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

**Tabla 23-3:** Matriz para la selección de estrategias de reorientación.

<b>Matriz para la selección de estrategias</b>				
<b>N°</b>	<b>Estrategias de reorientación</b>	<b>Peso</b>	<b>Calf.</b>	<b>Resul.</b>
1	Fortalecer la calidad del servicio al cliente implementando el servicio post venta	0,20	3	0,60
2	Mantener una comunicación activa con el cliente mediante el uso de las redes sociales y medios de comunicación para socializar información de relevancia acerca de los servicios o productos ofertados	0,20	3	0,60
3	Captación de nuevos colaboradores mediante los programas de pasantías en base al análisis un buen perfil de competencias	0,10	2	0,20
4	Establecer un medio de comunicación oficial entre los miembros de la empresa	0,15	3	0,45
5	Capacitación a los colaboradores	0,10	3	0,30
6	Aprovechar financiamientos de entidades bancarias a tasas de interés competitivas para la adquisición de un local propio	0,15	1	0,15
7	Implementar una planeación estratégica para la toma de decisiones gerencial	0,10	3	0,30
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,6</b>

Realizado por: Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

**Tabla 24-3:** Matriz para la selección de estrategias de supervivencia.

<b>Matriz para la selección de estrategias</b>				
<b>N°</b>	<b>Estrategias de supervivencia</b>	<b>Peso</b>	<b>Calf.</b>	<b>Resul.</b>
1	Asistencia técnica a domicilio en situaciones críticas de la zona	0,30	3	0,90
2	Contratar un seguro contra robos y catástrofes naturales	0,20	1	0,20
3	Mantener un nivel de inventario controlado para situaciones que compliquen la distribución de productos a nivel país / local	0,20	3	0,60
4	Formalizar contratos laborales para los puestos en los que se contratan servicios por outsourcing en función de las necesidades de la empresa.	0,20	2	0,40
5	Asistir a ferias de emprendimiento, congresos, eventos festivos para promocionar el negocio e identificar a la competencia	0,10	3	0,30
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,4</b>

Realizado por: Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

Una vez seleccionadas las estrategias con prioridad de aplicación en el corto y mediano plazo se realizó el plan de acción para cada una de ellas.

### 3.3.6.2. Plan de acción estrategias ofensivas

**Tabla 25-3:** Plan de acción estrategia ofensiva 1.

<b>Estrategia Ofensiva 1</b>			
Apertura para programas de pasantías con aspirantes con un buen perfil de competencias			
<b>Objetivo</b>			
Atraer aspirantes con un buen perfil de competencias para la empresa SERVICOMP a partir del año 2023			
<b>Indicadores</b>			
$EO1 = \frac{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes para pasantías periodo actual} - \text{N}^\circ \text{ solicitudes pasantías periodo anterior}}{\text{N}^\circ \text{ solicitudes pasantías periodo anterior}} \times 100$			
$EO1 = \frac{\text{N}^\circ \text{ de plazas para pasantes periodo actual} - \text{N}^\circ \text{ de plazas para pasantes periodo anterior}}{\text{N}^\circ \text{ de plazas para pasantes periodo anterior}} \times 100$			
<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Tiempo (frecuencia)</b>
Incrementar un 67% de pasantes para el primer semestre del 2023	Responsable de gerencia	\$ -	Semestralmente
<b>Actividades</b>			
Identificar el número de plazas disponibles para los aspirantes a pasantes			
Difundir en medios de comunicación oficiales las plazas disponibles en SERVICOMP			
Recepción de solicitudes			
Analizar el perfil profesional de los aspirantes en función de las plazas disponibles			
Aceptar a los aspirantes seleccionados			
Asignar un tutor empresarial para cada pasante, en función de su perfil profesional			
Capacitar al pasante para realizar las funciones en el área asignada con acompañamiento de su tutor empresarial			

Realizado por: Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

**Tabla 26-3:** Plan de acción estrategia ofensiva 2.

<b>Estrategia Ofensiva 2</b>			
Campañas publicitarias para posicionar al negocio y difundir información de valor como; promociones, sorteos, especificaciones técnicas de los productos, entre otros.			
<b>Objetivo</b>			
Posicionar el negocio mediante campañas publicitarias en las redes sociales mediante la difusión de información de valor se SERVICOMP, mensualmente a partir del año 2023			
<b>Indicadores</b>			
$EO2 = \frac{\text{N}^\circ \text{ de interacciones en las redes sociales periodo actual}}{\text{N}^\circ \text{ de interacciones en las redes sociales periodo anterior}} \times 100$ $EO2 = \frac{\text{N}^\circ \text{ de promociones en las redes sociales periodo actual}}{\text{N}^\circ \text{ de promociones en las redes sociales periodo anterior}} \times 100$ $EO2 = \frac{\text{N}^\circ \text{ de sorteos realizados en las redes sociales periodo actual}}{\text{N}^\circ \text{ de sorteos realizados en las redes sociales periodo anterior}} \times 100$ $EO2 = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Ventas en el periodo actual}}{\text{N}^\circ \text{ de Ventas en el periodo anterior}} \times 100$ $EO2 = \frac{\text{N}^\circ \text{ de asistencias técnicas en el periodo actual}}{\text{N}^\circ \text{ de asistencias técnicas en el periodo anterior}} \times 100$			
<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Tiempo (frecuencia)</b>
Aumentar 10% de las interacciones en las redes sociales de SERVICOMP en cada período a partir del año 2023	Responsable del área de marketing	\$ 100,00	Trimestralmente
<b>Actividades</b>			
Identificar el mercado objetivo			
Determinar las redes sociales de mayor preferencia de los clientes			
Establecer objetivos y metas que sean alcanzables			
Definir el presupuesto			
Utilizar la creatividad para el desarrollo de: anuncios, promociones, sorteos, difusión de información en general.			
Análisis y comparación de los resultados del periodo actual y anterior			
Repetir mensualmente			

**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

**Tabla 27-3:** Plan de acción estrategia ofensiva 3.

<b>Estrategia Ofensiva 3</b>			
Renovar la oferta mediante la adquisición de productos que se encuentren en tendencia en el mercado.			
<b>Objetivo</b>			
Analizar constantemente las nuevas tendencias del mercado en cuanto a equipos informáticos, de sonido, comunicación, suministros para mantener una oferta variada y novedosa, mensualmente a partir del año 2023			
<b>Indicadores</b>			
$EO3 = \frac{\text{Nº productos en tendencia adquiridos en el periodo actual}}{\text{Nº productos en tendencia adquiridos en el periodo anterior}} \times 100$			
$EO3 = \frac{\text{Nivel de inventario en el periodo actual}}{\text{Nivel de inventario en el periodo anterior}} \times 100$			
<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Tiempo (frecuencia)</b>
Incrementar un 30% de adquisición de productos en tendencia desde el año 2023	Responsable de gerencia	\$ 1.000,00	Semestralmente
<b>Actividades</b>			
Determinar el nivel de inventario actual en cada producto			
Analizar las nuevas tendencias de productos en varias fuentes de información como: noticieros, redes sociales, entre otras			
Realizar un análisis de beneficio - costo de adquirir la nueva mercadería.			
Analizar el nivel de demanda existente de la nueva mercadería.			
Contactarse con los proveedores			
Adquirir el producto			
Repetir mensualmente			

**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

3.3.6.3. Plan de acción estrategias defensivas

**Tabla 28-3:** Plan de acción estrategia defensiva 1.

<b>Estrategia Defensiva 1</b>			
Establecer precios de los productos y servicios en función de las referencias del mercado			
<b>Objetivo</b>			
Analizar precios de las referencias del mercado para establecer precios competitivos a los productos y servicios que oferta SERVICOMP a partir del año 2023			
<b>Indicadores</b>			
ED1= Precio productos de la competencia directa periodo actual - Precio productos de SERVICOMP periodo actual			
ED1= Precio servicios de la competencia directa periodo actual - Precio servicios de SERVICOMP periodo actual			
ED1= Precio de venta al público de los productos - Costo de adquisición de los productos de SERVICOMP			
ED1= Utilidad Neta= $\frac{\text{Utilidad bruta} - \text{gastos e impuestos}}{\text{Ingresos totales}} \times 100$			
<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Tiempo (frecuencia)</b>
Mantener precios competitivos en el mercado en cada período en base a las referencias del mercado y costos de productos y servicios	Responsable de gerencia Responsable del área de marketing	\$ -	Mensual
<b>Actividades</b>			
Tener una proforma actualizada en cada período de los productos ofertados con sus respectivos costos de adquisición y precio de venta al público, de la misma forma con los servicios ofertados.			
Revisar las diversas páginas web, redes sociales, de la competencia directa para analizar los precios de referencia del mercado			
Reestructurar el precio de venta al público de los productos y servicios, en caso de ser necesario			
Analizar la viabilidad de la reestructuración de los precios, en función de los ingresos y gastos de la empresa			
Implementar la reestructuración de los precios y difundir la información en las redes sociales de SERVICOMP			
Repetir mensualmente			

**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

**Tabla 29-3:** Plan de acción estrategia defensiva 2.

<b>Estrategia Defensiva 2</b>			
Renegociación de precios con los proveedores			
<b>Objetivo</b>			
Mantener precios competitivos en el mercado mediante la renegociación de precios en situaciones en que se amerite, como: incremento de precios debido a escasez de productos o restricciones para movilizar los mismos por catástrofes naturales, paro nacional o local, entre otros a partir del año 2023.			
<b>Indicadores</b>			
$ED2 = \frac{\text{Precios de los productos periodo actual}}{\text{Precios de los productos periodo anterior}} \times 100$			
<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Tiempo (frecuencia)</b>
Renegociación del 5% de disminución del precio establecido por los proveedores, en situaciones que lo amerite, a partir del año 2023	Responsable de la gerencia	\$ -	En función de los requerimientos
<b>Actividades</b>			
Evaluar mensualmente las variaciones de los precios a los que SERVICOMP adquiere los productos			
Si existe un incremento del precio contactar con los proveedores para la renegociación de los precios			
Analizar las proformas y establecer claramente la propuesta de renegociación con los proveedores en los productos indicados. Sugerencia, disminución de mínimo el 5% del precio establecido.			
Llegar a un mutuo acuerdo con la finalidad de que ambas partes: proveedores y SERVICOMP resulten beneficiadas.			
La periodicidad de esta estrategia será en función de los requerimientos.			

**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

**Tabla 30-3:** Plan de acción estrategia defensiva 3.

<b>Estrategia Defensiva 3</b>			
Selección de nuevos proveedores clave			
<b>Objetivo</b>			
Analizar constantemente las ofertas del mercado para adquirir productos a precios convenientes que permitan mantener precios competitivos en el mercado, a partir del año 2023			
<b>Indicadores</b>			
$ED2 = \frac{\text{Precios de los productos periodo actual}}{\text{Precios de los productos periodo anterior}} \times 100$			
$ED2 = \frac{\text{Precios de los productos adquiridos por SERVICOMP, proveedores actuales}}{\text{Precios de los productos adquiridos por SERVICOMP de posibles nuevos proveedores}} \times 100$			
<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Tiempo (frecuencia)</b>
Analizar mensualmente los precios de los proveedores actuales y posibles nuevos proveedores para elegir las opciones más convenientes para la empresa, a partir del año 2023	Responsable de gerencia Responsable del área contable	\$ -	Semestralmente
<b>Actividades</b>			
Comparar la variación de los precios de adquisición de los productos del periodo actual con el periodo anterior			
Si existe un aumento en los precios de adquisición de los productos aplicar la estrategia defensiva 2: Renegociación de precios con los proveedores			
En caso de no obtener una alternativa óptima por parte de los proveedores actuales analizar ofertas de los posibles nuevos proveedores			
Contactar con los proveedores que presenten una mejor oferta en relación calidad – precio			
Llegar a un acuerdo mutuo que beneficie a SERVICOMP y a los nuevos proveedores clave			
Adquisición de la nueva mercadería			

**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

3.3.6.4. Plan de acción estrategias de reorientación

**Tabla 31-3:** Plan de acción estrategia de reorientación 1.

<b>Estrategia de Reorientación 1</b>			
Fortalecer la calidad del servicio al cliente implementando el servicio post venta			
<b>Objetivo</b>			
Fortalecer la calidad del servicio al cliente implementando las estrategias de post venta, a partir del año 2023			
<b>Indicadores</b>			
$ER1 = \frac{\text{N}^\circ \text{ de ventas período actual}}{\text{N}^\circ \text{ de llamadas para validar la satisfacción del producto}} \times 100$			
$ER1 = \frac{\text{N}^\circ \text{ de asistencias técnica período actual}}{\text{N}^\circ \text{ de llamadas para validar la satisfacción de la asistencia técnica}} \times 100$			
<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Tiempo (frecuencia)</b>
Incremento del 70% de llamadas posteriores a concretar la venta o servicio por asistencia técnica	Encargado del área de atención al cliente	\$ -	Mensualmente
<b>Actividades</b>			
Al concretar la venta o asistencia técnica asegurarse de tener los datos de contacto de los clientes			
En ese mismo día o al día siguiente llamar para calificar la calidad de servicio en el caso de asistencia técnica			
En el caso de la venta de los productos llamar posterior a la venta para calificar la satisfacción del cliente.			
Mantener el buzón de sugerencias o quejas siempre a la disposición del cliente			
Mencionar el tiempo de garantía que posee el producto y los requerimientos para aplicar a este servicio en caso de ser necesario			
La periodicidad de esta estrategia es en función de las ventas o asistencias técnicas realizadas			

**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

**Tabla 32-3:** Plan de acción estrategia de reorientación 2.

<b>Estrategia de Reorientación 2</b>			
Mantener una comunicación activa con el cliente mediante el uso de las redes sociales y medios de comunicación para socializar información de relevancia acerca de los servicios o productos ofertados			
<b>Objetivo</b>			
Crear y fortalecer las redes sociales aprovechando los avances tecnológicos para mantener una comunicación activa con el cliente e informarle sobre el proceso que se va a realizar en su equipo, el tiempo estimado y posibles variaciones con lo planificado, mensualmente a partir del año 2023			
<b>Indicadores</b>			
$ER2 = \frac{\text{Nº de mensajes recibidos periodo actual}}{\text{Nº de mensajes respondidos periodo anterior}} \times 100$ $ER2 = \frac{\text{Tiempo que se tarda en responder los mensajes periodo actual}}{\text{Tiempo que se tarda en responder los mensajes periodo anterior}} \times 100$			
<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Tiempo (frecuencia)</b>
Mejorar en un 70% la comunicación entre la empresa y el cliente a partir del año 2023	Encargado del área de atención al cliente. Encargado del área de asistencia técnica	\$ 24,00	Mensualmente
<b>Actividades</b>			
Potenciar y actualizar la información de las redes sociales existentes, en este caso Facebook			
Crear una página de la empresa en las redes sociales: Instagram y Tik tok.			
Crear una página web, para ello seleccionamos la plataforma para desarrollarla. Sugerencia Wix			
Crear una cuenta			
Elegir una plantilla			
Personalizar la plantilla con fotos, e información de la empresa			
Mantener actualizada la página web y las redes sociales con productos, servicios, promociones, descuentos, sorteos, etc.			
Difundir la página web y redes sociales al mercado objetivo			
Revisar diariamente las redes sociales de SERVICOMP			
Responder los mensajes de los clientes en el menor tiempo posible			

Comunicar sobre el proceso que se va a realizar en el equipo del cliente, tiempo de duración, en el caso de la asistencia técnica.
Comunicar en caso de existir alguna variación con lo planificado para la asistencia técnica o venta de productos on line
Contrato de plan de telefonía. Sugerencia el plan de 12GB de movistar para los colaboradores encargados de la estrategia.
La periodicidad de esta estrategia será en función de los requerimientos del cliente
<b>Nota:</b> el costo del plan de 12GB de movistar corresponde a 12\$ cada uno

Realizado por: Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

**Tabla 33-3:** Plan de acción estrategia de reorientación 3.

<b>Estrategia de Reorientación 3</b>			
Establecer un medio de comunicación oficial entre los miembros de la empresa			
<b>Objetivo</b>			
Mantener una comunicación eficiente entre los miembros de SERVICOMP a partir del año 2023			
<b>Indicadores</b>			
$ER3 = \frac{\text{N}^\circ \text{ de mensajes recibidos periodo actual}}{\text{N}^\circ \text{ de mensajes emitidos periodo actual}} \times 100$ $ER3 = \frac{\text{N}^\circ \text{ de respuesta a los mensajes periodo actual}}{\text{N}^\circ \text{ de mensajes emitidos periodo actual}} \times 100$			
<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Tiempo (frecuencia)</b>
Mejorar un 40% la comunicación interna de la empresa mediante el uso de un medio de comunicación oficial, a partir del año 2023	Responsable de gerencia	\$ -	Mensualmente
<b>Actividades</b>			
Identificar el medio de comunicación de preferencia de los miembros de la empresa. Medios de comunicación sugeridos: Whatsapp (directo o grupos), Correo electrónico.			
Realizar votación para conocer que canal de comunicación tiene mayor aceptación			
Enviar mensajes como pruebas piloto por medio del canal de comunicación oficial			
Interactuar mediante el medio de comunicación elegido			
Socializar información de relevancia para la empresa			

Realizado por: Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

3.3.6.5. Plan de acción estrategias de supervivencia

**Tabla 34-3:** Plan de acción estrategia de supervivencia 1.

<b>Estrategia de Supervivencia 1</b>			
Asistencia técnica a domicilio en situaciones críticas de la zona			
<b>Objetivo</b>			
Brindar servicio de asistencia técnica a domicilio en situaciones en las que el cliente lo requiera garantizando un servicio de calidad a partir del año 2023			
<b>Indicadores</b>			
$ES1 = \frac{\text{N}^\circ \text{ de asistencias técnicas realizadas a domicilio periodo actual}}{\text{N}^\circ \text{ Asistencias técnicas totales requeridas a domicilio periodo actual}} \times 100$			
$ES1 = \frac{\text{N}^\circ \text{ de asistencias técnicas realizadas a domicilio periodo actual}}{\text{N}^\circ \text{ Asistencias técnicas realizadas a domicilio periodo anterior}} \times 100$			
$ES1 = \frac{\text{N}^\circ \text{ de asistencias técnicas requeridas a domicilio periodo actual}}{\text{N}^\circ \text{ Asistencias técnicas requeridas a domicilio periodo anterior}} \times 100$			
<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Tiempo (frecuencia)</b>
Mejorar el servicio en función de las necesidades del cliente, mediante la asistencia técnica a domicilio en caso de que el cliente lo requiera a partir del año 2023	Encargado de Asistencia técnica	\$ 50,00	Mensual
<b>Actividades</b>			
Receptar las solicitudes para asistencia técnica a domicilio de los clientes.			
Establecer una fecha y hora.			
Registrar los datos del cliente como: Nombres, número de celular, dirección, puntos de referencia.			
Asistir al domicilio del cliente en la fecha y hora acordada con los implementos necesarios.			
Revisión del equipo, en el domicilio del cliente y en caso de que se requiera llevarlo a la empresa para mejor revisión del mismo y solución de problemas.			
Entregar el equipo en el domicilio del cliente en el menor tiempo posible.			
La periodicidad de esta estrategia será en función de los requerimientos del cliente.			

**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

**Tabla 35-3:** Plan de acción estrategia de supervivencia 2.

<b>Estrategia de Supervivencia 2</b>			
Mantener un nivel de inventario controlado para situaciones que compliquen la distribución de productos a nivel país o local			
<b>Objetivo</b>			
Controlar el nivel de inventario, en función de la demanda del mercado, para evitar escasez o exceso de productos y afrontar las situaciones en las que se complique su distribución a partir del año 2023.			
<b>Indicadores</b>			
$ES2 = \frac{\text{N}^\circ \text{ de productos vendidos de cada tipo periodo actual}}{\text{N}^\circ \text{ de productos vendidos de cada tipo periodo anterior}} \times 100$			
$ES2 = \frac{\text{N}^\circ \text{ de productos bajo pedido vendidos periodo actual}}{\text{N}^\circ \text{ de productos bajo pedido vendidos periodo anterior}} \times 100$			
<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Tiempo (frecuencia)</b>
Mejorar en un 90% el nivel de control de inventario, a partir del año 2023, para evitar la escasez o exceso de productos.	Responsable del área de contabilidad Responsable del área de asistencia administrativo Responsable de gerencia	\$ -	Trimestralmente
<b>Actividades</b>			
Clasificar los productos en las siguientes categorías: productos de rotación alta, productos a la moda o de temporada, productos bajo pedido.			
<b>Productos de rotación alta</b>			
Establecer una cantidad máxima y mínima de inventario			
Revisar periódicamente la cantidad de inventario para adquirir más productos de rotación alta en caso de ser necesario			
En caso de que el inventario llegue al nivel mínimo contactar con los proveedores para adquirir más mercadería			
<b>Productos a la moda o de temporada</b>			
Aplicar lo establecido en la estrategia ofensiva 3: Renovar la oferta mediante la adquisición de productos que se encuentren en tendencia en el mercado.			
<b>Productos bajo pedido</b>			
Receptar los pedidos de los clientes con las especificaciones de los productos			
Contactar con los proveedores para adquirir los productos con las especificaciones requeridas por los clientes			
Entregar los productos a los clientes			

Realizado por: Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

**Tabla 36-3:** Plan de acción estrategia de supervivencia 3.

<b>Estrategia de Supervivencia 3</b>			
Formalizar contratos laborales para los puestos en los que se contratan servicios por outsourcing en función de las necesidades de la empresa.			
<b>Objetivo</b>			
Formalizar contratos laborales para los puestos en los que se contratan servicios por outsourcing en función de los requerimientos de la empresa a partir del año 2023.			
<b>Indicadores</b>			
$ES3 = \frac{\text{N}^\circ \text{ de servicios requeridos por outsourcing periodo actual}}{\text{N}^\circ \text{ de servicios requeridos por outsourcing periodo anterior}} \times 100$			
<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Tiempo (frecuencia)</b>
Formalizar al menos el 20% de los contratos laborales para los puestos que se contratan servicios por outsourcing en función de los requerimientos de SERVICOMP a partir del año 2023	Responsable del área de gerencia	\$ 425,00	Mensualmente
<b>Actividades</b>			
En base al indicador propuesto analizar qué servicios por outsourcing son contratados con mayor frecuencia			
Descripción de las plazas vacantes			
Publicar las vacantes en los diferentes medios de comunicación			
Receptar y analizar las hojas de vida de los aspirantes, tener en cuenta a los aspirantes que actualmente brindan servicios por outsourcing a la empresa			
Contactar a los aspirantes que estén alineados a los requerimientos de las plazas vacantes			
Evaluación de las habilidades, conocimientos y situación psicológica de los aspirantes			
Entrevistar a los candidatos pre seleccionados			
Elegir al candidato idóneo			
Planificar programas de inducción para los nuevos colaboradores de la empresa			
<b>Nota:</b> Salario Básico Unificado 425\$ por cada colaborador			

**Realizado por:** Jhosselyn Tatiana Guerra Andrade, (2022)

## CONCLUSIONES

- La propuesta de la planificación estratégica para la empresa SERVICOMP presenta grandes beneficios, debido a que, le ayuda a la empresa a tener claros sus objetivos y metas en función de su filosofía empresarial por medio de la: misión, visión, valores organizacionales, y estructura organizacional, además, le permite conocer su situación actual, mediante el análisis de su entorno interno y externo, y el escenario deseado al que se desea llegar, por ello el 100% de colaboradores coincidían que era importante realizar una planificación estratégica en la empresa, debido a que la gestión administrativa se realizaba de manera empírica.
- De la calidad de la información depende la calidad de las decisiones, es por ello que la información primaria levantada en el objeto de estudio mediante: encuestas, entrevistas y observación, fue fundamental para la elaboración de estrategias que se ajusten al máximo a la realidad de la empresa, identificando 40 variables que influyen en el éxito o fracaso de la empresa, posteriormente se las clasificó usando las herramientas de gestión estratégica como lo es la matriz FODA y matriz CAME dando como resultado 22 estrategias.
- Finalmente, lo que garantiza el cumplimiento de las metas es el proceso o acciones que se realicen para cumplirlo, por ello, se proponen planes de acción, en base a 12 estrategias segmentadas en función de su prioridad y posibilidad de aplicación en el corto y mediano plazo, los cuales constan de objetivos, indicadores, metas, responsables, presupuesto tiempo y actividades detalladas para el cumplimiento de cada una de las estrategias.

## RECOMENDACIONES

- Socializar la propuesta del plan estratégico a todos los miembros de la organización para que conozcan la propuesta de valor de la compañía; Misión, visión, valores organizacionales, organigrama radial, los objetivos empresariales, estrategias y planes de acción, con la finalidad de que todos sean partícipes de un cambio positivo en la empresa.
- Vivimos en un mundo de constante cambio, por ende las variables que influyen en el éxito o fracaso de la empresa también van cambiando, es por ello que se recomienda realizar de manera periódica la planificación estratégica en la empresa para mantener un control de estas variables mediante el análisis de los datos obtenidos por los indicadores de gestión, encuestas, entrevistas, entre otros, con la finalidad de garantizar una mejora continua en la compañía y mantener una ventaja competitiva en el mercado.
- Implementar la planificación estratégica en la empresa SERVICOMP, ya que, la propuesta por si sola, no generará un cambio significativo, el verdadero cambio se logrará con su aplicación, en dónde se integre todos los stakeholders de la compañía para encaminar sus decisiones y acciones hacia el éxito empresarial, donde prime el interés colectivo por sobre el individual.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, A. (2020). Clasificación de las Investigaciones. *Universidad de Lima*. Recuperado de: <https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10818/Nota%20Acad%20c3%a9mica%202%20%2818.04.2021%29%20-%20Clasificaci%20c3%b3n%20de%20Investigaciones.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Baque, M., Cedeño Bryan, Chele Johanna, & Gaona Viviana. (2020). Fracaso de las pymes: Factores desencadenantes, Ecuador 2020. *Fipcaec*, 5(4), 3–25. Recuperado de: <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/293/517>
- Cadena, P., Rendón, R., Aguilar, J., Cruz, E., Cruz, F., & Sangerman, J. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7), 1603–1617. <https://doi.org/10.29312/REMEXCA.V8I7.515>
- González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica* (Díaz de Santos). Madrid.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*. 21(1), 242–267. Recuperado de: <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3002/3869>
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista Científica Mundo de La Investigación y El Conocimiento, RECIMUNDO*, 163–173. Recuperado de: <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/860/1363>
- Hernández, H. G., Cardona, D. A., & del Río, J. L. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. *Información Tecnológica*, 28(5), 15–22. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000500003>
- López, D., Guamán, M., & Castro, J. (2020). La toma de decisiones y la eficacia organizativa en las PyMES comerciales de la ciudad de Ambato (Ecuador). *Espacios*, 41(22). Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p27.pdf>
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Madrid: Díaz de Santos. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/62663>
- Ochoa, R., Nava, N., & Fusil, D. (2020). Comprensión epistemológica del tesista sobre investigaciones cuantitativas, cualitativas y mixtas. *Orbis: Revista de Ciencias Humanas, ISSN-e 1856-1594, Año 15, N° 45, 2020, Págs. 13-22, 15(45), 13–22*. Recuperado de: <chrome-extension://dagcmkpagjilhakfdhnbomgmjdpkdklff/enhanced-reader.html?openApp&pdf=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F7407375.pdf>

- Ponce, H. (2017). La matriz FODA: Alternativas de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación En Psicología*, 12, 113–130. Recuperado de: <https://obgin.net/cursos/wp-content/uploads/2019/10/AnalisisFoda.pdf>
- Reyes, L., & Carmona, F. (2020). Investigación Documental. Recuperado de: Universidad Simón Bolívar website: <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/6630/La%20investigaci%C3%B3n%20documental%20para%20la%20comprensión%20de%20la%20gestión%20de%20estudio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, B. (2014). <http://132.248.9.195/ptd2014/febrero/0708219/0708219.pdf>. Zaragoza. Recuperado de: <http://132.248.9.195/ptd2014/febrero/0708219/0708219.pdf>
- Ruiz, N. (2018). *Implementación del sistema de control interno a la coordinación de equidad, formación y acción social (CEFAS) Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago período 2018*. Macas. Recuperado de: <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/13060/1/72T01261.pdf>
- Rus, E. (2020). Investigación de campo - Qué es, definición y concepto | Economipedia. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-de-campo.html>
- Sánchez, D. (2020). *ANÁLISIS FODA O DAFO*. Madrid: Bubok Publishing S.L. Recuperado de: [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=6h0JEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=que+es+FODA+2020&ots=8ZPdYegwuk&sig=gg8JAzHhhvfpwXOr9CS-h\\_dgyn8#v=onepage&q=que%20es%20FODA%202020&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=6h0JEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=que+es+FODA+2020&ots=8ZPdYegwuk&sig=gg8JAzHhhvfpwXOr9CS-h_dgyn8#v=onepage&q=que%20es%20FODA%202020&f=false)
- Vásquez, D. (2020). *La inteligencia organizacional en la toma de decisiones de la gerencia del talento humano*. Bogotá. Recuperado de: <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7890/1/885152-2020-I-GTH.pdf>
- Vera, M. (2021). *Planificación estratégica y toma de decisiones gerenciales de la compañía "Rapidotaxi" Cantón Paján. Manabí*. Recuperado de: <http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3182/1/PLANIFICACIÓN%20ESTRATÉGICA%20Y%20TOMA%20DE%20DECISIONES%20GERENCIALES%20DE%20LA%20COMPANÍA%20RAPIDOTAXI%20DE%20CANTÓN%20PAJÁN.pdf>

## ANEXOS

### Anexo A: Encuesta al cliente interno de SERVICOMP.

			
<b>Encuesta al cliente interno (colaboradores de la organización)</b>			
<b>Objetivo:</b> Identificar los factores internos que afectan a la gestión empresarial, para la toma de decisiones y eficiencia organizacional			
<b>Datos de identificación</b>			
Cargo:			
Género:			
Edad:			
Formación:			
Horario de trabajo:			
Tiempo parcial		Tiempo completo	
<b>Preguntas:</b>			
<b>1. ¿Existe una misión y visión documentada de la empresa?</b>			
Si		No	
<b>2. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?</b>			
Si		No	
<b>3. ¿Existen canales de comunicación para difundir la misión y visión de la empresa? Si su respuesta es sí, mencione cuales son.</b>			
Si		Cuáles	
No			
<b>4. Seleccione los 5 valores organizacionales que usted cree debe tener la compañía</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puntualidad</li> <li>- Servicio</li> <li>- Confiabilidad</li> <li>- Innovación</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Honestidad</li> <li>- Calidad</li> <li>- Responsabilidad Social</li> </ul>			
<b>5. ¿Existe una estructura organizacional documentada de la empresa?</b>			
Si		No	
<b>6. ¿La empresa ha definido indicadores de gestión para alcanzar la mejora continua?</b>			
Si		No	
<b>7. ¿Con qué frecuencia se han evaluado los siguientes indicadores en la gestión de la organización?</b>			
<b>Indicadores/Frecuencia</b>	<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Siempre</b>
Atención al cliente			

	Capacitación			
	Motivación para los colaboradores			
	Innovación			
	Eficiencia			
<b>8. ¿Ha recibido capacitación referente a sus funciones por parte de la empresa?</b>				
Si		No		
<b>9. ¿Conoce usted cuales son los objetivos y metas de la organización?</b>				
Si		No		
<b>10. Si la respuesta fue sí, ¿Existe un plan de acción para cumplir con los objetivos planteados?</b>				
Si		No		
<b>11. ¿Considera importante realizar una planificación estratégica que ayude a la empresa a cumplir los objetivos empresariales?</b>				
Si		No		
<b>Glosario</b>				
<i>Estructura organizacional: Se refiere a la relación jerárquica de los puestos de trabajo de la empresa, es decir, el organigrama estructural</i>				

**Anexo B:** Encuesta al cliente externo de SERVICOMP.

		 	
<b>Encuesta al cliente externo</b>			
<b>Objetivo:</b> Identificar los factores externos que afectan a la gestión empresarial, para la toma de decisiones y eficiencia organizacional			
<b>Datos de identificación</b>			
<b>Género:</b>			
Femenino	Masculino	Otro	
<b>Edad: (Años)</b>			
17 o menos 18 – 28 29 – 39 40 – 50 51 o más			
<b>Preguntas</b>			
<b>1. ¿Con qué frecuencia hace uso de los servicios técnicos de SERVICOMP?</b>			
Diario Semanal Quincenal Mensual			
<b>2. ¿Con qué frecuencia realiza compras de los productos de SERVICOMP?</b>			
Quincenal Mensual Trimestral Semestral Anual			
<b>3. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la calidad del servicio de SERVICOMP?</b>			
Poco satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	
<b>4. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la calidad de productos que comercializa SERVICOMP?</b>			
Poco satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	
<b>5. Seleccione con una X los siguientes factores, según su experiencia como nuestro cliente.</b>			
<b>Factores</b>	<b>No satisfactorio</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Muy satisfactorio</b>
Atención al cliente Servicio post venta Precio competitivo Conocimiento técnico Ahorro Puntualidad			
<b>6. Por qué medios le gustaría obtener información sobre los servicios, productos y promociones de la empresa. Marque con una X</b>			
Whatsapp			

Facebook, Instagram, Tik Tok Correo electrónico Televisión Radio			
<b>7. Pondere del 1 al 3 los factores por los que usted prefiere a SERVICOMP por sobre la competencia. (fortalezas)</b> <i>Siendo 1 la ponderación más baja, 2 media y 3 la más alta</i>			
<b>Factores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Servicio de calidad Atención al cliente Servicio post venta Precio competitivo Calidad del producto Conocimiento técnico Rapidez Puntualidad			
<b>8. Pondere del 1 al 3 los factores por los que usted prefiere a la competencia. (debilidades).</b> <i>Siendo 1 la ponderación más baja, 2 media y 3 la más alta</i>			
<b>Factores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Servicio de calidad Atención al cliente Servicio post venta Precio competitivo Calidad del producto Conocimiento técnico Rapidez Puntualidad			
<b>9. Seleccione los 5 factores que considera más importantes al momento de comprar equipos de: cómputo, de sonido, de comunicación, suministros, entre otros.</b>			
<b>Factores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Calidad Precio Marca Durabilidad Diseño Utilidad Facilidad de uso Especificaciones técnicas			

## Anexo C: Cronograma y presupuesto

CRONOGRAMA														Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Pres. estrat.	Pres. anual
Nº	Estrategias ofensivas																										
1	Apertura para programas de pasantías con aspirantes con un buen perfil de competencias																\$ -	\$ -									
2	Campañas publicitarias para posicionar al negocio y difundir información de valor como; promociones, sorteos, especificaciones técnicas de los productos, entre otros.															\$ 100,00	\$ 400,00										
3	Renovar la oferta mediante la adquisición de productos que se encuentren en tendencia en el mercado.															\$ 1.000,00	\$ 2.000,00										
Estrategias defensivas																											
4	Establecer precios de los productos y servicios en función de las referencias del mercado															\$ -	\$ -										
5	Renegociación de precios con los proveedores															\$ -	\$ -										
6	Selección de nuevos proveedores clave															\$ -	\$ -										
Estrategias de reorientación																											
7	Fortalecer la calidad del servicio al cliente implementando el servicio post venta															\$ -	\$ -										
8	Mantener una comunicación activa con el cliente mediante el uso de las redes sociales y medios de comunicación para socializar información de relevancia acerca de los servicios o productos ofertados															\$ 24,00	\$ 288,00										
9	Establecer un medio de comunicación oficial entre los miembros de la empresa															\$ -	\$ -										
Estrategias de supervivencia																											
10	Asistencia técnica adomicilio en situaciones críticas de la zona															\$ 50,00	\$ 600,00										
11	Mantener un nivel de inventario controlado para situaciones que compliquen la distribución de productos a nivel país / local															\$ -	\$ -										
12	Formalizar contratos laborales para los puestos en los que se contratan servicios por outsourcing en función de las necesidades de la empresa.															\$ 425,00	\$ 5.100,00										
<b>TOTAL</b>												\$ 1.599,00	\$ 8.388,00														