

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**

Diseño de plan estratégico y control de gestión a través del cuadro de mando integral de la empresa Compu-Micro.

**PROYECTO INTEGRADOR**

Previo la obtención del Título de:

**Licenciado en Administración de Empresas**

Presentado por:

Paula Fernanda Montalvo Villamagua

Valeria Maricela Piedra Bustos

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2020

## DEDICATORIA

A mi mamá por creer siempre en mi, por su comprensión y su gran apoyo con todo lo que estuvo a su alcance y más.

**Paula Montalvo**

A mi papá y a mi mamá, sin ellos esto no hubiera sido posible. Gracias por su apoyo, desde las cosas más pequeñas hasta las más significativas, las llevaré siempre en mi mente y corazón.

A esas personas especiales que siempre estuvieron a mi lado.

**Valeria Piedra**

# AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por estar siempre a mi lado durante todo mi periodo universitario.

Agradezco a Valeria, que a demás de ser una de las personas más dedicadas e inteligentes que conozco, es una gran amiga. Y por último agradezco a la Espol y a sus profesores, que aportaron a mi crecimiento académico y profesional.

**Paula Montalvo**

Agradecer a Dios por todo lo que me ha dado. A mi familia y hermanos por siempre entender y darme su apoyo.

Agradezco a Paula, por ser buena compañera y una de las mejores amistades que me dio la universidad. Le agradezco a la ESPOL por las puertas que me ha abierto, sin ella no conocería todo de lo que soy capaz y agradezco especialmente por todas esas personas especiales que se convirtieron en mis amigos y a ti Rafa por siempre estar.

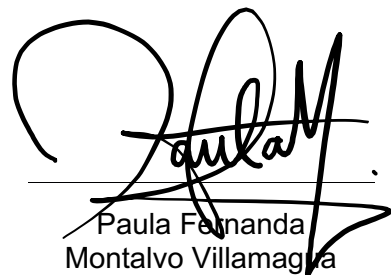
**Valeria Piedra**

## DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; Valeria Maricela Piedra Bustos y Paula Fernanda Montalvo Villamagua y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”



Valeria Maricela Piedra  
Bustos



Paula Fernanda  
Montalvo Villamagua

# EVALUADOR

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Soriano', is positioned above a horizontal line.

M.Sc Soriano Idrovo Pablo

## RESUMEN

La empresa Compu-Micro presenta algunas carencias de organización, control y seguimiento en sus procesos. El presente proyecto tiene como objetivo principal elaborar un análisis organizacional y financiero de la empresa Compu-Micro en el periodo 2017-2020, con el fin de elaborar un plan estratégico para el periodo 2021-2023 con indicadores de gestión monitoreados a través del BSC a nivel nacional en Ecuador.

Para la comprensión de la situación organizacional y administrativa de la empresa, se realizó el análisis de la estructura organizacional que comprendía el macroentorno y el microentorno; además, se hizo el análisis financiero de los últimos cuatro años para conocer la evolución de Compu-Micro; posteriormente, se definieron los objetivos estratégicos e indicadores de gestión. Por último, se identificó la gestión de riesgos en la implementación y cumplimiento del plan estratégico para la determinación de errores en la aplicación de este.

Del análisis realizado se descubrió que la empresa no posee funciones y cargos establecidos; inexistencia de planificación financiera; además, se reveló que tiene una disminución en ventas causada por la pandemia y cierre de locales; conjuntamente se obtuvo que la empresa no es muy competitiva y que esta perdiendo participación al no estar presente en el mercado e-commerce.

En conclusión, Compu-Micro es una empresa no muy competitiva que esta perdiendo participación en el mercado online; su personal no es el mejor capacitado y tiene graves problemas de liquidez. Sin embargo todo esto puede mejorar con la aplicación correcta de la solución sugerida por este proyecto de investigación.

Palabras Clave: Liquidez,

## **ABSTRACT**

*The company Compu-Micro has some lack of organization, control and monitoring in its processes. The main objective of this project is to prepare an organizational and financial analysis of Compu-Micro in the 2017-2020 period, in order to prepare a strategic plan for the 2021-2023 period with management indicators monitored through the BSC a national level in Ecuador.*

*In order to understand the organizational and administrative situation of the company, the analysis of the organizational structure that included the macro and micro environment was carried out; In addition, the financial analysis of the last four years was made to know the evolution of Compu-Micro; subsequently, the strategic objectives and management indicators were defined. Finally, risk management was identified in the implementation and compliance of the strategic plan to determine errors in its application.*

*From the analysis carried out, it was discovered that the company does not have established functions and positions; lack of financial planning; In addition, it is shown that it has a decrease in sales caused by the pandemic and the closure of stores; It was continually obtained that the company is not very competitive and is losing participation by not being present in the e-commerce market.*

*In conclusion, Compu-Micro is a not very competitive company and is losing share in the online market; its staff is not the best trained and it has serious cash flow problems. However, all this can improve with the correct application of the solution suggested by this research project.*

# ÍNDICE GENERAL

|  |            |
|--|------------|
| EVALUADORES.....   | 5          |
| RESUMEN.....   | I          |
| ABSTRACT.....  | II         |
| <b>ÍNDICE GENERAL .....</b>                                | <b>III</b> |
| <b>CAPÍTULO I.....</b>                                     | <b>1</b>   |
| 1. INTRODUCCIÓN .....                                      | 1          |
| 1.1 Antecedentes .....                                     | 2          |
| 1.2 Planteamiento y justificación del problema .....       | 3          |
| 1.3 Alcance.....   | 4          |
| 1.4 Beneficiarios y stakeholders.....                      | 4          |
| 1.5 Objetivos .....  | 4          |
| 1.6 Marco teórico.....                                     | 5          |
| 1.6.1 Planeación estratégica.....                          | 5          |
| 1.6.2 Balanced scorecard (BSC).....                        | 7          |
| 1.6.3 Mapa estratégico.....                                | 11         |
| 1.6.4 Análisis del macro entorno .....                     | 11         |
| 1.6.5 Análisis del micro entorno .....                     | 11         |
| 1.6.6 Análisis financiero .....                            | 12         |
| 1.6.7 Análisis FODA.....                                   | 12         |
| 1.6.8 Evaluación de Riesgo.....                            | 12         |
| <b>CAPÍTULO II.....</b>                                    | <b>14</b>  |
| 2. METODOLOGÍA .....                                       | 14         |
| 2.1 Análisis del macroentorno (PESTE).....                 | 15         |
| 2.1.1 Las fuerzas políticas (P):.....                      | 15         |
| 2.1.2 Las fuerzas económicas y financieras (E).....        | 16         |
| 2.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)..... | 17         |



|                           |   |           |
|---------------------------|---|-----------|
| 2.1.4                     | <i>Fuerzas tecnológicas y científicas (T)</i> .....                                     | 18        |
| 2.1.5                     | <i>Fuerzas ecológicas y ambientales (E)</i> .....                                       | 19        |
| 2.2                       | <i>Análisis del Microentorno (5 Fuerzas de Porter)</i> .....                            | 19        |
| 2.2.1                     | <i>Amenaza de los Competidores</i> .....  | 19        |
| 2.2.2                     | <i>Amenaza de productos y servicios sustitutos</i> .....                                | 21        |
|                           | <i>Análisis FODA de los productos y servicios sustitutos</i> .....                      | 21        |
| 2.2.3                     | <i>Poder de negociación de los Clientes</i> .....                                       | 22        |
| 2.2.4                     | <i>Poder de negociación de los Proveedores</i> .....                                    | 22        |
| 2.3                       | <i>Análisis Financiero</i> .....  | 23        |
| 2.3.1                     | <i>Análisis vertical y horizontal de los estados financieros del 2017 al 2020</i> ..... | 23        |
| <b>CAPITULO III</b> ..... |   | <b>29</b> |
| 3.                        | <b>RESULTADOS Y ANÁLISIS</b> .....  | <b>29</b> |
| 3.1.1                     | <i>Matriz de Evaluación de factores externos (MEFE)</i> .....                           | 29        |
| 3.1.2                     | <i>Matriz de Perfil competitivo (MPC)</i> .....   | 31        |
| 3.2                       | <i>Análisis de la empresa</i> .....   | 33        |
| 3.2.1                     | <i>Situación actual desde la perspectiva de gerentes</i> .....                          | 33        |
| 3.2.2                     | <i>Situación actual desde la perspectiva de administradores</i> .....                   | 34        |
| 3.2.3                     | <i>Situación actual desde la perspectiva del equipo de vendedores</i> .....             | 35        |
| 3.2.4                     | <i>Perspectiva de los clientes</i> .....  | 36        |
| 3.3                       | <i>Análisis de los ratios financieros</i> .....   | 37        |
| 3.4                       | <i>Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)</i> .....                           | 42        |
| 3.5                       | <i>Análisis FODA</i> .....  | 44        |
| 3.6                       | <i>DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO</i> .....  | 47        |
| 3.7                       | <i>OBJETIVOS E INICIATIVAS ESTRATEGICAS COMPUMICRO</i> .....                            | 47        |
| 3.8                       | <i>MAPA ESTRATEGICO COMPUMICRO</i> .....  | 49        |
| 3.9                       | <i>BALANCED SCORED CARD O TABLERO DE CONTROL BALANCEADO</i> .....                       | 49        |
| 3.10                      | <i>ANALISIS DE RIESGO</i> .....   | 53        |
| <b>CAPITULO 4</b> .....   |   | <b>55</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....             | 55        |
| RECOMENDACIONES .....                               | 57        |
| <b>ANEXOS .....</b>                                 | <b>59</b> |
| ENCUESTA ADMINISTRADORES Y CONTROL DE LOCALES ..... | 59        |
| ENCUESTA A LOS VENDEDORES .....                     | 60        |
| ENCUESTA A LOS CLIENTES .....                       | 62        |
| <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>                           | <b>64</b> |

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

|   |    |
|---|----|
| Ilustración 1 Modelo integral de dirección estratégica, tomado de Fred R. David (2003), "Conceptos de Administración Estratégica" ..... | 7  |
| Ilustración 2 Perspectiva de un mando de cuadro integral adaptado de Kaplan y Norton (2001).....  | 8  |
| Ilustración 3 Manejando la estrategia con los cuatro procesos adaptado de Kaplan y Norton (2001) .....                                  | 9  |
| Ilustración 4 Planeación del negocio relacionando medidas a la estrategia (Kaplan & Norton, 2001) .....                                 | 10 |
| Ilustración 5 Ratios rentabilidad .....   | 37 |
| Ilustración 6 Ratios de liquidez .....  | 38 |
| Ilustración 7 Ratios de liquidez 2017 al 2020.....  | 38 |
| Ilustración 8 Ratios de administración de activos .....   | 39 |
| Ilustración 9 Ratios de administración de activos .....   | 40 |
| Ilustración 10 Ratios de administración de deuda .....  | 41 |
| Ilustración 11 Mapa estratégico de la empresa CompuMicro periodo 2021-2023.....   | 49 |
| Ilustración 12 Calendario de actividades para el Q1 .....   | 52 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1 Administración de riesgos tomado de Lledó y Rivarola (2007)..... | 13 |
| Tabla 2 Análisis Horizontal periodo 2017 al 2020.....                    | 26 |
| Tabla 3 Análisis vertical del ER del periodo 2017 al 2020 .....          | 27 |
| Tabla 4 Análisis horizontal del periodo 2017 al 2020.....                | 28 |
| Tabla 5 Matriz de Evaluación de factores externos .....                  | 30 |
| Tabla 6 Matriz de perfil competitivo .....                               | 32 |
| Tabla 7 Locales más eficientes.....                                      | 35 |
| Tabla 8 Ratios rentabilidad del 2017 al 2020.....                        | 38 |
| Tabla 9 Ratios de administración de activos 2017 al 2020.....            | 39 |
| Tabla 10 Rotación de administración de activos 2017 al 2020.....         | 40 |
| Tabla 11 Ratios de administración de deuda 2017 al 2020 .....            | 41 |
| Tabla 12 Matriz de Evaluación de factores internos .....                 | 43 |
| Tabla 13 Oportunidades y amenazas .....                                  | 44 |
| Tabla 14 Fortalezas y debilidades .....                                  | 45 |
| Tabla 15 Matriz FODA consolidada .....                                   | 46 |
| Tabla 16 Objetivos SMART Compumicro .....                                | 48 |
| Tabla 17 BSC Perspectiva Financiera y Cliente .....                      | 50 |
| Tabla 18 BSC Perspectiva Proceso y Aprendizaje .....                     | 51 |
| Tabla 19 Posibles riesgos del plan .....                                 | 53 |
| Tabla 20 Acciones a tomar según el riesgo.....                           | 54 |



# CAPÍTULO I

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como principal objetivo la creación de un plan estratégico para la empresa Compu-Micro Latin América Corp, la cual se dedica a la importación y comercialización de equipos tecnológicos, de cómputo y periféricos. La empresa presenta algunas carencias de organización, control y seguimiento en sus procesos; se espera que la situación de la empresa mejore aplicando las soluciones sugeridas por este proyecto de investigación.

Para la comprensión del contexto en torno a Compu-Micro y sus problemas, se analizó el micro y el macro sector de la empresa, donde se identificó a todos los factores que afectan a la empresa de manera positiva y negativa. Además, se comprendió cuáles son las características que le dan ventaja frente a su competencia.

Identificados los problemas que posee la empresa en la parte administrativa se estructuraron los procesos que se necesitan agregar en dicho campo; esto, acompañado con los planes de mejora en nivel de ventas, que se ha visto perjudicado producto de la pandemia que ha afectado al país y al mundo en los últimos meses.

## 1.1 Antecedentes

Compu-Micro Latin América Corp. es una importadora y comercializadora que fue fundada en el año 2008 en Cuenca, provincia del Azuay (Ecuador). Pese a esto, sus primeras actividades y su oficina matriz se encuentran en Guayaquil.

Compu-Micro es una compañía que se dedica a la importación y venta de equipos tecnológicos y de cómputo. En sus primeros años de funcionamiento se dedicó únicamente a la distribución al por mayor; posteriormente, la gerencia tomó la decisión de expandir su mercado objetivo, implementando la venta directa al consumidor final de artículos tecnológicos. No obstante, en el 2013 abrió su primer local de venta directa en el centro comercial “Paseo Shopping Durán”; los buenos resultados en este primer local dieron paso a la apertura de otros ocho puntos comerciales a nivel nacional:

- CompuTienda Durán, Paseo Shopping Durán
- CompuTienda Babahoyo, Paseo Shopping Babahoyo
- CompuTienda Bahía de Caraquez, Paseo Shopping Bahía de Caraquez
- CompuTienda Daule, Paseo Shopping Daule
- CompuTienda Dorado, Rio Centro El Dorado
- CompuTienda La Libertad, Paseo Shopping La Libertad
- CompuTienda Playas, Paseo Shopping Playas
- CompuTienda Loja, Centro Comercial la Pradera

Actualmente el principal ingreso de la empresa corresponde a la venta al por menor de equipos tecnológicos y de cómputo; y periféricos tecnológicos (cables, ventiladores, accesorios de sonido, etc.). La empresa todavía cuenta con un departamento mayorista pero cuando se toma una decisión de distribución de productos, la gerencia prefiere dirigir la mercadería a las Computiendas dado a que se obtiene mayor utilidad en ese punto de venta. De esta forma el departamento mayorista ha perdido participación en los ingresos.

Los productos son importados desde China y vienen con marca propia de la empresa, sin embargo existen casos en los que el departamento de compras adquiere productos de empresas locales para tener abastecido rápidamente su inventario, esta opción es utilizada cuando hay un problema con la importación y toma más tiempo de lo que debería en llegar a la bodega de la empresa.

## **1.2 Planteamiento y justificación del problema**

Compu-Micro desde sus inicios no ha establecido una estructura organizacional, ni un plan estratégico administrativo; por tanto, tiene problemas de control y organización en sus procesos.

Así mismo, se detectó que la gerencia toma algunas decisiones sin previo análisis, como por ejemplo la apertura de tiendas sin estudiar las plazas y la demanda; o como la contratación de personal sin un análisis de calificación de aptitudes, que implica experiencia en ventas y conocimiento de los productos que dispone la empresa.

La empresa tampoco posee una planificación financiera, por tanto, no tiene contemplado ningún presupuesto, requisito indispensable para tener un correcto control del flujo de egresos. Producto de esta situación, varias tiendas de Compu-Micro han registrado un descenso anual de ventas, que únicamente se recupera en los meses de noviembre y diciembre, provocando retrasos en los pagos de obligaciones como sueldos, SRI, IESS, entre otros.

Sumado a la desorganización administrativa y financiera de la empresa, la pandemia por Covid-19 también ha contribuido a la disminución drástica del monto de ventas que se esperaba en este año 2020.

Ante esta situación que registra la empresa es necesario desarrollar un plan estratégico y control de gestión que permita una organización interna y que consecuentemente incida en la recuperación de la empresa y sus ventas.



### **1.3 Alcance**

Se realizó un análisis financiero de los años 2017 al 2020, así como un análisis organizacional de Compu-Micro con el fin de realizar un plan estratégico proyectado desde el año 2021 hasta el 2023 en las 6 provincias de Ecuador donde tiene sus puntos de venta. Este plan es medido y controlado mediante la metodología de cuadro de mando integral (BSC por sus siglas en inglés).

### **1.4 Beneficiarios y stakeholders**

Los principales beneficiarios de este proyecto son los integrantes del departamento administrativo de Compu-Micro, tanto ellos como los accionistas tendrán la información necesaria para la toma eficiente de decisiones y la integración de nuevos procesos y controles de mejora. El resto de los colaboradores de la compañía también se verán beneficiados por el proyecto, ya que ejecutarán su trabajo de mejor manera, no obstante, la eficiencia se traduce en una mejor remuneración y en el logro de reconocimientos por parte de la empresa. Todos los colaboradores tendrán acceso a nuevas experiencias y conocimientos a través de la propuesta de mejora administrativa del presente proyecto.

### **1.5 Objetivos**

#### ***1.5.1 Objetivo General***

Elaborar un análisis organizacional y financiero de la empresa Compu-Micro Latin América Corp. en el periodo 2017-2020, con el fin de elaborar un plan estratégico para el periodo 2021-2023 con indicadores de gestión monitoreados a través del BSC a nivel nacional en Ecuador.

#### ***1.5.2 Objetivos Específicos***

1. Analizar la estructura organizacional de la empresa Compu Micro y el macroentorno para la comprensión de su situación organizacional y administrativa actual.

2. Realizar un análisis financiero de los años 2017 al 2020 de la empresa Compu micro incluyendo todos sus puntos de ventas en Ecuador, para conocer su evolución financiera.
3. Definir objetivos estratégicos e indicadores de gestión monitoreados a través del Balanced Scorecard, que permitan medir el desempeño de la empresa en los años 2021-2023.
4. Identificar la gestión de riesgos en la implementación y cumplimiento del plan estratégico, para la determinación de errores en la aplicación del plan estratégico.

## **1.6 Marco teórico**

### **1.6.1 Planeación estratégica**

Según David (2003) la dirección estratégica, también conocida como planeación estratégica, “se define como el arte y la ciencia de formular, implementar, y evaluar decisiones multifuncionales que le permiten a una organización lograr sus objetivos”. De acuerdo con esta definición, la planificación estratégica es la integración de los departamentos que conforman una compañía: gerencia, contabilidad, producción, finanzas, mercadotecnia, investigación y desarrollo, entre otros; esta integración va acompañada del sistema de información por computadoras, ideal para el éxito empresarial.

David (2003) también menciona que el propósito de la planificación estratégica es “explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro”, a fin de propiciar la creación de nuevas y mejores estrategias de operación.

La empresa que decide aplicar una planeación estratégica tiene que estar dispuesta a los cambios que se presentan continuamente dentro del entorno. Los gerentes deben establecer objetivos que sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y en un periodo de tiempo determinado (SMART); estos se establecen

conociendo las necesidades de la compañía, que pueden ser financieras, de recursos humanos, físicas o tecnológicas.

Dentro de la implantación de la planeación estratégica encontramos tres etapas. La primera es la formulación de las estrategias que incluye actividades de decisión, como la creación de una misión y visión, identificar oportunidades y amenazas externas, determinar fortalezas y debilidades internas de la empresa, establecer objetivos de largo plazo y crear estrategias (David, 2003, pág. 5).

La segunda etapa es la de implementación de la estrategia, que comprende el progreso de una cultura de apoyo para las estrategias establecidas, mediante objetivos anuales y políticas que motiven a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa (David, 2003, pág. 6).

Por último, está la evaluación de la estrategia donde se obtiene información para conocer si funciona o no adecuadamente. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, porque los factores externos e internos cambian constantemente. No obstante, la evaluación consta de 3 actividades fundamentales: la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; la medición del rendimiento, y la toma de medidas correctivas (David, 2003, pág. 6).

Este último paso es necesario para determinar el éxito o fracaso de las etapas posteriores; en ambos escenarios la empresa se enfrenta a más decisiones por tomar, pues el éxito de una estrategia trae nuevos problemas.

En cada una de las etapas se espera que todos los miembros de la empresa trabajen en equipo competitivo. Cuando toda la empresa muestra sacrificio y compromiso a seguir la planeación estratégica, los resultados son positivos.

## Modelo integral de planeación estratégica

A continuación, mostramos el modelo integral de dirección estratégica tomado de Fred R. David (2003) donde se explica gráficamente los procedimientos por capítulos para desarrollar un plan estratégico:

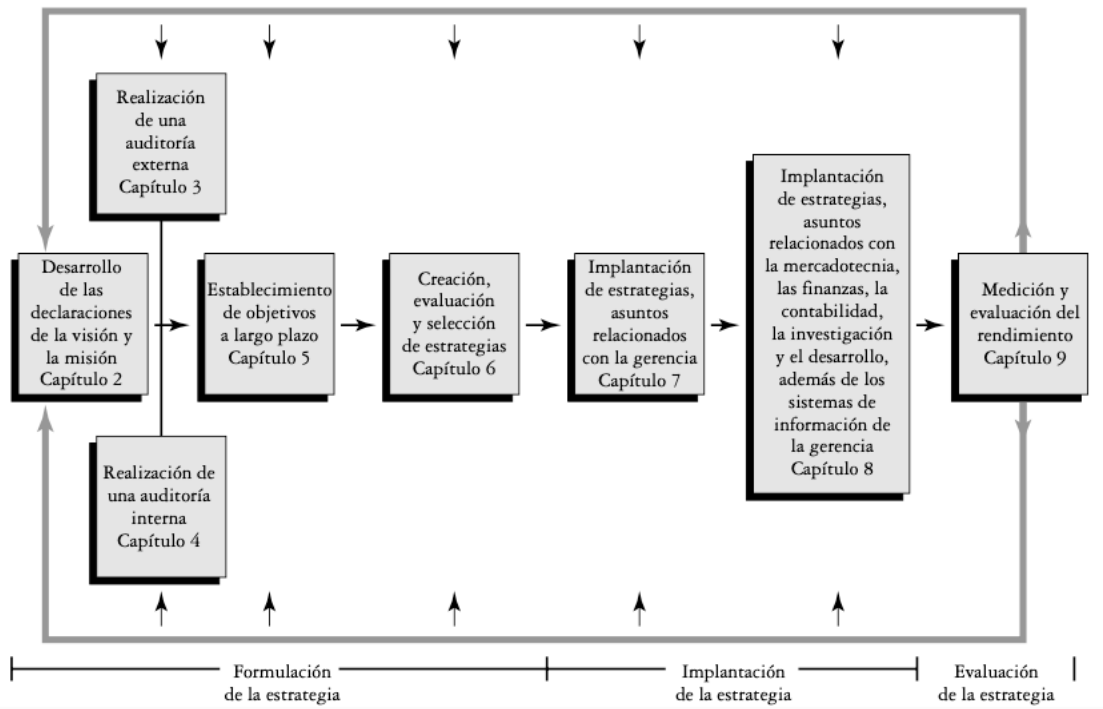
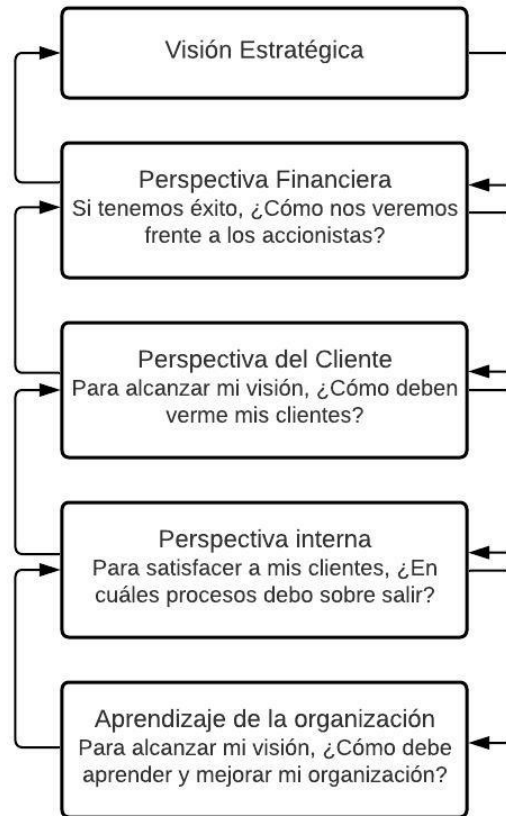


Ilustración 1 Modelo integral de dirección estratégica, tomado de Fred R. David (2003), "Conceptos de Administración Estratégica"

### 1.6.2 Balanced scorecard (BSC)

El tablero de control balanceado o BSC permite "ejercer una visión integral, holística de la organización, además, facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación, lo que sirve para una implementación exitosa de la estrategia porque se puede ver hacia dónde se está yendo y corregir si es necesario" (D Alessio, 2008). El BSC es un conjunto de medidas de desempeño construido para cuatro dimensiones que son: financieras, del cliente, de procesos internos y por último

de aprendizaje y crecimiento (Ilustración 2). Cada dimensión tiene su conjunto de objetivos, medidas, metas e iniciativas.



*Ilustración 2 Perspectiva de un mando de cuadro integral adaptado de Kaplan y Norton (2001)*

Para evaluar la consecución de los objetivos, Kaplan y Norton (2001) sugieren las siguientes medidas típicas dentro de cada perspectiva del BSC:

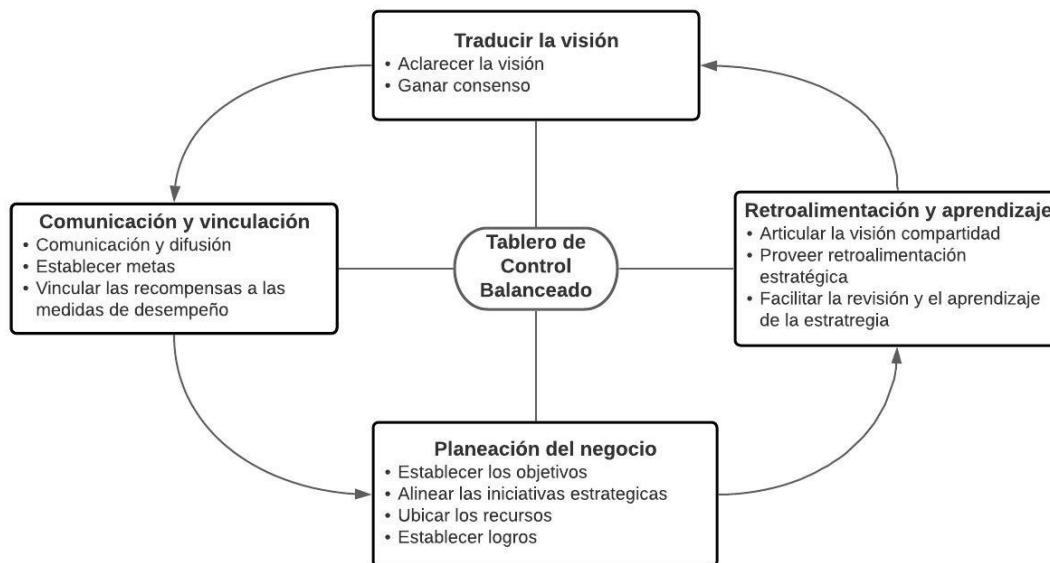
**Perspectiva financiera:** es la estrategia para el crecimiento, rentabilidad y riesgo desde el punto de vista del shareholder. Es importante ya que afecta la evaluación de la compañía a la vista de los accionistas y acreedores.

**Perspectiva del cliente:** es la estrategia para crear valor y diferenciación desde el punto de vista del cliente. Esta medida examina el éxito de la compañía con relación a si cumple o no con las expectativas de sus clientes.

**Perspectiva interna:** se refiere a las prioridades estratégicas de los procesos del negocio que crean la satisfacción en el cliente y en los accionistas. Esta perspectiva mide el éxito de la compañía en mejorar los procesos críticos del negocio.

**Aprendizaje de la organización:** tiene que ver con la prioridad de crear un clima laboral que sustente el cambio organizacional, la innovación y el crecimiento. Esta dimensión mide el éxito de la compañía en su habilidad de adaptarse, innovar y crecer.

La implementación del BSC también puede ser usado para ayudar a que las organizaciones se concentren en sus objetivos de largo plazo. Esto puede realizarse a través de cuatro procesos como se observa en la Ilustración 3:



*Ilustración 3 Manejando la estrategia con los cuatro procesos adaptado de Kaplan y Norton (2001)*

Traducir la visión significa explicar coherentemente a todos los empleados y gerentes las metas que la compañía quiere alcanzar, a fin de que estén conscientes de su rol y responsabilidades para lograrlas.

La segunda etapa propone la comunicación integral en el negocio. Para el efecto, se debe trabajar en que las metas de todos los departamentos estén relacionadas, logrando así que el sistema de gestión esté conectado a nivel de toda la organización.

La planeación del negocio debe empezar por explorar la proyección a futuro que tiene la empresa, lo cual incluye su misión, visión y estrategias. En este punto se determinan los resultados estratégicos deseados de los parámetros clave como los financieros, clientes, procesos internos, innovación y aprendizaje. Luego se establecen los factores críticos de éxito que permiten alcanzar la visión, y esto nos lleva al tablero de control balanceado que permite ver las medidas (sobresalientes o no) de progreso en el cumplimiento de los factores críticos de éxito. A partir de esto podemos determinar lo que necesita hacer la organización y las iniciativas estratégicas a realizar, lo que finalmente nos llevará a los resultados estratégicos como accionistas satisfechos, procesos eficientes, personal motivado y preparado, entre otros, tal como se observa en la Ilustración 4.



*Ilustración 4 Planeación del negocio relacionando medidas a la estrategia (Kaplan & Norton, 2001)*

En tanto, el proceso final del BSC es la retroalimentación y el aprendizaje, que permite a los gerentes monitorear el progreso de la organización. Los resultados y la

retroalimentación, permite analizar el desempeño tanto individual como departamental para determinar si la planificación y los objetivos financieros se han cumplido. También facilita identificar si la organización ha implementado una correcta estrategia de aprendizaje.

### **1.6.3 Mapa estratégico**

Es un gráfico que muestra de forma lógica las relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos, y permite comunicar de forma rápida y fácil cómo es creado el valor por la organización. Es como ver una imagen de la estrategia, lo que permite que todas las personas dentro de la organización puedan entender las estrategias y ver las contribuciones de cada persona a alcanzar los objetivos.

### **1.6.4 Análisis del macro entorno**

Para realizar un análisis del sector se procedió a realizar un análisis PESTE que incluye las fuerzas políticas, gubernamentales y legales; económicas y financieras; sociales, culturales y demográficas; tecnológicas; y ecológicas.

Se realizó la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) que permite identificar las principales variables que influyen en la empresa con el fin de capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas externas que se presentan en el entorno (D Alessio, 2008).

### **1.6.5 Análisis del micro entorno**

Para analizar el micro entorno usamos el modelo de las 5 fuerzas de Porter, en cuanto a poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, intensidad de la rivalidad de los actuales competidores, amenaza de los sustitutos y amenaza de nuevos entrantes (Porter, 2008).

También se realizó la matriz de perfil competitivo (MPC) para analizar la situación actual de Compu-Micro versus sus competidores más relevantes en cuanto a los factores de éxito del mercado.



### 1.6.6 Análisis financiero

El análisis financiero de la empresa es relevante ya que permite tener una imagen de la situación actual de la empresa. Mediante el análisis de ratios financieros se pueden tomar decisiones del negocio, tanto para corregir los puntos débiles que amenazan su futuro, como para aprovechar los puntos fuertes que facilitan cumplir sus objetivos.

Se realizaron los siguientes análisis financieros de la empresa Compu-Micro en el periodo del 2017 al 2020:

**Análisis vertical:** el análisis vertical del Balance General permite calcular el porcentaje que representa cada grupo patrimonial en relación con el total del activo.

**Análisis horizontal:** este método consiste en comparar las cifras correspondientes a estados financieros de diferentes periodos o años. Permite ver las variaciones en la posición financiera de la empresa de un periodo a otro.

**Análisis de las ratios financieros:** es el cociente entre magnitudes que tienen una relación y que deben compararse para analizar cómo han variado en el tiempo. Entre los diferentes ratios financieros están los de rentabilidad, los de liquidez y los de administración de activos.

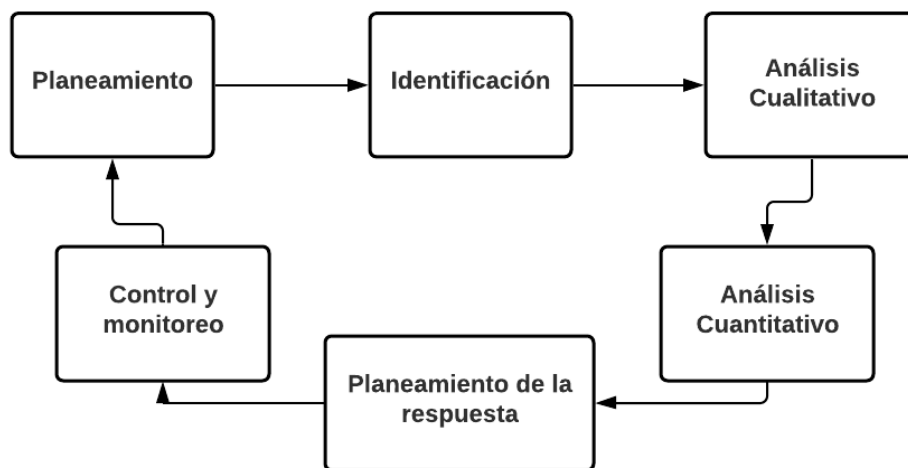
### 1.6.7 Análisis FODA

Se realizó un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, obtenidas de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

### 1.6.8 Evaluación de Riesgo

El riesgo se considera como eventos inciertos, si se desarrollan habrá impactos positivos o negativos que influyen los objetivos del proyecto. Por esta razón se realiza la administración de riesgos, la cual es un proceso sistemático en el cual se maximizan las

probabilidades positivas y se minimizan las probabilidades de eventos negativos (Lledó & Rivarola, 2007).



*Tabla 1 Administración de riesgos tomado de Lledó y Rivarola (2007)*

# CAPÍTULO II

## 2. METODOLOGÍA

La metodología de la presente investigación tiene un enfoque mixto, es decir, empleó los métodos cualitativo y cuantitativo.

El enfoque metodológico cualitativo se utilizó con la finalidad de recolectar información que determine la percepción del rendimiento de la empresa desde el punto de vista de los gerentes, empleados y clientes. No obstante, según Bernal (2010), la metodología cualitativa no tiene como enfoque medir, “sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada”.

En cuanto a la metodología cuantitativa, Bernal (2010) también señala que se “fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva”. Por consiguiente, en esta investigación se buscó cuantificar los datos referidos a la situación financiera del objeto de estudio y se aplicó encuestas a todo el personal y a clientes dispuestos a compartir su opinión de la empresa.

Además, esta es una investigación aplicada porque busca generar conocimiento y aplicarlo de forma directa a un problema específico del sector productivo. Este proyecto tiene la finalidad de crear un cuadro de mando integral (BSC) que permita medir y controlar las actividades de cada área de la empresa Compu-micro.

Este trabajo también es de orden exploratorio, porque permite conocer la situación de la empresa y qué necesita mejorar. Así mismo, permitió reconocer las oportunidades y amenazas existentes en el entorno, y las ventajas competitivas a desarrollar. Se finalizó con un estudio correlacional al vincular las variables de la planificación estratégica definidas para esta empresa con la gestión por procesos en un tablero de mando y control.

## **2.1 Análisis del macroentorno (PESTE)**

### **2.1.1 Las fuerzas políticas (P):**

Son las que determinan las reglas bajo las cuales deben operar las organizaciones. Pueden llegar a ser las variables más importantes en función de la influencia sobre las actividades del negocio, de sus proveedores y sus compradores.

- ***Legislación arancelaria***

Desde el año 2019 entraron en vigor las resoluciones 24 y 25 del Comité de Comercio Exterior a través de las cuales se dispuso la eliminación de aranceles para productos como computadoras, teléfonos, celulares, laptops, entre otros. Con el fin de que aumente la penetración de teléfonos inteligentes en el país y que haya acceso a otros equipos tecnológicos como computadoras y tabletas. Además de incrementar la conectividad y la adopción tecnológica por parte de la población. Un punto importante que considerar es que se quitó el arancel, pero se sigue pagando el 12% de impuesto al valor agregado (IVA), el 0,05% de Fondinfa y el 5% de Impuesto a la salida de Divisas (Enriquez, 2020).

- ***Corrupción***

De acuerdo al Índice de Percepción de Corrupción en el año 2019 Ecuador tuvo el puesto 93 de 180 países, con una calificación de 38 puntos considerando que mientras más alto es el nivel de corrupción más cerca de los cero puntos estaría. La corrupción en el país ha venido disminuyendo de forma moderada en años recientes y de hecho si se compara a otros países se encuentra levemente por debajo del promedio (Transparency International, 2019).

- ***Situación política mundial***

Alrededor del mundo se encuentran diferencias políticas fuertes que influyen el comercio a nivel mundial, tanto por elecciones de presidentes y por las decisiones que se están tomando relacionadas a la pandemia del COVID-19.

### 2.1.2 Las fuerzas económicas y financieras (E)

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión. Influyen directamente en el poder adquisitivo de los clientes y son de especial relevancia para las actividades relacionadas al comercio internacional, ya sea exportación u importación.

- ***Evolución del PBI nacional y PBI per cápita***

Ecuador, el primer país de América Latina en contagiarse de Covid-19, estaba teniendo problemas como resultado de la crisis global del petróleo y ahora podría tener una disminución del 11% en el PIB del 2020. La organización Pan American Health Organization (PAHO) realizó un reporte que describe el impacto del COVID-19 en el país como “severo y relacionado con la implementación de medidas sanitarias y de distanciamiento social para contener la propagación del virus. Lo que provocó el cierre total o parcial de las actividades económicas, afectando la economía y la vida cotidiana de los ecuatorianos”. Los sectores de comercio, industria, turismo, transporte y salud del país han sido los más afectados y la pérdida de empleos e ingresos podría aumentar el número de familias que viven en la pobreza y en la pobreza extrema (United Nations Development Programme, 2020).

- ***Riesgo país***

El Riesgo País mide las probabilidades de que una nación caiga en mora en sus obligaciones crediticias, mientras más alto más riesgoso el país por lo que se cobran intereses más altos a la nación cuando busca financiamiento. En el caso de Ecuador, en septiembre del 2020 se encontraba en 952 puntos lo que es muy positivo para el país ya que en marzo de este mismo año llegó a los 6063 puntos, siendo la cifra más alta de la última década (El comercio, 2020).

- ***Situación de la economía mundial***

Según el Banco Mundial el COVID-19 hundi6 la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial, según previsiones la economía mundial se reducirá en un 5,2% y es la primera vez desde 1870 en que tantas economías experimentarían una disminución del producto per cápita. La disminución prevista en los ingresos per cápita de un 3,6% empujará a millones de personas a la pobreza extrema este año, siendo peor en los países más afectados por la pandemia y aquellos que dependen en gran medida del comercio internacional, el turismo, las exportaciones y el financiamiento externo (Banco Mundial, 2020)

- ***Tasas de inflación y devaluación***

Existe una tendencia de reducción de la inflación en Ecuador, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) el Índice de Precios al consumidor anual registrado en septiembre del 2020 se ubicó en -0,90% (Banco central del Ecuador, 2020)

- ***Nivel de aranceles***

Ecuador es considerado un paíes con aranceles más altos que los países a su alrededor como Colombia o Perú, por ejemplo, un televisor de 50" en Ecuador cuesta \$729 y en Colombia cuesta \$475. Esto se debe principalmente a los aranceles gravados por encima de los techos máximos comprometidos ante la Organización Mundial de Comercio (Marriot, 2020).

### **2.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)**

Involucra las opiniones, creencias, valores, actitudes y estilos de vida desarrollados debido a las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas que existen en el entorno de la organización, las cuales varían de paíes a paíes. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, son las que

determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes.

- ***Tasa de desempleo y subempleo***

De acuerdo con datos del INEC el desempleo pasó de 3,8% en diciembre del 2019 a 13,3% entre mayo y junio de 2020, un incremento de 9,5 puntos porcentuales. Estos datos equivalen a 698,449 personas que perdieron su empleo comparado con diciembre del año pasado, esta cifra de 13,3% es la más alta desde el 2007 y se ve influenciada por el desplome del precio del petróleo y la pandemia a nivel mundial. La tasa de empleo inadecuado se disparó a 67,4% según el INEC, y el subempleo pasó de 17,8% en diciembre de 2019 a 35,5% en mayo-junio de 2020 (Angulo, 2020)

- ***Incidencia de la pobreza y pobreza extrema***

Debido a la pandemia del COVID-19 se prevee que los ingresos per cápita disminuyan en un 3,6% lo que empujará a millones de personas a la pobreza extrema este año.

#### **2.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

Estas fuerzas modifican las reglas de la competencia, vuelven obsoletas las prácticas de gestión tradicionales, reducen o eliminan las barreras de entrada en un sector, cambian las estructuras existentes, redefinen los diseños de la organización, generan nuevas oportunidades de negocio. Por ejemplo, debido a la pandemia del COVID 19 muchos negocios han tenido que adaptarse y entrar en el mundo del delivery, ya sea usando una plataforma de un tercero o con su propio personal, para así seguir vendiendo de forma online. Esto no hubiera sido posible sin las plataformas ya existentes que han tenido un boom en este año, si bien es cierto en Ecuador no era común comprar por medio de estas plataformas, hoy en día si lo es. Incluso si le sumamos la incertidumbre de los rebotes de la pandemia o posibles estados de excepción que impiden la libre circulación las

personas prefieren comprar de esta forma para evitar posibles contagios. Si una organización es capaz de adecuarse a los cambios, puede convertirse en fuente real de ventaja competitiva sostenible.

### **2.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

En los últimos tiempos la conciencia ecológica y el interés por conservar el medio ambiente ha crecido y se ha convertido en una responsabilidad para las futuras generaciones. Estas fuerzas son impulsadas por instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta y afectan las decisiones de la organización en aspectos operacionales, legales, comerciales y de imagen.

## **2.2 Análisis del Microentorno (5 Fuerzas de Porter)**

La estructura del sector industrial debe ser analizada en cuanto a poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, intensidad de la rivalidad de los actuales competidores, amenaza de los sustitutos y amenaza de nuevos entrantes (Porter, 2008).

### **2.2.1 Amenaza de los Competidores**

Actualmente en el Ecuador existe una gran oferta de productos similares a los que ofrece Compu Micro, esto influye en la estabilidad y permanencia de la empresa ya que al haber nuevos competidores los precios se ven influidos lo que afecta la rentabilidad del negocio.

Los competidores que se han analizado como posibles amenazas son:

#### ***Novitecnología-Novicompu***

El competidor más importante para la empresa ya que tiene los precios más bajos del mercado, cuenta con 22 locales a nivel nacional y una amplia variedad de productos. Tienen un dominio de redes sociales y un fuerte posicionamiento en el mercado.



### ***Advance***

En la mayoría de centros comerciales donde hay uno de los locales de CompuTienda existe un punto venta de Advance. Este competidor ofrece productos muy similares y con la misma calidad, tienen muy bien estructuradas sus redes y su tienda virtual. Tienen 14 locales a nivel nacional y su inventario también se expande a línea blanca.

### ***Spot***

Spot es una empresa de corta trayectoria que ofrece novedades tecnológicas y accesorios. Tiene tres locales en la provincia del Guayas en centros comerciales (Village Plaza, San Marino y Rio Centro El Dorado). Sus productos estrella son los accesorios para celulares, estos productos también ofrecen CompuTienda pero algunas veces los clientes prefieren los de Spot porque tienen mejor presentación.

### ***Computrón***

Cuenta con 18 locales en la costa, y 17 locales en la Sierra, tienen una amplia variedad de productos tecnológicos. Una de sus ventajas competitivas es que ofrecen compras con crédito directo, las personas pueden aplicar desde la página web y realizar sus compras ya sea con pagos corrientes o pagos diferidos sin intereses.

### ***Super Paco y Juan Marcet***

Cuentan con una amplia presencia a nivel nacional, los incluimos como competencia ya que tienen su área de tecnología, aunque sus precios no son muy competitivos para el mercado.

### ***Tecnosmart***

Cuentan con 1 local en Guayaquil, ofrecen envíos y entregas al día siguiente. En su página web se puede ver que cuentan con más de 20 categorías y más de 15000 productos y se pueden realizar compras online.

## ***Tecnotrade***

Empresa importadora con dos locales en la ciudad de Guayaquil, no cuentan con página web pero si con redes sociales. Tienen una gran variedad de productos no solo tecnológicos sino para el hogar y las mascotas, algo a destacar de ellos es que realizan Ferias de liquidación de saldos con descuentos desde el 40% al 70%.

## ***Contrabando***

Forma de introducir productos al mercado libre de impuestos, lo que influye en los precios de muchos artículos y accesorios siendo más bajos que el promedio. Se puede encontrar en las ciudades cercanas a las fronteras y en las portuarias como Guayaquil, Huaquillas, Puente de Rumichaca, entre otros.

### **2.2.2 Amenaza de productos y servicios sustitutos**

Aquí encontramos a plataformas que se presentan como pagina web o aplicativo móvil para el celular, donde personas naturales y empresas pueden ofrecer productos nuevos o de segunda mano de cualquier tipo, incluidos artículos semejantes a los que ofrece Compu-Micro. Las principales plataformas en Ecuador que entran en esta categoría son OLX y Mercado Libre.

### **Análisis FODA de los productos y servicios sustitutos**

#### ***Oportunidades:***

Ya establecidas estas plataformas se puede ser parte de ellas para ofrecer los productos y servicio técnico que tiene Compu-Micro.

**Amenazas:**

Actualmente es muy común que las personas compren artículos de segunda mano dado a que es más económico que la compra de un nuevo, esto disminuye la compra de productos nuevos y así la tienda tiene menos demanda.

**Fortalezas:**

Los productos que ofrece la empresa son nuevos, duran más que un producto de segunda mano.

**Debilidades:**

La mayoría de las veces los precios de los artículos de la empresa son superiores a los de segunda mano o a los nuevos que ofrecen en las plataformas de intercambio, esto se debe a que se cuenta con mas costos fijos.

**2.2.3 Poder de negociación de los Clientes**

Debido a la cultura de los ecuatorianos hay una tendencia a regatear precios en los productos ofertados, así como al plazo de pago de estos. En el caso de Compu-Micro al estar en centros comerciales las personas suelen pedir rebajas cuando compran al por mayor.

Cuenta con un plan acumulativo donde van abonando para reservar el producto que deseen llevar cuando terminen de pagar el monto completo.

**2.2.4 Poder de negociación de los Proveedores**

En este caso el poder de negociación de los proveedores locales es muy alto ya que son ellos los que deciden a quienes vender y establecen las condiciones de pago. A fines del mes de marzo los proveedores locales no estaban concediendo crédito bajo ningún concepto, y se presentaban escenarios donde estos desistían de la venta por dar a otro cliente que ofrecía mas por los

productos. En los últimos meses esto ha ido cambiando, pero no ha regresado a conceder tiempos de crédito largo, actualmente el crédito no pasa de una semana y media.

## 2.3 Análisis Financiero

Se realizó un análisis financiero vertical y horizontal del 2017 al 2020 para conocer la evolución de la empresa en este periodo y análisis de ratios financieros.

### 2.3.1 Análisis vertical y horizontal de los estados financieros del 2017 al 2020

#### *Análisis vertical*

Primero se realizó el análisis del balance general de la empresa Compu-Micro para el año 2017.



Gráfico 1 Balance General 2017 de Compu-Micro Latin América Corp,

Según los porcentajes expuestos en el gráfico, la empresa experimentó falta de liquidez y suspensión de pagos por algunas razones, la primera es que su activo circulante no es mayor o igual al doble del pasivo exigible a corto plazo; por otro lado el valor de cuentas por cobrar mas efectivo en el 2017 es de 19.93%, mientras que el pasivo a corto plazo es 32.21%, este escenario da a entender que la empresa no posee efectivo para atender sus pagos; por último el porcentaje del patrimonio no iguala o supera el 40% del activo total, esto significa que la empresa esta endeudada y le falta capital.

Esta falta de liquidez en la empresa principalmente se debe a las pérdidas de mercadería e inmobiliario causadas por el incendio que sufrió el edificio principal ubicado en el centro de Guayaquil el 2016, el cual estaba hipotecado.

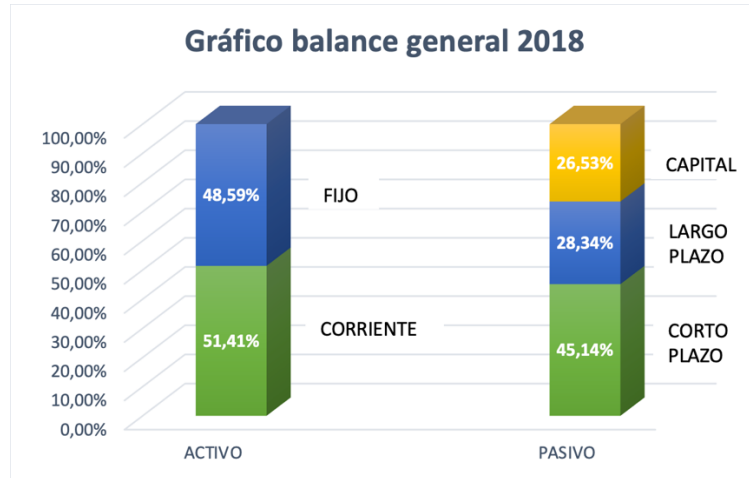


Gráfico 2 Balance General 2018 de Compu-Micro Latin América Corp.

Al igual que el año anterior la empresa tuvo problemas en el cumplimiento de pagos dado a su falta de liquidez; el activo corriente (51.41%) no supera o iguala el doble del pasivo corriente (90.28%); la suma cuentas por cobrar mas efectivo es 12.48%, esta no supera 45.14% que corresponde al pasivo a corto plazo; y por último el patrimonio en este año apenas fue del 26.53% del activo total, cuando una empresa debe contar por lo menos con el 40% del total del activo.

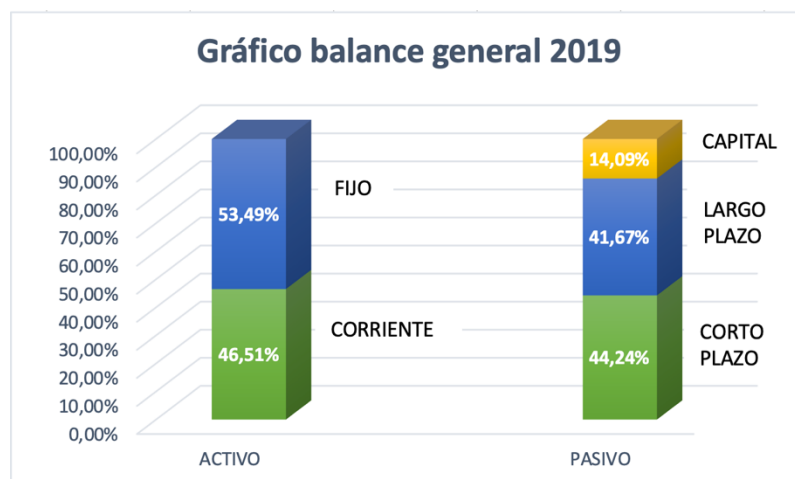


Gráfico 3 Balance General 2019 de Compa-Micro Latin América Corp.

En el transcurso del 2019 el doble del pasivo exigible a corto plazo fue 88.48%, mucho mayor al 46.51% del activo circulante, además las cuentas por cobrar mas efectivo fueron 13.59%, estas no cubre el pasivo corriente de 44.24%; por último el patrimonio disminuyo a 14.09% en el 2019, la empresa en ese año posee poco capital y muchas deudas.



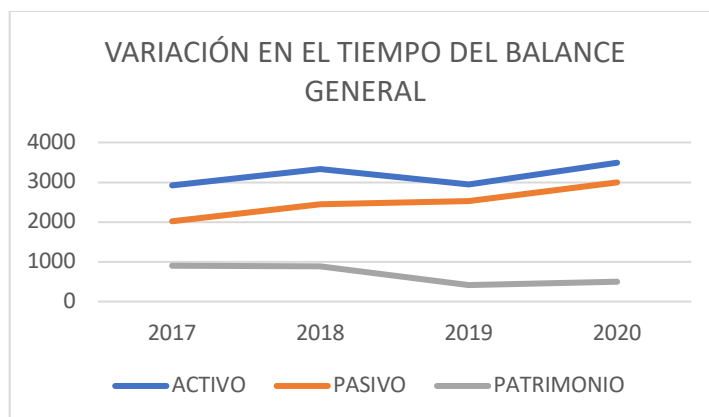
Gráfico 4 Balance General 2020 de Compu-Micro Latin América Corp.

Continuando con el análisis vertical del año 2020, el 54.76% del total del activo es circulante, y la diferencia de 45.24% es de activo no corriente o fijo. Del lado derecho encontramos al pasivo con 85.85% que es el resultado de la suma del pasivo de corto plazo, 50.25% y el 35.60% de largo plazo. El patrimonio en este año fue el 14.15%.

### **Análisis horizontal**

Este método consiste en comparar las cifras correspondientes a estados financieros de diferentes periodos u años. Permite ver las variaciones en la posición financiera de la empresa de un periodo a otro.

En el periodo del 2017 al 2020, el análisis horizontal es el siguiente:



|      |                      |                 |                 |                 | ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL |          |      |                |      |                |      |                |
|------|----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---|----------|------|----------------|------|----------------|------|----------------|
|      |                      |                 |                 |                 | AÑO 2017                                | AÑO 2018 |      | AÑO 2019       |      | AÑO 2020       |      |                |
|      |                      |                 |                 |                 | AÑO BASE                                | %        | \$   | %              | \$   | %              | \$   |                |
| 1.   | ACTIVO               |                 |                 |                 |   |          |      |                |      |                |      |                |
| 1.1. | ACTIVO CORRIENTE     | \$ 1.610.781,77 | \$ 1.711.755,32 | \$ 1.370.899,13 | \$ 1.911.381,50                         | 100%     | 106% | \$ 100.973,55  | 85%  | -\$ 239.882,64 | 119% | \$ 300.599,73  |
|      | Efectivo             | \$ 132.393,57   | \$ 41.609,22    | \$ 56.237,13    | \$ 300.554,18                           | 100%     | 31%  | -\$ 90.784,35  | 42%  | -\$ 76.156,44  | 227% | \$ 168.160,61  |
|      | Cuentas por cobrar   | \$ 532.143,70   | \$ 474.820,04   | \$ 488.888,90   | \$ 914.845,25                           | 100%     | 89%  | -\$ 57.323,66  | 92%  | -\$ 43.254,80  | 172% | \$ 382.701,55  |
|      | Inventario           | \$ 946.244,50   | \$ 1.195.326,06 | \$ 825.773,10   | \$ 695.982,07                           | 100%     | 126% | \$ 249.081,56  | 87%  | -\$ 120.471,40 | 74%  | -\$ 250.262,43 |
| 1.2. | ACTIVO FIJO          | \$ 1.310.078,83 | \$ 1.618.016,98 | \$ 1.576.495,42 | \$ 1.579.102,30                         | 100%     | 124% | \$ 307.938,15  | 120% | \$ 266.416,59  | 121% | \$ 269.023,47  |
|      | TOTAL                | \$ 2.920.860,60 | \$ 3.329.772,30 | \$ 2.947.394,55 | \$ 3.490.483,80                         | 100%     | 114% | \$ 408.911,70  | 101% | \$ 26.533,95   | 120% | \$ 569.623,20  |
| 2.   | PASIVO               |                 |                 |                 |   |          |      |                |      |                |      |                |
| 2.1. | PASIVO CORRIENTE     | \$ 940.896,42   | \$ 1.502.978,93 | \$ 1.303.904,13 | \$ 1.754.136,01                         | 100%     | 160% | \$ 562.082,51  | 139% | \$ 363.007,71  | 186% | \$ 813.239,59  |
| 2.2. | PASIVO A LARGO PLAZO | \$ 1.078.119,63 | \$ 943.537,90   | \$ 1.228.294,38 | \$ 1.242.525,77                         | 100%     | 88%  | -\$ 134.581,73 | 114% | \$ 150.174,75  | 115% | \$ 164.406,14  |
| 3.   | PATRIMONIO           | \$ 901.844,55   | \$ 883.255,47   | \$ 415.196,04   | \$ 493.822,02                           | 100%     | 98%  | -\$ 18.609,08  | 46%  | -\$ 486.683,36 | 55%  | -\$ 408.057,38 |
|      | TOTAL                | \$ 2.920.860,60 | \$ 3.329.772,30 | \$ 2.947.394,55 | \$ 3.490.483,80                         | 100%     | 114% | \$ 408.911,70  | 101% | \$ 26.533,95   | 120% | \$ 569.623,20  |

Tabla 2 Análisis Horizontal periodo 2017 al 2020

En el cuadro anterior, se observa que en el año 2018 el inventario aumento mientras que las cuentas por cobrar y el efectivo disminuía, esto evidencia un problema de rotación baja.

Por otro lado, tenemos un aumento continuo del pasivo a corto plazo y del pasivo a largo plazo en los últimos 2 años, la empresa viene llevando problemas de liquidez y endeudamiento. Además, el patrimonio en todos los años disminuye, y en el presente año es el porcentaje mas bajo del balance general.

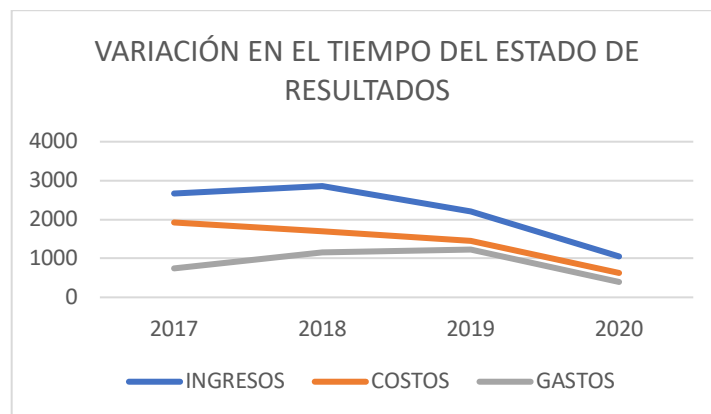
Análisis vertical del estado de resultados de los últimos 4 años; en este caso se identifica el porcentaje de ingresos que ocupa cada rubro hasta llegar a la utilidad resultado.

| ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS |                        |                |                        |                |                        |                |                        |                |
|--|------------------------|----------------|------------------------|----------------|------------------------|----------------|------------------------|----------------|
| NOMBRE                                     | AÑO 2017               |                | AÑO 2018               |                | AÑO 2019               |                | AÑOS 2020              |                |
|  | \$                     | %              | \$                     | %              | \$                     | %              | \$                     | %              |
| <b>INGRESOS</b>                            | <b>\$ 2.667.538,61</b> | <b>100,00%</b> | <b>\$ 2.859.806,13</b> | <b>100,00%</b> | <b>\$ 2.214.276,79</b> | <b>100,00%</b> | <b>\$ 1.051.254,95</b> | <b>100,00%</b> |
| INGRESOS OPERACIONALES                     | \$ 2.491.827,79        | 93,41%         | \$ 2.851.793,07        | 99,72%         | \$ 2.211.490,03        | 99,87%         | \$ 1.050.751,57        | 99,95%         |
| INGRESOS NO OPERACIONALES                  | \$ 175.710,82          | 6,59%          | \$ 8.013,06            | 0,28%          | \$ 2.786,76            | 0,13%          | \$ 503,38              | 0,05%          |
| <b>COSTOS</b>                              | <b>\$ 1.923.791,57</b> | <b>72,12%</b>  | <b>\$ 1.699.439,91</b> | <b>59,43%</b>  | <b>\$ 1.454.206,12</b> | <b>65,67%</b>  | <b>\$ 626.924,09</b>   | <b>59,64%</b>  |
| MARGEN BRUTO                               | \$ 743.747,04          | 27,88%         | \$ 1.160.366,22        | 40,57%         | \$ 760.070,67          | 34,33%         | \$ 424.330,86          | 40,36%         |
| <b>GASTOS</b>                              | <b>\$ 749.670,67</b>   | <b>28,10%</b>  | <b>\$ 1.150.580,48</b> | <b>40,23%</b>  | <b>\$ 1.228.100,62</b> | <b>55,46%</b>  | <b>\$ 395.705,18</b>   | <b>37,64%</b>  |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN                   | \$ 456.038,79          | 17,10%         | \$ 838.587,89          | 29,32%         | \$ 781.274,47          | 35,28%         | \$ 315.289,62          | 29,99%         |
| GASTOS DE VENTA                            | \$ 42.682,92           | 1,60%          | \$ 26.108,01           | 0,91%          | \$ 36.710,45           | 1,66%          | \$ 4.925,72            | 0,47%          |
| OTROS GASTOS                               | \$ 56.820,18           | 2,13%          | \$ 87.492,24           | 3,06%          | \$ 240.602,80          | 10,87%         | \$ 54.703,41           | 5,20%          |
| OTROS EGRESOS E INGRESOS                   | \$ -                   | 0,00%          | \$ 8,74                | 0,00%          | \$ 44,33               | 0,00%          | \$ 5,70                | 0,00%          |
| UTILIDAD A. I. I. (EBIT)                   | \$ 188.205,15          | 7,06%          | \$ 208.169,34          | 7,28%          | -\$ 298.561,38         | -13,48%        | \$ 49.406,41           | 4,70%          |
| GASTOS FINANCIEROS                         | \$ 194.128,78          | 7,28%          | \$ 198.392,34          | 6,94%          | \$ 169.512,90          | 7,66%          | \$ 20.786,43           | 1,98%          |
| UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION            | -\$ 5.923,63           | -0,22%         | \$ 9.777,00            | 0,34%          | -\$ 468.074,28         | -21,14%        | \$ 28.619,98           | 2,72%          |
| 15% Participación de trabajadores          |                        |                | \$ 1.466,55            | 0,05%          |                        |                | \$ 4.293,00            | 0,41%          |
| Utilidad antes de Impuesto a la Renta      |                        |                | \$ 8.310,45            | 0,29%          |                        |                | \$ 24.326,98           | 2,31%          |
| IMPUESTO A LA RENTA                        |                        |                | \$ 831,04              | 0,03%          |                        |                | \$ 2.432,70            | 0,23%          |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                       |                        |                | <b>\$ 7.479,40</b>     | <b>0,26%</b>   |                        |                | <b>\$ 21.894,28</b>    | <b>2,08%</b>   |

Tabla 3 Análisis vertical del ER del periodo 2017 al 2020

En todos los años de análisis el mayor rubro donde se destinan los ingresos es el costo de los productos de venta. Por otro lado, observamos que los gastos administrativos son los más significativos, poseen más de la mitad del porcentaje de gasto total.

En los años 2017 y 2019 la empresa obtuvo pérdidas, por esta razón no se calcula el 15% de participación a trabajadores, ni el 10% de impuesto a la renta. A continuación, el análisis horizontal de la empresa Compu-Micro para los últimos 4 años.





| ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO RESULTADOS |                        |                        |                        |                        | AÑO 2017 |       | AÑO 2018           |       | AÑO 2019       |       | AÑO 2020            |  |
|---|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|----------|-------|--------------------|-------|----------------|-------|---------------------|--|
| ESTADO DE RESULTADOS                      | AÑO 2017               | AÑO 2018               | AÑO 2019               | AÑO 2020               | AÑO BASE | %     | USD                | %     | USD            | %     | USD                 |  |
| <b>INGRESOS</b>                           | <b>\$ 2.667.538,81</b> | <b>\$ 2.859.806,13</b> | <b>\$ 2.214.276,79</b> | <b>\$ 1.051.254,95</b> | 100%     | 107%  | \$ 192.267,52      | 83%   | \$ 453.261,82  | 0,39  | \$ -1.616.283,66    |  |
| INGRESOS OPERACIONALES                    | \$ 2.491.827,79        | \$ 2.851.793,07        | \$ 2.211.490,03        | \$ 1.050.751,57        | 100%     | 114%  | \$ 359.965,28      | 89%   | \$ 280.337,76  | 0,42  | \$ -1.441.076,22    |  |
| INGRESOS NO OPERACIONALES                 | \$ 175.710,82          | \$ 8.013,06            | \$ 2.786,76            | \$ 503,38              | 100%     | 5%    | \$ -167.697,76     | 2%    | \$ -172.924,06 | 0,00  | \$ -175.207,44      |  |
| <b>COSTOS</b>                             | <b>\$ 1.923.791,57</b> | <b>\$ 1.699.439,91</b> | <b>\$ 1.454.206,12</b> | <b>\$ 626.924,09</b>   | 100%     | 88%   | \$ -224.351,66     | 76%   | \$ 469.585,45  | 0,33  | \$ -1.296.867,48    |  |
| MARGEN BRUTO                              | \$ 743.747,04          | \$ 1.160.366,22        | \$ 760.070,67          | \$ 424.330,86          | 100%     | 156%  | \$ 416.619,18      | 102%  | \$ 16.323,63   | 0,57  | \$ -319.416,18      |  |
| <b>GASTOS</b>                             | <b>\$ 749.670,67</b>   | <b>\$ 1.150.560,46</b> | <b>\$ 1.228.100,62</b> | <b>\$ 395.705,18</b>   | 100%     | 153%  | \$ 400.909,81      | 164%  | \$ 478.429,95  | 0,53  | \$ -353.965,49      |  |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN                  | \$ 456.038,79          | \$ 838.587,89          | \$ 781.274,47          | \$ 315.289,62          | 100%     | 184%  | \$ 382.549,10      | 171%  | \$ 325.235,68  | 0,69  | \$ -140.749,17      |  |
| GASTOS DE VENTA                           | \$ 42.682,92           | \$ 26.108,01           | \$ 36.710,45           | \$ 4.925,72            | 100%     | 61%   | \$ -16.574,91      | 86%   | \$ 5.972,47    | 0,12  | \$ -37.757,20       |  |
| OTROS GASTOS                              | \$ 56.820,18           | \$ 87.492,24           | \$ 240.602,80          | \$ 54.703,41           | 100%     | 154%  | \$ 30.672,06       | 423%  | \$ 183.782,62  | 0,96  | \$ -2.116,77        |  |
| OTROS EGRESOS E INGRESOS                  | \$ 1,00                | \$ 8,74                | \$ 44,33               | \$ 5,70                | 100%     | 874%  | \$ 7,74            | 4433% | \$ 43,33       | 5,70  | \$ 4,70             |  |
| UTILIDAD A. I. I. (EBIT)                  | \$ 188.205,15          | \$ 208.169,34          | \$ -298.561,38         | \$ 49.406,41           | 100%     | 111%  | \$ 19.964,19       | -159% | \$ -486.766,53 | 0,26  | \$ -138.798,74      |  |
| GASTOS FINANCIEROS                        | \$ 194.128,78          | \$ 198.392,34          | \$ 169.512,90          | \$ 20.786,43           | 100%     | 102%  | \$ 4.263,56        | 87%   | \$ 24.615,88   | 0,11  | \$ -173.342,35      |  |
| UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION           | \$ -5.923,63           | \$ 9.777,00            | \$ -468.074,28         | \$ 28.619,98           | 100%     | -165% | \$ 15.700,63       | 7902% | \$ 462.150,65  | -4,83 | \$ 34.543,61        |  |
| 15% Participación de trabajadores         |                        | \$ 1.466,55            |                        | \$ 4.293,00            |          |       | \$ 1.466,55        |       | \$ -           |       | \$ 4.293,00         |  |
| Utilidad antes de Impuesto a la Renta     |                        | \$ 8.310,45            |                        | \$ 24.326,98           |          |       | \$ 8.310,45        |       | \$ -           |       | \$ 24.326,98        |  |
| IMPUESTO A LA RENTA                       |                        | \$ 831,04              |                        | \$ 2.432,70            |          |       | \$ 831,04          |       | \$ -           |       | \$ 2.432,70         |  |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                      |                        | <b>\$ 7.479,40</b>     |                        | <b>\$ 21.894,28</b>    |          |       | <b>\$ 7.479,40</b> |       | <b>\$ -</b>    |       | <b>\$ 21.894,28</b> |  |

Tabla 4 Análisis horizontal del periodo 2017 al 2020

En esta tabla comparamos la evolución de los ingresos de la empresa y de cada uno de los rubros que restan hasta llegar a la utilidad o pérdida del año.

# CAPITULO III

## 3. Resultados Y ANÁLISIS

### 3.1.1 Matriz de Evaluación de factores externos (MEFE)

La MEFE permite resumir y evaluar la información obtenida del análisis PESTE para cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas y que la organización pueda responder de manera ofensiva y defensiva (D Alessio, 2008).

Los resultados obtenidos de la matriz EFE muestran que Compu-micro tiene una calificación arriba del promedio, lo que significa que está respondiendo a algunas oportunidades y amenazas del entorno pero no las está capitalizando. Hay que mejorar los valores de 2 y 1 que indican una pobre respuesta ante las oportunidades que se están presentando en el entorno.

| <b>MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS</b>  |             |              |                    |
|--|-------------|--------------|--------------------|
| <b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b>   | <b>PESO</b> | <b>VALOR</b> | <b>PONDERACIÓN</b> |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   |             |              |                    |
| Mercado nacional de dispositivos electrónicos aumenta por la pandemia y las personas trabajando desde sus hogares y los estudiantes. | 0,09        | 4            | 0,36               |
| Reducción en la inflación del país en un -0,90% para   | 0,05        | 2            | 0,1                |
| Reducción en el riesgo país en el 2020, menor interés en préstamos.  | 0,04        | 2            | 0,08               |
| El país se encuentra en proceso de eliminación de aranceles para productos de tecnología.  | 0,04        | 2            | 0,08               |
| Debido a la pandemia las personas se están adaptando a las   | 0,08        | 1            | 0,08               |
| Constantes innovaciones tecnológicas en el mercado mundial convierte la tecnología en un recurso más accesible a las personas        | 0,07        | 4            | 0,28               |
|  | <b>0,37</b> |              | <b>0,98</b>        |
| <b>AMENAZAS</b>  |             |              |                    |
| Por el COVID-19 se prevee una reducción de la economía mundial en un 5,2%.   | 0,07        | 3            | 0,21               |
| Disminución prevista en los ingresos per cápita en un 3,6% empujará a millones de personas a la pobreza extrema.                     | 0,07        | 3            | 0,21               |
| Altos impuestos en Ecuador (IVA, ISD, Fondinfa), lo que dificulta la importación y eleva precios                                     | 0,08        | 3            | 0,24               |
| Bajo ingreso económico a nivel de país   | 0,06        | 3            | 0,18               |
| Inestabilidad política   | 0,05        | 3            | 0,15               |
| Incertidumbre por la pandemia del COVID-19 y las posibles restricciones nacionales   | 0,07        | 3            | 0,21               |
| Diversas percepciones de calidad en productos de tecnología  | 0,04        | 4            | 0,16               |
| Aumento de competidores  | 0,05        | 3            | 0,15               |
| Aumento de vendedores informales debido a los bajos costos de viajes   | 0,05        | 3            | 0,15               |
| Altos niveles de contrabando en el país  | 0,04        | 3            | 0,12               |
| Existen pocos proveedores el país, por lo tanto tienen poder sobre los precios del mercado   | 0,05        | 3            | 0,15               |
|  | <b>0,63</b> |              | <b>1,93</b>        |
|  | <b>1</b>    |              | <b>2,91</b>        |

Tabla 5 Matriz de Evaluación de factores externos

### **3.1.2 Matriz de Perfil competitivo (MPC)**

Se realizó la MPC de compu-micro vs la competencia más relevante, con la ayuda de un gerente con experiencia, para definir los factores clave de éxito para que una organización compita exitosamente en el sector y se les otorgó un peso referente a la influencia que tiene sobre la empresa, se calificó cada factor siendo 4 una fortaleza mayor y 1 una debilidad menor. El propósito de esta matriz es asimilar y evaluar la información para tomar decisiones estratégicas.

Como podemos ver Compu-micro obtuvo una calificación menor al resto de la competencia, y esto se debe a que es débil en los factores clave de éxito y hay una gran oportunidad de mejora en los puntos calificados con 1 y 2. También hay que considerar que las otras tres empresas tienen resultados muy similares, haciendo a este sector bastante competitivo.

| MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO                           |          |             |             |             |             |         |             |           |             |
|--|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------|-------------|-----------|-------------|
| FACTORES CLAVE DE ÉXITO                                | PESO     | COMPU MICRO |             | NOVICOMPUTO |             | ADVANCE |             | COMPUTRON |             |
|  |          | VALOR       | PONDERACION | VALOR       | PONDERACION | VALOR   | PONDERACION | VALOR     | PONDERACION |
| Participación de mercado                               | 0,08     | 3           | 0,24        | 4           | 0,32        | 4       | 0,32        | 3         | 0,24        |
| Posicionamiento en el mercado                          | 0,10     | 3           | 0,3         | 4           | 0,4         | 4       | 0,4         | 4         | 0,4         |
| Capacidad financiera                                   | 0,08     | 1           | 0,08        | 3           | 0,24        | 4       | 0,32        | 4         | 0,32        |
| Calidad de los productos                               | 0,06     | 4           | 0,24        | 3           | 0,18        | 4       | 0,24        | 4         | 0,24        |
| Calidad de servicio al cliente                         | 0,08     | 3           | 0,24        | 1           | 0,08        | 3       | 0,24        | 3         | 0,24        |
| Manejo de redes sociales como opción de canal de venta | 0,10     | 1           | 0,1         | 4           | 0,4         | 3       | 0,3         | 4         | 0,4         |
| Competitividad de precios                              | 0,08     | 3           | 0,24        | 4           | 0,32        | 3       | 0,24        | 2         | 0,16        |
| Capacidad de respuesta a la demanda del mercado        | 0,08     | 3           | 0,24        | 4           | 0,32        | 3       | 0,24        | 2         | 0,16        |
| Imagen corporativa                                     | 0,08     | 3           | 0,24        | 3           | 0,24        | 3       | 0,24        | 4         | 0,32        |
| Rentabilidad   | 0,08     | 4           | 0,32        | 1           | 0,08        | 2       | 0,16        | 3         | 0,24        |
| Ubicación de locales y cobertura                       | 0,10     | 3           | 0,3         | 4           | 0,4         | 4       | 0,4         | 4         | 0,4         |
| Personal capacitado y entrenado en los productos       | 0,08     | 2           | 0,16        | 3           | 0,24        | 3       | 0,24        | 4         | 0,32        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1</b> |             | <b>2,7</b>  |             | <b>3,22</b> |         | <b>3,34</b> |           | <b>3,44</b> |

Tabla 6 Matriz de perfil competitivo

### **3.2 Análisis de la empresa**

Para conocer la situación actual de la empresa se entrevistó a los gerentes del local y se encuestó a los administradores y vendedores. Con el fin de conocer la opinión de los clientes se realizaron encuestas para saber cuáles eran las fortalezas y debilidades de las tiendas.

#### **3.2.1 Situación actual desde la perspectiva de gerentes**

Se realizó una entrevista a los gerentes para conocer dónde están las falencias del negocio desde su punto de vista y se obtuvo la siguiente información:

- Mala inversión de inmuebles.
- Cuentas incobrables por mala gestión de departamento de crédito y cobranza.
- Gran tamaño de cuentas por pagar dado a gastos por eventos de fuerza mayor que ha sufrido la empresa, incendio de la cede en el 2016 (medio año tuvieron que arrendar para la parte administrativa y el edificio que se incendio aun no se terminaba de pagar, estaba hipotecado), además del terremoto que sufrió el país en el mismo año, las tiendas de manta y portoviejo además de daños, tuvieron hurtos de mercadería.
- Las cuentas incobrables también se dieron en el terremoto por clientes al mayor que utilizando la excusa del terremoto no cancelaron nunca sus deudas.

### 3.2.2 Situación actual desde la perspectiva de administradores

Se encuestó a todo el personal administrativo, que incluye administración, supervisión de locales, contabilidad, manejo de inventarios, y se concluyó lo siguiente:

- Todo el personal considera que no recibió una capacitación adecuada para desarrollar sus actividades. La mayoría se capacitó con sus compañeros de trabajo o previa experiencia laboral.
- El 71% del personal considera que los procesos para realizar las actividades no existen y no están disponibles para todo el personal.
- Todos reportan directamente a los gerentes, y solo el 57% considera que sus actividades están siendo supervisadas.
- Se preguntó si consideraban su horario laboral suficiente para cumplir sus actividades, el 43% dijo que sí, el 43% dijo que a veces y el 14% dijo que no.
- Sobre los conocimientos que consideran importantes para cumplir sus actividades escogieron: conocimiento de inventario, trámites bancarios, recursos humanos, leyes relacionadas con impuestos y sus actualizaciones, y por último ventas.
- Se le pidió a cada persona del departamento administrativo que califique a cada local en el cumplimiento de los procesos relacionados a su área, con el fin de saber qué locales son eficientes en el cumplimiento de sus responsabilidades y cuáles no son tan eficientes, la calificación máxima es de 35 puntos y se obtuvieron los siguientes resultados:

| <b>Tiendas</b>                | <b>Calificación</b> |
|-------------------------------|---------------------|
| CompuTienda Dorado            | 29                  |
| CompuTienda Bahía de Caráquez | 26                  |
| CompuTienda La Libertad       | 26                  |
| CompuTienda Babahoyo          | 21                  |
| CompuTienda Daule             | 21                  |
| CompuTienda Durán             | 20                  |
| CompuTienda Playas            | 20                  |
| CompuTienda Loja              | 16                  |

*Tabla 7 Locales más eficientes*

### **3.2.3 Situación actual desde la perspectiva del equipo de vendedores**

Se encuestó a todo el equipo de vendedores de los locales y se obtuvo la siguiente información:

El 71% de los vendedores tiene menos de un año siendo parte de la empresa, entre sus funciones varias tenemos apertura del local, limpieza, ordenar perchas, atender a los clientes, vender, revisar mercadería, reportar mercadería no apta para venta, compras de lo que se requiere en el local, enviar reportes de ventas, cierres de caja, depósitos.

Sobre la capacitación que recibieron previamente para realizar sus actividades solo el 36% considera que la capacitación que recibió si fue suficiente.

Se preguntó a los vendedores qué consideran importante para desarrollar apropiadamente sus funciones, el 64% respondió poseer un conocimiento a detalle de los productos, el 29% respondió conocer al detalle los procesos para realizar sus funciones de forma correcta, y el 7% eligió habilidad para comunicarse con los clientes.

Sobre el conocimiento actual que poseen de los productos disponibles en la tienda, siendo 5 el máximo y 1 el mínimo, el 57% se



calificó con 4 por lo que podemos concluir que el personal se considera con un conocimiento intermedio alto pero no tienen un conocimiento completo. Se preguntó si consideraban que recibían una capacitación por parte de la empresa el 50% respondió que a veces y el 35% respondió que no. El 71% se capacita regularmente por su cuenta y lo hacen buscando información en internet, al mismo porcentaje de personas le gustaría que existan capacitaciones constantes sobre los productos de la empresa y el 93% considera importante tener un repositorio donde encontrar información de los productos disponibles.

Después de las encuestas realizadas se encontraron las siguientes oportunidades de mejorar la situación actual:

- Definir los procesos y roles claramente de cada puesto de trabajo
- Definir quienes son los responsables de supervisar las actividades, cuáles son las actividades por supervisar y cada cuánto se debe realizar.
- Realizar inventariado en las tiendas periódicamente y también espontáneamente con el fin de llevar un control exacto en el sistema y aumentar el control.
- Crear un repositorio donde encontrar información sobre los productos disponibles en la tienda
- Capacitar a los vendedores periódicamente sobre los productos disponibles en las tiendas.
- Crear estrategias que incentiven e impulsen a los clientes a comprar.

#### **3.2.4 Perspectiva de los clientes**

Se realizaron encuestas a los clientes dispuestos a ayudarnos con su opinión de la experiencia de compra en todos los locales, y se concluyó lo siguiente:

- El 60% de los clientes son hombres y el 40% mujeres.
- De las personas encuestadas el 65% tiene entre 17 y 28 años, y el restante 35% tiene de 29 a 44 años.
- El 50% de encuestados estaban realizando sus compras por primera vez en el local, el 37% había comprado previamente de 2 a 3 veces y solo 13% ha comprado más de 4 veces y se considera un cliente regular.
- Sobre el servicio post venta, el 72% está satisfecho con sus compras y el 18% tuvo inconvenientes, pero la tienda supo resolverlos a tiempo.
- Sobre las razones por las que compraron en el local la principal fue la ubicación de los locales, la segunda razón son los precios de los productos y la tercera razón es la variedad de productos, hay que recalcar que solo el 4% consideró como un factor importante la atención por parte de los vendedores.
- Sobre el nivel de satisfacción obtenida por la atención prestada de los vendedores el 73% está satisfecho, el 8% no y el 18% es indiferente.

### 3.3 Análisis de los ratios financieros

Análisis ratios financieros del periodo del 2017 al 2020

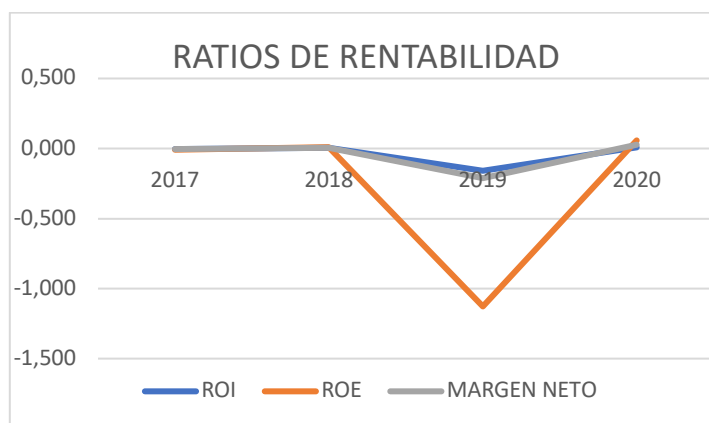


Ilustración 5 Ratios rentabilidad

| RATIOS DE RENTABILIDAD | 2017   | 2018  | 2019   | 2020  |
|------------------------|--------|-------|--------|-------|
| ROI                    | -0,002 | 0,003 | -0,159 | 0,008 |
| ROE                    | -0,007 | 0,008 | -1,127 | 0,058 |
| MARGEN NETO            | -0,002 | 0,003 | -0,212 | 0,021 |

Tabla 8 Ratios rentabilidad del 2017 al 2020

Dentro de los ratios de rentabilidad encontramos al rendimiento sobre la inversión (ROI), el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) y al margen neto. En los últimos 4 años, Compu-Micro ha tenido cifras muy desfavorables en sus finanzas, su ROI es muy bajo e inclusive llega a ser negativo, estos valores anuncian que la empresa tiene pérdidas de rentabilidad de su activo. El ROE tiene una gran caída en el 2019 que significa que la utilidad neta generada en relación a la inversión es poca e inclusive negativa. Por último, encontramos al margen neto, este ratio mide la utilidad neta producida por cada dólar de ventas; en este escenario la compañía pierde en algunos años, mientras que en los otros tiene un margen muy bajo. El análisis demuestra que el manejo que se ha llevado hasta ahora no es rentable.

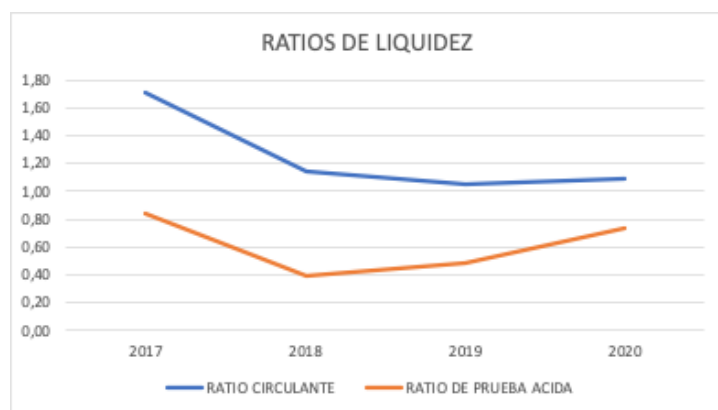
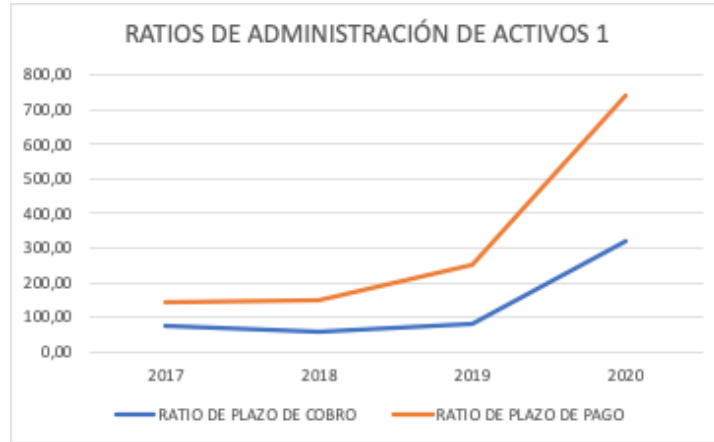


Ilustración 6 Ratios de liquidez

| RATIOS DE LIQUIDEZ    | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------------------|------|------|------|------|
| RATIO CIRCULANTE      | 1,71 | 1,14 | 1,05 | 1,09 |
| RATIO DE PRUEBA ACIDA | 0,84 | 0,39 | 0,49 | 0,73 |

Ilustración 7 Ratios de liquidez 2017 al 2020

Los ratios de liquidez obtenidos expresan que la empresa tiene probabilidades altas de suspensión de pagos dado bajo nivel de activos circulantes. Los ratios están bajo el nivel ideal.



*Ilustración 8 Ratios de administración de activos*

| RATIOS DE ADMINISTRACION DE ACTIVOS | 2017  | 2018  | 2019   | 2020   |
|-------------------------------------|-------|-------|--------|--------|
| RATIO DE PLAZO DE COBRO             | 77,95 | 60,77 | 80,69  | 317,79 |
| RATIO DE PLAZO DE PAGO              | 63,68 | 86,28 | 169,64 | 421,73 |

*Tabla 9 Ratios de administración de activos 2017 al 2020*

Los ratios graficados son expresados en días, y reflejan el promedio de tiempo que se tardan en cobrar los proveedores y el de pagar de los clientes; ambos tienen una gran subida el último año, esta situación es principalmente causada por el Covid 19.

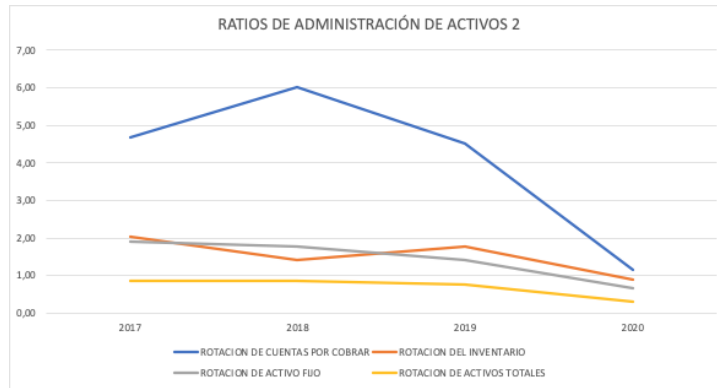


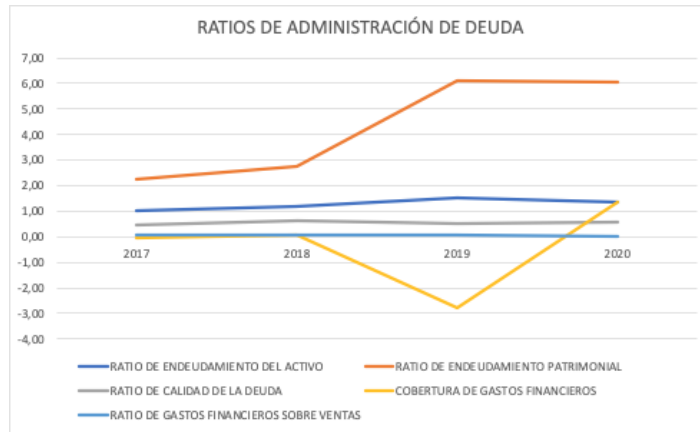
Ilustración 9 Ratios de administración de activos

| RATIOS DE ADMINISTRACION DE ACTIVOS | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------------------------------|------|------|------|------|
| ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR      | 4,68 | 6,01 | 4,52 | 1,15 |
| ROTACION DEL INVENTARIO             | 2,03 | 1,42 | 1,76 | 0,90 |
| ROTACION DE ACTIVO FIJO             | 1,90 | 1,76 | 1,40 | 0,67 |
| ROTACION DE ACTIVOS TOTALES         | 0,85 | 0,86 | 0,75 | 0,30 |

Tabla 10 Rotación de administración de activos 2017 al 2020

La rotación de cuentas por cobrar tuvo un gran pico en e 2018, sin embargo, al final del periodo decrece drásticamente, esto significa que la inversión efectuada en clientes no genera muchas ventas.

En tanto a los demás ratios de administración de activos, los valores van decreciendo y evidencian una baja eficiencia en el uso de los recursos de la compañía.



*Ilustración 10 Ratios de administración de deuda*

| RATIOS DE ADMINISTRACION DE DEUDA       | 2017  | 2018 | 2019  | 2020 |
|---|-------|------|-------|------|
| RATIO DE ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO       | 1,00  | 1,18 | 1,51  | 1,35 |
| RATIO DE ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL      | 2,24  | 2,77 | 6,10  | 6,07 |
| RATIO DE CALIDAD DE LA DEUDA            | 0,47  | 0,61 | 0,51  | 0,59 |
| COBERTURA DE GASTOS FINANCIEROS         | -0,03 | 0,05 | -2,76 | 1,38 |
| RATIO DE GASTOS FINANCIEROS SOBRE VENT. | 0,08  | 0,07 | 0,08  | 0,02 |

*Tabla 11 Ratios de administración de deuda 2017 al 2020*

El ratio de endeudamiento del activo de la empresa no posee mayor variación durante los años y se mantiene en un rango de 1-1.51, estos valores no son nada favorables dado a que el valor óptimo es de 0.4-0.6, la empresa presenta un volumen de deudas excesivo.

El ratio de endeudamiento patrimonial esta muy elevado en todos los años, en especial en los últimos dos. Este indica cuanto ha invertido el acreedor por cada dólar invertido en patrimonio de la empresa. El valor óptimo de este ratio es 0.67-1.5.

En el ratio de calidad de la deuda y el de gastos financieros sobre ventas, la empresa se encuentra con valores superiores a lo recomendado dado al enorme porcentaje de deuda. La empresa no se encuentra en una posición financiera beneficiosa.

### **3.4 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)**

Después de haber realizado el análisis PESTE se concluyó con la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) para conocer las oportunidades y amenazas del entorno. Se realizó un estudio exploratorio para conocer el estado actual de la empresa desde el punto de vista de gerentes, personal administrativo, ventas luego realizamos un análisis de las 5 fuerzas de Porter y se concluyó con la matriz de perfil competitivo (MPC). Para conocer la situación financiera actual se analizó financiera del periodo del 2017 al 2020 y se analizaron los ratios de cada periodo.

Para analizar los factores internos se usó la herramienta AMOFHIT que permite analizar las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización. Las áreas funcionales son: Administración/Gerencia, Marketing y ventas, Operaciones y logística, Finanzas y contabilidad, Recursos humanos, sistemas de información y comunicaciones, Tecnología (D Alessio). Se evaluaron los aspectos críticos para la organización en cada área que determinan los factores de éxito y se obtuvo el resultado de 2,25 lo que muestra que hay que trabajar en las debilidades que tienen un valor de 1 y se debe desarrollar estrategias internas para superarlas y convertirlas en fortalezas.

| <b>MATRIZ EFI DE LA EMPRESA COMPU MICRO LATIN AMERICA CORP</b>  |             |              |                    |
|---|-------------|--------------|--------------------|
| <b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b>  | <b>PESO</b> | <b>VALOR</b> | <b>PONDERACION</b> |
| <b>FORTALEZAS</b>   |             |              |                    |
| Buena ubicación de locales  | 0,05        | 4            | 0,2                |
| Buena relación precios-calidad  | 0,07        | 4            | 0,28               |
| Variedad de productos en el local y rotación alta de productos ni   | 0,05        | 4            | 0,2                |
| Rentabilidad del negocio e información disponible para gestiona   | 0,04        | 4            | 0,16               |
| Gran cantidad de activos fijos que se puede convertir en liquidez   | 0,06        | 3            | 0,18               |
| Buena comunicación entre gerentes y supervisores  | 0,06        | 3            | 0,18               |
| Velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios  | 0,07        | 3            | 0,21               |
| Efectividad de los incentivos al desempeño en el personal   | 0,04        | 3            | 0,12               |
|   | 0,44        |              | <b>1,53</b>        |
| <b>DEBILIDADES</b>  |             |              |                    |
| Carece de misión, visión y no tiene planeamiento estratégico  | 0,07        | 1            | 0,07               |
| Alto nivel de obligaciones financieras al corto y largo plazo, bajo nivel de liquidez   | 0,06        | 1            | 0,06               |
| Falta de presupuestos por departamentos   | 0,04        | 1            | 0,04               |
| No hay definición de funciones en los puestos de trabajo, manual de procesos desactualizado, ni organigramas  | 0,07        | 1            | 0,07               |
| No hay un departamento de marketing ni publicidad   | 0,05        | 1            | 0,05               |
| Selección, capacitación y desarrollo de personal débil por ende ausencia de endomarketing (cultura organizacional y calidad de clima laboral)                 | 0,06        | 1            | 0,06               |
| No hay investigación de mercado ni planeamiento de los productos  | 0,05        | 2            | 0,1                |
| No hay un control de inventario periódico   | 0,05        | 2            | 0,1                |
| Falta de información por parte de los departamentos de marketing, finanzas, operaciones, logística y recursos humanos; para la toma de decisiones gerenciales | 0,06        | 2            | 0,12               |
| Investigacion y desarrollo de procesos  | 0,05        | 1            | 0,05               |
|   | 0,56        |              | <b>0,72</b>        |
|   | 1           |              | <b>2,25</b>        |

Tabla 12 Matriz de Evaluación de factores internos



### 3.5 Análisis FODA

El análisis FODA se enfocará en los factores claves para el éxito de la compañía, con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades para tomar decisiones que permitan aprovechar las oportunidades del entorno y minimizar el impacto de las amenazas.

La matriz EFE y EFI permitieron obtener los siguientes resultados:

| OPORTUNIDADES  | AMENAZAS   |
|--|--|
| 1 Mercado nacional de dispositivos electrónicos aumenta por la pandemia y las personas trabajando desde sus hogares y los estudiantes. | 1 Disminución prevista en los ingresos per cápita en un 3,6% empujará a millones de personas a la pobreza extrema. |
| 2 Reducción en la inflación del país en un -0,90% para septiembre del 2020.  | 2 Por el COVID-19 se prevee una reducción de la economía mundial en un 5,2%.                                       |
| 3 Reducción en el riesgo país en el 2020, menor interés en préstamos.  | 3 Altos impuestos en Ecuador (IVA, ISD, Fondinfa), lo que dificulta la importación y eleva precios                 |
| 4 El país se encuentra en proceso de eliminación de aranceles para productos de tecnología.  | 4 Incertidumbre por la pandemia del COVID-19 y las posibles restricciones nacionales                               |
| 5 Debido a la pandemia las personas se están adaptando a las ventas online.  | 5 Diversas percepciones de calidad en productos de tecnología  |
| 6 Constantes innovaciones tecnológicas en el mercado mundial convierte la tecnología en un recurso más accesible a las personas        | 6 Pocos proveedores en el país, por ende precios distintos   |
|  | 7 Bajo ingreso económico a nivel de país   |
|  | 8 Aumento de competidores  |
|  | 9 Aumento de vendedores informales debido a los bajos costos de viajes   |
|  | 10 Altos niveles de contrabando en el país   |
|  | 11 Inestabilidad política  |

Tabla 13 Oportunidades y amenazas

| FORTALEZAS |  | DEBILIDADES |   |
|------------|--|-------------|---|
| 1          | Variedad de productos en el local y rotación alta de productos nuevos                | 1           | Carece de misión, visión y no tiene planeamiento estratégico  |
| 2          | Rentabilidad del negocio e información disponible para gestionar la calidad y costos | 2           | Alto nivel de obligaciones financieras al corto y largo plazo, bajo nivel de liquidez   |
| 3          | Buena ubicación de locales   | 3           | Falta de presupuestos por departamentos   |
| 4          | Gran cantidad de activos fijos que se puede convertir en liquidez                    | 4           | No hay definición de funciones en los puestos de trabajo, manual de procesos desactualizado, ni organigramas                                      |
| 5          | Buena comunicación entre gerentes y supervisores                                     | 5           | No hay un departamento de marketing ni publicidad   |
| 6          | Velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios                                   | 6           | Selección, capacitación y desarrollo de personal débil por ende ausencia de endomarketing (cultura organizacional y calidad de clima laboral)     |
| 7          | Efectividad de los incentivos al desempeño   | 7           | No hay investigación de mercado ni planeamiento de los productos  |
| 8          | Buena relación precios-calidad   | 8           | No hay un control de inventario periódico   |
|            |  | 9           | Oportunidad y calidad de la información de marketing, finanzas, operaciones, logística y recursos humanos; para la toma de decisiones gerenciales |
|            |  | 10          | Investigación y desarrollo en procesos  |

*Tabla 14 Fortalezas y debilidades*

Luego de los análisis realizados y los resultados obtenidos del macroentorno, microentorno y de la empresa, tanto organizacional como financiero, se realizó un consolidado de la matriz FODA que se presenta a continuación en la tabla 15 junto a los códigos a usar para identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que están relacionados a las estrategias de la empresa.

| CODIGO | RESULTADOS CONSOLIDADES MATRIZ FODA   |
|--------|---|
| O1     | Mercado nacional de dispositivos electrónicos aumenta por la pandemia y las personas trabajando desde sus hogares y los estudiantes.  |
| O2     | Adaptación de las personas a las ventas online, oportunidad de participar en este nuevo mercado   |
| A1     | Por el COVID-19 se prevee una reducción de la economía mundial en un 5,2%.<br>Dificultades económicas en el país por desempleos   |
| A2     | Incertidumbre por la pandemia del COVID-19 y las posibles restricciones nacionales. Al estar ubicados dentro de centros comerciales si hay cierre de locales o límites de aforo las ventas se ven afectadas |
| A3     | Aumento de vendedores informales debido a los bajos costos de viajes  |
| F1     | Buena ubicación de locales, presencia física en centros comerciales a nivel nacional  |
| F2     | Buena relación precios-calidad reconocido por los clientes  |
| F3     | Rentabilidad del negocio e información disponible para gestionar la calidad y costos  |
| F4     | Velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios dependiendo de la época o de la moda del momento   |
| D1     | Carece de misión, visión y no tiene planeamiento estratégico  |
| D2     | Alto nivel de obligaciones financieras al corto y largo plazo, bajo nivel de liquidez   |
| D3     | No hay definición de funciones en los puestos de trabajo, manual de procesos desactualizado, ni organigramas  |
| D4     | Selección, capacitación y desarrollo de personal débil por ende ausencia de endomarketing (cultura organizacional y calidad de clima laboral)   |
| D5     | Falta de presupuestos por departamentos definidos anualmente, trimestralmente, mensualmente.  |
| D6     | No hay un departamento de marketing ni publicidad   |

Tabla 15 Matriz FODA consolidada

## **3.6 DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO**

### **3.6.1 Misión**

Somos una comercializadora enfocada en atender las necesidades de tecnología de las familias y empresas del Ecuador a precios asequibles y competitivos del mercado, ubicados en lugares estratégicos.

### **3.6.2 Visión**

Ser reconocidos por ofrecer los mejores productos tecnológicos del mercado y por contar con personal capacitado que brinda un servicio al cliente excepcional. siguiendo un plan estratégico que guie al crecimiento de la compañía en los próximos 3 años.

### **3.6.3 Valores**

En Compu-Micro transmitimos a nuestros clientes y colaboradores nuestra pasión, compromiso, trabajo en equipo y honestidad.

### **3.6.4 Estrategia elegida**

La estrategia es de enfoque en diferenciación, puesto que la empresa no tiene gran tamaño, tiene que usar sus fortalezas primero en un segmento del mercado no tan amplio debe concentrarse en una línea de productos, un grupo de clientes o un espacio geográfico. Se sugiere que la organización dirija sus esfuerzos a tener una excelente atención y servicio al cliente post-venta.

## **3.7 OBJETIVOS E INICIATIVAS ESTRATEGICAS COMPUMICRO**

De acuerdo con lo investigado se proponen las siguientes actividades y tiempos de ejecución para el año 2021 primer semestre, separado por áreas.

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

| <b>PLANTEAMIENTO DE DESARROLLO DE OBJETIVOS SMART</b> |                            |  |
|---|----------------------------|--|
| <b>N</b>  | <b>FACTOR OBJETIVO</b>     | <b>OBJETIVO DESARROLLADO</b>   |
| 1   | FINANCIERO                 | Aumento de ingresos en un 20% en USD por actividades promocionales, por gestión de la fuerza de ventas y por la venta de activos del 2021 al 2023      |
| 2   | FINANCIERO                 | Mantener los costos fijos en un 7% anual con el objetivo de aumentar utilidades del 2021 al 2023   |
| 3   | CLIENTE                    | Mejorar el customer journey de los clientes mediante un buen servicio para lograr un posicionamiento en el mercado en el 2021                          |
| 4   | PROCESO                    | Penetrar nuevos mercados a través de la creación de un departamento de marketing con el fin de aumentar los ingresos en un 10% anual del 2021 al 2023. |
| 5   | PROCESO                    | Dar un servicio de calidad alcanzando un 90% de satisfacción en los clientes para el primer año con el fin de aumentar el valor.                       |
| 6   | CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE | Desarrollar las habilidades del personal mediante manuales de procedimiento y de funciones para lograr una empresa organizada y eficiente en el 2021   |
| 7   | CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE | Capacitar a la fuerza de ventas mediante un repositorio con el fin de que sean más eficientes y puedan asesorar a los clientes en el 2021 al 2023      |
| 8   | CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE | Desarrollar un departamento financiero en el 2021 para tomar decisiones gerenciales eficientes y eficaces  |
| 9   | CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE | Mejorar el servicio post-venta a los clientes en el 2021 mediante el servicio técnico ofrecido con el objetivo de fidelizarlos.                        |

*Tabla 16 Objetivos SMART Compumicro*

### 3.8 MAPA ESTRATEGICO COMPUMICRO

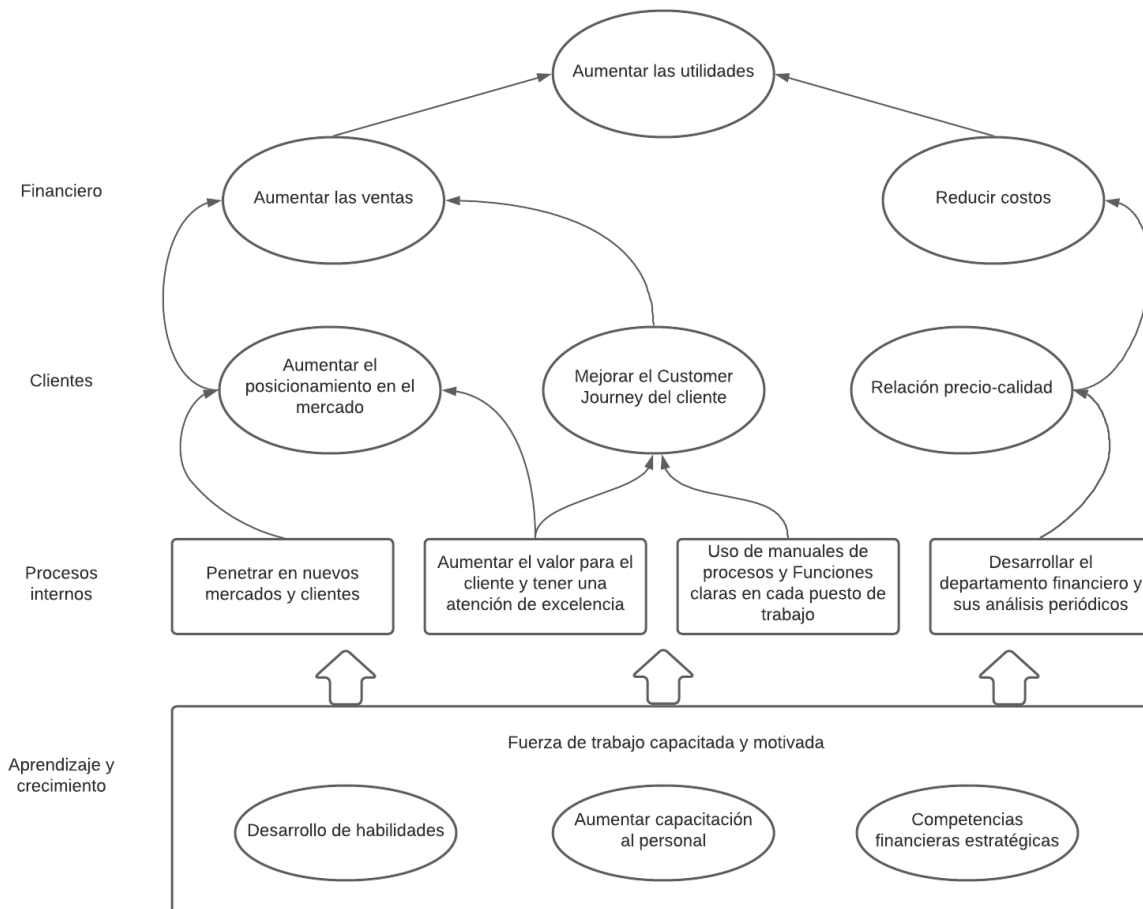


Ilustración 11 Mapa estratégico de la empresa CompuMicro periodo 2021-2023

### 3.9 BALANCED SCORED CARD O TABLERO DE CONTROL BALANCEADO

En base a los objetivos e iniciativas establecidas para la empresa se desarrolló el BSC para llevar un control de los objetivos que permita ver si se están cumpliendo o no, como podemos ver en la tabla 17 y 18.

#### 3.9.1 Calendario de tareas

Se desarrolló un calendario que permita cumplir con las tareas según cada objetivo definido previamente (ilustración 12).

| DIRECCIÓN- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS |                               |   | MEDIDAS                           |  |                         |            | METAS      |             |            | MEDIOS                                   |  |                                   |
|-----------------------------------|-------------------------------|---|-----------------------------------|--|-------------------------|------------|------------|-------------|------------|--|--|-----------------------------------|
| PERSPECTIVAS                      | ESTRATEGIA DE VALOR           | OBJETIVOS ESTRATEGICOS                      | KPI'S                             | DEFINICIÓN OPERACIONAL   | FRECUENCIA DE ACTUACIÓN | PPTO ANUAL | PRIMER AÑO | SEGUNDO AÑO | TERCER AÑO | RESPONSABLE DE META                      | INICIATIVAS ESTRATÉGICAS   | LIDER DE IMPLEMENTACIÓN           |
| FINANCIERA                        | Rentabilidad y crecimiento    | Incrementar las utilidades                  | Aumento de ingresos               | Ingresos en USD por actividades promocionales  | Mensual                 | \$ 5.000   | 10%        | 12%         | 14%        | Asistente de Gerencia y Fuerza de ventas | Crear un grid de promociones mensuales para atraer más clientes que se atenga al presupuesto de incentivos definido previamente. | Asistente de Gerencia             |
|                                   |                               |   |                                   | Ingresos en USD en ventas por gestión de la fuerza de ventas                             | Mensual                 | \$ 5.000   | 15%        | 20%         | 25%        | Fuerza de Ventas                         | Diseñar un plan de incentivos anual y mensual para el equipo de vendedores   | Asistente de Gerencia             |
|                                   |                               |   |                                   | Ingresos en USD por venta de activos   | Trimestral              | \$ 2.000   | 15%        | 10%         | 5%         | Gerencia                                 | Aumentar la liquidez de la empresa mediante la venta de activos  | Gerencia                          |
|                                   |                               |   | Disminución de costos             | Disminución en USD en los costos de los productos  | Mensual                 | NA         | 7%         | 7%          | 7%         | Gerencia y Asistente                     | Buscar y evaluar las mejores opciones de proveedores en cuanto a costos de productos   | Gerencia-Asistente                |
| CLIENTE                           | Posicionamiento en el mercado | Mejorar el customer journey de los clientes | Nivel de satisfacción del cliente | Número de comentarios sobre la atención recibida   | Trimestral              | \$ 1.000   | 500        | 700         | 900        | Supervisores de tiendas                  | Creación de un buzón de sugerencias y encuestas aleatorias periódicas  | Supervisor de locales y Asistente |
|                                   | Relación precio-calidad       |   |                                   | Percepción de los clientes de los precios en relación a la calidad recibida del producto | Trimestral              |            |            |             |            |  |  |                                   |

Tabla 17 BSC Perspectiva Financiera y Cliente

| DIRECCIÓN- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS |                                   |   | MEDIDAS   |   |   |            | METAS            |                         |                  |                                    | MEDIOS  |                                  |
|-----------------------------------|-----------------------------------|---|---|---|---|------------|------------------|-------------------------|------------------|------------------------------------|---|----------------------------------|
| PERSPECTIVAS                      | ESTRATEGIA DE VALOR               | OBJETIVOS ESTRATEGICOS  | KPI'S   | DEFINICIÓN OPERACIONAL  | FRECUENCIA DE ACTUACIÓN                         | PPTO ANUAL | PRIMER AÑO       | SEGUNDO AÑO             | TERCER AÑO       | RESPONSABLE DE META                | INICIATIVAS ESTRATÉGICAS  | LIDER DE IMPLEMENTACIÓN          |
| PROCESO                           | Penetración de nuevos mercados    | Entrar al mercado online  | Ventas desarrolladas por medio de plataformas online  | Número de ventas realizadas en página web                               | Semanal   | \$ 5.000   | 1000             | 1800                    | 2500             | Departamento e-commerce            | Desarrollar una página web que permita crear un nuevo canal de venta.   | Diseñador                        |
|                                   |                                   |   |   | Número de personas que se acerquen a las tiendas por las redes sociales | Mensual   | \$ 2.000   | 800              | 1500                    | 2200             | E-commerce y fuerza de ventas      | Desarrollar publicidad para redes sociales, Instagram y Facebook, para atraer más clientes en el 2021.  | Diseñador                        |
|                                   | Aumentar el valor para el cliente | Servicio de calidad   | Nivel de satisfacción del cliente   | Número de comentarios positivos o negativos recibidos post venta        | •Trimestrales<br>•Anuales                       | \$ 2.000   | 1000             | 2000                    | 3000             | Fuerza de Ventas                   | Desarrollar incentivos al personal y a la tienda que destaque con el fin de motivar el desarrollo personal y el trabajo como equipo.                                    | Asistente de Gerencia y RH       |
|                                   |                                   | Creación de manuales de procesos y funciones de todos los empleados | Nivel de conocimiento sobre los procesos y las funciones que deben cumplir y su efectividad | Cumplimiento de tiempos para cumplir los procesos                       | Mensual   | \$ 500     | 90%              | 100%                    | 100%             | Jefe de cada área                  | Comunicación del manual de funciones para cada puesto de trabajo  | Asistente de Gerencia y RH       |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO         | Competencia y conocimiento        | Desarrollo de habilidades del personal                              | Nivel de satisfacción laboral   | Puntaje y comentarios positivos recibidos en las encuestas              | Trimestral                                      | \$ 2.000   | 90% del personal | 99% de todo el personal | Todo el personal | RH                                 | Capacitaciones y cursos ofrecidos por la empresa. Encuestas periódicas para conocer puntos de mejora.   | RH y Administrador               |
|                                   |                                   | Aumentar capacitación a la fuerza de ventas                         | Nivel de conocimientos sobre los productos  | Calificaciones en las evaluaciones aleatorias y periódicas              | •Trimestrales<br>•Semestrales<br>•Anuales       | \$ 2.000   | >80.00           | >95.00                  | >95.00           | Asistente de gerencia              | Crear un repositorio de información e imágenes con todos los productos que posee la empresa para que el personal se capacite de acuerdo a las fechas del calendario.    | Diseñador                        |
|                                   |                                   | Desarrollar Competencias financieras estratégicas                   | Reportes financieros periódicos con plan de acción  | % de Cumplimiento de objetivos financieros                              | •Mensual<br>•Trimestral<br>•Semestral<br>•Anual | \$ 2.000   | 95%              | 100%                    | 110%             | Departamento Financiero y Contable | Desarrollar objetivos para el año y con el detalle mensual. Reportes financieros según el calendario para medición y control del cumplimiento de los objetivos anuales. | Gerencia y Asistente de gerencia |
|                                   |                                   | Mejorar el servicio post-venta a los clientes                       | Medir el nivel de servicios post venta ofrecidos y el % de realización                      | Servicios técnicos realizados   | Mensual   | \$ 4.800   | 100              | 150                     | 200              | Técnico                            | Crear un sistema de servicio técnico post venta   | Asistente-Técnico                |

Tabla 18 BSC Perspectiva Proceso y Aprendizaje



| Tareas  | Febrero   |        |        |        | Marzo  |        |        |        | Abril  |        |        |        | Mayo   |        |        |        | Junio  |        |        |        | Julio  |        |        |        |
|---|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|   | Week 1  | Week 2 | Week 3 | Week 4 | Week 1 | Week 2 | Week 3 | Week 4 | Week 1 | Week 2 | Week 3 | Week 4 | Week 1 | Week 2 | Week 3 | Week 4 | Week 1 | Week 2 | Week 3 | Week 4 | Week 1 | Week 2 | Week 3 | Week 4 |
| PROCESOS Y FUNCIONES  | Búsqueda de supervisor de proyecto  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|   | Definición de manuales de procesos deseados por los gerentes  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|   | Definición de organigrama y funciones de puestos de trabajos por los gerentes// Revisión                        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|   | Desarrollo de manuales de procesos y manual de funciones por parte de RH y el supervisor de proyecto            |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|   | Revisión de manuales por parte de la gerencia y correcciones  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|   | Comunicación de los manuales de procesos y manuales de funciones de cada puesto de trabajo por RH               |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|   | Evaluaciones al azar al personal para medir sus conocimientos en cuanto a los procesos y funciones de su puesto |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| CAPACITACIONES A VENTAS   | Diseñar desarrolla un repositorio con todos los productos   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|   | Revisión del repositorio por parte de la gerencia   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|   | Supervisor de proyecto comunica el repositorio a ventas   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|   | Evaluaciones al azar periódicas   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|   | Encuestas a los clientes para medir la satisfacción y el customer journey                                       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|   |   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| MKTY PUBLICIDAD   | Diseñar estrategia de marketing para el año   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|   | Implementación estrategia de marketing por actividad por mes  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|   | Evaluación de las estrategias del Q, Semestrey Anual  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|   | Desarrollar página web  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|   | Revisión de página web y publicación  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|   | Evaluación del incremental en ventas por página web   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|   | Creación de publicidad para redes sociales  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|   | Evaluación del % de personas que conocen de la marca por redes sociales   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Evaluación del posicionamiento en los clientes mediante encuestas |   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| FINANZAS  | Establecer metas de ventas del año y por Q  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|   | Comunicación metas e incentivos para el Q   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|   | Revisión de cumplimientos por Q (3 meses)   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|   | Revisión semestral y anual  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|   |   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |

Ilustración 12 Calendario de actividades para el Q1

### 3.10 ANALISIS DE RIESGO

Se definieron los factores de posible riesgo que impidan la ejecución de las tareas y el cumplimiento de los objetivos.

| PREDICCIÓN DE POSIBLES RIESGOS PARA INCUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS |                            |         |         |   |   |              |         |                |
|---|----------------------------|---------|---------|---|---|--------------|---------|----------------|
| Objetivo  | Factor Riesgo              | Tipo    |         | Riesgo  | Posibles Consecuencias  | Probabilidad | Impacto | Prob X impacto |
|   |                            | Interno | Externo |   |   |              |         |                |
| 1   | Financiero                 |         | X       | Restricción de movilidad en el país debido a la pandemia                          | Cierre de locales, disminución de afluencia en los centros comerciales por ende menos ventas  | 1            | 15      | 15             |
| 1   | Financiero                 |         | X       | Incremento en aranceles a productos tecnológicos                                  | Aumenta el costo de los productos subiendo así el precio, esto llevará a los clientes a considerar la opción de comprar a un negocio informal   | 2            | 10      | 20             |
| 2   | Financiero                 | X       |         | Aumento de costos en los productos y en locales                                   | Aumentos en los costos fijos y gastos administrativos   | 1            | 15      | 15             |
| 3   | Cliente                    |         | X       | Cliente comparta una mala reseña en redes sociales                                | Mala imagen de la empresa frente a posibles futuros clientes  | 2            | 10      | 20             |
| 4   | Proceso                    |         | X       | No tener una buena respuesta del mercado y las ventas online                      | No se penetran nuevos mercados por ende perdemos competitividad   | 2            | 5       | 10             |
| 7   | Conocimiento y aprendizaje | X       |         | Ingreso de un vendedor que tiene malas intenciones y busca formas de beneficiarse | Faltantes en el inventario de la tienda, disminución de ventas, pérdida de tiempo invertido en capacitar al vendedor y en averiguar el problema | 2            | 5       | 10             |
| 8   | Conocimiento y aprendizaje | X       |         | Demora en tomar decisiones gerenciales según análisis financieros                 | Problemas financieros como falta de liquidez, alto nivel de endeudamiento, alto nivel de costos y gastos  | 2            | 10      | 20             |
| 9   | Conocimiento y aprendizaje | X       |         | Que los colaboradores no muestren interés en captar conocimientos                 | Los vendedores no sabrán como solucionar las dudas que posiblemente presenten los clientes, brindando un mal servicio.                          | 1            | 10      | 10             |
| 10  | Conocimiento y aprendizaje | X       |         | Información errónea entregada a los vendedores (ej. info no actualizada)          | El personal tendrá problemas por no contar con las información idóneas para atender.  | 1            | 5       | 5              |

Tabla 19 Posibles riesgos del plan

| ACCIONES A TOMAR SEGÚN EL RIESGO Y LA PROBABILIDAD DE IMPACTO |   |                |  |                                |
|---|---|----------------|--|--------------------------------|
| OBJETIVO PERTENECIENTE  | RIESGO  | PROB X IMPACTO | ACCIONES PARA EVITAR LOS RIESGOS   | RESPONSABLE                    |
| 1   | Incremento en aranceles a productos tecnológicos                                  | 20             | Estar en constante búsqueda de proveedores que tengan alianzas con Ecuador con buenas propuestas.                                      | Gerente                        |
| 3   | Cliente comparta una mala reseña en redes sociales                                | 20             | Dar una buena atención al cliente y solucionar cualquier inconveniente lo antes posible  | Vendedor y supervisor          |
| 8   | Demora en tomar decisiones gerenciales según análisis financieros                 | 20             | Establecer fechas límites para los reportes y un plazo de tiempo de acción   | Gerente financiero             |
| 1   | Restricción de movilidad en el país debido a la pandemia                          | 15             | Recurrir a las ventas online y entregas a domicilio  | Supervisor de ventas           |
| 2   | Aumento de costos en los productos y en locales                                   | 15             | Trimestralmente chequear el nivel de costos y analizar cual es la mejor opción para la empresa   | Gerencia                       |
| 4   | No tener una buena respuesta del mercado y las ventas online                      | 10             | Establecer la estrategia de e-commerce y revisar resultados mensualmente para adaptar la estrategia                                    | Gerente de marketing           |
| 7   | Ingreso de un vendedor que tiene malas intenciones y busca formas de beneficiarse | 10             | Realizar entrevistas a profundidad y revisión de al menos 3 referencias de previos trabajos  | Supervisor de ventas           |
| 9   | Que los colaboradores no muestren interés en captar conocimientos                 | 10             | Comunicar la importancia del conocimiento sobre la empresa y los productos ofrecidos. Ofrecer incentivos a las personas que destaquen. | Supervisor de ventas y gerente |
| 10  | Información errónea entregada a los vendedores (ej. info no actualizada)          | 5              | empresa verifiquen la información expuesta. Actualización trimestral.  | Supervisores y gerencia        |

Tabla 20 Acciones a tomar según el riesgo

# CAPITULO 4

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con el propósito de cumplir con el objetivo general establecido al principio de este proyecto, que establece “Elaborar un análisis organizacional y financiero de la empresa Compu-Micro Latin América Corp. en el periodo 2017-2020, con el fin de elaborar un plan estratégico para el periodo 2021-2023 con indicadores de gestión monitoreados a través del BSC a nivel nacional en Ecuador” se desarrollaron los siguientes objetivos específicos:

1. Para el desarrollo del Objetivo Específico 1, que indica “Analizar la estructura organizacional de la empresa Compu Micro y el macroentorno para la comprensión de su situación organizacional y administrativa actual” se realizaron los siguientes análisis:

- Para conocer el macroentorno se realizó un análisis PESTEC
- Para conocer el microentorno se realizó un análisis de las 5 fuerzas de Porter, encuestas y entrevistas a los gerentes, empleados y clientes, por último, un análisis AMOFHIT.

Y se obtuvieron los siguientes resultados:

- Matriz de Factores externos, Los resultados obtenidos de la matriz EFE muestran que Compu-Micro tiene una calificación arriba del promedio, lo que significa que está respondiendo a algunas oportunidades y amenazas del entorno, pero no las está capitalizando. Hay que mejorar los valores de 2 y 1 que indican una pobre respuesta ante las oportunidades que se están presentando en el entorno.
- Matriz del perfil competitivo. Como podemos ver Compu-micro obtuvo una calificación menor al resto de la competencia, y esto se debe a que es débil en los factores clave de éxito y hay una gran oportunidad de mejora en los

puntos calificados con 1 y 2. También hay que considerar que las otras tres empresas tienen resultados muy similares, haciendo a este sector bastante competitivo.

- Matriz de Factores Internos. Para analizar los factores internos se usó la herramienta AMOFHIT que permite analizar las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización. Las áreas funcionales son: Administración/Gerencia, Marketing y ventas, Operaciones y logística, Finanzas y contabilidad, Recursos humanos, sistemas de información y comunicaciones, Tecnología (D Alessio). Se evaluaron los aspectos críticos para la organización en cada área que determinan los factores de éxito y se obtuvo el resultado de 2,25 lo que muestra que hay que trabajar en las debilidades que tienen un valor de 1 y se debe desarrollar estrategias internas para superarlas y convertirlas en fortalezas.
  - Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
2. Para el desarrollo del Objetivo Específico 2, que indica “Realizar un análisis financiero de los años 2017 al 2020 de la empresa Compa-Micro incluyendo todos sus puntos de ventas en Ecuador, para conocer su evolución financiera” se realizó un análisis horizontal y vertical de los balances generales y un análisis de ratios de estos cuatro años obteniendo los siguientes resultados:
- falta de liquidez y suspensión de pagos por algunas razones
  - este escenario da a entender que la empresa no posee efectivo para atender sus pagos
  - inexistencia de presupuestos financieros o controles
3. Para el desarrollo del Objetivo Específico 3, que indica “Definir objetivos estratégicos e indicadores de gestión monitoreados a través del Balanced Scorecard, que permitan medir el desempeño de la empresa en los años 2021-2023” se realizó un análisis de las necesidades de la empresa para los años próximos y se desarrolló un plan estratégico con los objetivos, un mapa

estratégico y un tablero de control que permita medir la implementación y ejecución de los objetivos.

4. Para el desarrollo del objetivo Específico 4, que indica “Identificar la gestión de riesgos en la implementación y cumplimiento del plan estratégico, para la determinación de errores en la aplicación del plan estratégico” se desarrolló un análisis de los objetivos SMART y la probabilidad de ocurrencia de errores en cada uno de ellos y por último el impacto que tendría en el desarrollo del plan estratégico. Se identificaron las causas de riesgo y se creó un plan de acción para gestionar cada punto.

## **Recomendaciones**

Para el éxito del plan estratégico, la empresa debe centrar sus esfuerzos en cumplir los objetivos planteados, estos servirán de guía junto al Balanced Scorecard que servirá de herramienta para verificar su cumplimiento.

Para mejorar la situación financiera de falta de liquidez, la empresa debe tomar medidas urgentes para la reducción de deudas a corto plazo, un ejemplo de esta puede ser la venta de activos fijos que no sean indispensables para el desarrollo de las actividades que generen ingresos.



# Anexos

## Encuesta administradores y control de locales

Estimado equipo, se desea conocer su opinión y esperamos que nos ayuden con sus respuestas sinceras con el fin de mejorar las funciones y los procesos de la empresa

1. ¿Cuanto tiempo lleva en la empresa?
  - a. Menos de 1 año
  - b. De 1 a 3 años
  - c. Más de 3 años
2. ¿A qué área pertenece? Escoger todas las áreas que apliquen
  - a. Área administrativa
  - b. Supervisión de locales
  - c. Contabilidad
  - d. Recursos Humanos
  - e. Compras
  - f. Manejo de inventario (bodega)
3. Detalle todas las actividades que realiza
4. ¿Cree que recibió una capacitación adecuada para desarrollar sus actividades?
  - a. Si
  - b. No
  - c. No recibí una capacitación
5. Si su respuesta a la pregunta 4 fue NO, ¿Cómo se capacito?
  - a. Con los compañeros del trabajo
  - b. Internet
  - c. Previa experiencia laboral
  - d. Otra
6. ¿Considera que los procesos para realizar las actividades existen y están disponibles para todo el personal?
  - a. Si
  - b. No
7. Si su respuesta a la pregunta 6 fue SI, ¿considera que los procesos son claros y fáciles de entender?
  - a. Si
  - b. No
  - c. Otra
8. Si la respuesta a la pregunta 7 fue NO, ¿Por qué considera que los procesos no son claros?
9. ¿A quien reporta los resultados de las actividades que realiza?
  - a. Directamente a los gerentes



- b. No reporto a nadie
- 10. ¿Considera que sus actividades están siendo supervisadas?
  - a. Si
  - b. No
  - c. A veces
- 11. ¿Crees que tu horario de trabajo es suficiente para cumplir con tus actividades?
  - a. Si
  - b. No
  - c. A veces
- 12. ¿Que conocimientos considera necesarios para desarrollar apropiadamente sus funciones?
- 13. Del 1 al 5, ¿cuál cree que es su nivel de conocimientos para desarrollar sus funciones? Siendo 1 mínimo conocimiento y 5 máximo conocimiento
- 14. ¿Qué considera que se podría mejorar en la empresa?

## Encuesta a los vendedores

Estimado equipo de vendedores se desea conocer su opinión y esperamos que nos ayuden con sus respuestas sinceras con el fin de mejorar las funciones y los procesos de la empresa.

- 1. ¿En que ciudad se encuentra?
- 2. ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?
  - a. Menos de 1 año
  - b. De 1 a 3 años
  - c. Más de 3 años
- 3. Detalle todas las actividades que realiza en el local
- 4. ¿A quien reporta los resultados de las actividades que realiza?
  - a. Directamente a los gerentes
  - b. Supervisor de la tienda
  - c. No reporto a nadie
  - d. Otra...
- 5. ¿Cree que recibió una correcta capacitación al momento de ingresar a la compañía para desarrollar sus actividades?
  - a. Si fue suficiente
  - b. No fue suficiente
  - c. No tuve una capacitación
- 6. ¿considera que los procesos para realizar las actividades existen y están disponibles para todo el personal?
  - a. Si

- b. No
7. Si su respuesta a la pregunta 6 fue SI, ¿Considera que los procesos son claros y fáciles de entender?
    - a. Si
    - b. No
    - c. Otra
  8. Si la respuesta a la pregunta 7 fue NO, ¿por qué considera que los procesos no son claros?
  9. ¿Qué considera importante para desarrollar apropiadamente sus funciones?
    - a. Conocimiento al detalle de los productos
    - b. Habilidad para comunicarse con los clientes
    - c. Detalle de los procesos para realizar sus funciones de forma correcta
    - d. Otra
  10. Del 1 al 5, ¿Cuál cree que es su nivel de conocimientos de los productos disponibles en la tienda? Siendo 1 un conocimiento mínimo y siendo 5 un conocimiento máximo.
  11. Considera que recibe una capacitación por parte de la empresa sobre los productos actuales y nuevos de la tienda?
    - a. Si
    - b. No
    - c. En ocasiones
  12. Si su respuesta anterior fue NO, ¿Cómo adquirió los conocimientos sobre los productos de la tienda?
    - a. Con otros compañeros
    - b. En internet
    - c. En libros
    - d. Previa experiencia en este campo de tecnología
  13. ¿Usted se capacita regularmente por su cuenta?
    - a. Si
    - b. No
    - c. A veces
    - d. Otra...
  14. ¿Le gustaría que existan capacitaciones constantes sobre los productos de la empresa?
    - a. Si
    - b. No
    - c. Tal vez
  15. ¿Considera importante tener un repositorio donde encontrar la información de los productos disponibles?
    - a. Si
    - b. No
    - c. Tal vez
  16. ¿Qué cree que se debería mejorar en la empresa?

## Encuesta a los clientes

Estimado cliente, apreciamos que nos haya elegido el día de hoy y queremos seguir mejorando día a día por lo que pedimos su sincera opinión en las siguientes preguntas:

1. ¿En qué ciudad se encuentra?
2. Sexo
  - a. Femenino
  - b. Masculino
3. Edad
4. ¿Cuántas veces ha comprado en Compu-tienda?
  - a. Una vez
  - b. De 2 a 3 veces
  - c. Más de 4 veces
  - d. Soy cliente regular
5. Si ha comprado más de una vez, ¿Cómo calificaría el servicio post venta?
  - a. Estoy satisfecho con mis compras anteriores
  - b. Tuve inconvenientes, pero la tienda los soluciono rápidamente
  - c. Tuve inconvenientes, pero la tienda tardó en solucionarlos
  - d. Tuve inconvenientes y nunca me dieron solución
  - e. Otra...
6. ¿Porqué compró en el local? Señale todas las que apliquen
  - a. Precios
  - b. Ubicación del local
  - c. Atención por parte de los vendedores
  - d. Variedad de productos
  - e. Otra...
7. ¿Se siente satisfecho con la atención otorgada por los vendedores?
  - a. Si
  - b. No
  - c. Indiferente
8. ¿Los vendedores que lo atendieron supieron esclarecer sus dudas?
  - a. Si
  - b. No
  - c. No tenía dudas
9. ¿Está satisfecho con el precio pagada por su producto?
  - a. Si
  - b. No

- c. Indiferente
10. ¿Volvería a comprar en Compu-micro?
- a. Si
  - b. No
  - c. No lo sé
11. ¿Tiene conocimiento de que contamos con servicio técnico?
- a. Sí
  - b. No
12. ¿Qué cree

# Bibliografía

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación. Tercera edición*. Colombia: PEARSON EDUCACION.

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson.

D Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México S.A. De C.V: Pearson Educación.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting horizons*, 87-104.

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*.

Enriquez, C. (26 de Septiembre de 2020). Mejores precios y mayor tecnología son los beneficios de los consumidores de tecnología que llega sin aranceles. *El Comercio*.

Transparency International. (2019). *Corruption Perceptions Index*. Obtenido de The global coalition against corruption: <https://www.transparency.org/en/cpi/2019>

United Nations Devolepment Programme. (5 de Octubre de 2020). *In Ecuador, COVID-19 could cause 11 percent dive in GDP this year*. Obtenido de Unitated Nations Devolepment Programme: [https://www.undp.org/content/undp/en/home/news-centre/news/2020/Ecuador\\_COVID-19\\_cause\\_11\\_percent\\_dive\\_GDP.html](https://www.undp.org/content/undp/en/home/news-centre/news/2020/Ecuador_COVID-19_cause_11_percent_dive_GDP.html)

El comercio. (10 de Septiembre de 2020). El indicador de riesgo país de Ecuador cayó 1900 puntos en un día.

Banco Mundial. (8 de Junio de 2020). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>

Banco central del Ecuador. (2020). *Reporte Mensual de Inflación Septiembre 2020*.

Marriot, P. A. (29 de Octubre de 2020). Sobredosis de arancel. *El Universo*.

Angulo, S. (8 de Agosto de 2020). Más de 1 millón de ecuatorianos están desempleados, según el INEC. *Expreso*.

INEC. (Junio de 2018). *Reporte de pobreza y desigualdad*.

Lledó, P., & Rivarola, G. (2007). *Gestión de proyectos*. Buenos Aires: Pearson.