

ESCUELA DE POSTGRADO NEUMANN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



“Formulación de un plan estratégico para la empresa DevOpsConsultEc de la ciudad de Guayaquil, 2020 - 2024”

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autores:

Ing. Sandoya Lopez, Rafael Cristian
Ing. Centeno Piguave, Stefania Monserrate

Docente Guía:

MBA. Leo Rossi, Ernesto Alessandro

TACNA – PERÚ

2021

0

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) auto (es)”

INDICE

INDICE GENERAL

INDICE DE TABLAS	5
INDICE DE FIGURAS	6
RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO I	11
Antecedentes del estudio	11
1.1. Título del tema	11
1.2. Planteamiento del problema	11
1.3. Objetivos	12
1.3.1. Objetivo general	12
1.3.2. Objetivos específicos	12
1.4. Justificación	13
1.4.1. Justificación teórica	13
1.4.2. Justificación metodológica	14
1.4.3. Justificación práctica	14
1.5. Metodología	15
1.5.1. Tipo de investigación	16
1.5.2. Diseño de la investigación	16
1.6. Alcances y limitaciones	17
1.6.1. Alcances	17
1.6.2. Limitaciones	17
CAPITULO II	19
Marco Teórico	19
2.1. Conceptualización de la variable	19
2.1.1. Planeación Estratégica	19
2.1.1.1 Definición de planeación estratégica	19
2.1.1.2 Importancia de planeación estratégica	21
2.1.1.3 Etapas de la administración estratégica	23
2.1.1.4 Misión	24
2.1.1.5 Visión	25
2.1.1.6 Cultura organizacional	26

2.1.1.6.1.	Valores corporativos	27
2.1.1.7	Objetivos	28
2.1.1.7.1.	Objetivos a corto plazo.....	31
2.1.1.7.2.	Objetivos a largo plazo	32
2.1.1.7.2.1.	Objetivos estratégicos y financieros	33
2.1.1.8	Análisis externo e interno.....	33
2.1.1.9	Análisis FODA.....	37
2.1.1.10	Las 5 fuerzas de Porter.....	39
2.1.1.10.1.	Poder de negociación de los compradores o clientes.....	39
2.1.1.10.2.	Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	41
2.1.1.10.3.	Amenaza de la entrada de los nuevos competidores.....	42
2.1.1.10.4.	Amenaza en los ingresos por productos sustitutos.....	43
2.1.1.10.5.	Rivalidad entre competidores.....	44
2.1.2.	Estructura organizacional.....	46
2.1.2.1.	Definición de la estructura organizacional.....	46
2.1.2.2.	Importancia de la estructura organizacional	49
2.1.2.3.	Tipos de estructuras organizacionales	50
2.1.2.4.	Factores que determinan la estructura organizacional	53
2.1.3.	Indicadores de Gestión.....	56
2.1.3.1.	Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión.....	58
2.1.3.2.	Cuadro de Mando Integral (CMI)	59
2.2.	Importancia de la variable.....	60
2.3.	Análisis comparativo.....	61
2.4.	Análisis crítico	62
CAPITULO III.....		63
Marco referencial.....		63
3.1.	Reseña histórica.....	63
3.2.	Filosofía organizacional	65
3.2.1.	Misión.....	65
3.2.2.	Visión.....	65
3.2.3.	Valores Corporativos	65
3.2.4.	Objetivos	65
3.3.	Diseño organizacional	65
3.3.1.	Organigrama de la empresa DevOpsConsultEc	65

3.3.2.	Descripción de cargos	66
3.3.2.1.	Gerente General	66
3.3.2.2.	Consultores externos	67
3.4.	Productos y/o servicios	67
3.4.1.	Servicio de asesorías en línea	68
3.4.2.	Servicio de asesorías en sitio (tradicional)	68
3.4.3.	Cursos y capacitaciones propias	69
3.4.4.	Cursos, capacitaciones y maestrías en línea (referidos)	69
3.5.	Diagnostico organizacional	69
3.6.	Análisis crítico organizacional	70
	CAPITULO IV	71
	Resultados	71
4.1.	Identificación de la Misión, Visión y Objetivos Generales	71
4.1.1	Misión	71
4.1.2	Visión	71
4.1.3	Valores	71
4.1.4	Objetivos generales	73
4.2.	Diagnóstico de la Situación Actual	75
4.2.1.	Análisis externo	76
4.2.1.1.	Análisis del macro entorno (Análisis PEST)	76
-	Factores políticos	76
-	Dimensión Económica	77
-	Dimensión Social	79
-	Dimensión Tecnológica	80
4.2.1.2.	Análisis del micro entorno (Cinco fuerzas de Porter)	81
4.2.2.	Análisis Interno	85
-	Análisis de la cadena de valor	85
-	Análisis de recursos y capacidades	87
4.2.3	MATRIZ FODA	92
4.3	Objetivos estratégicos	94
4.4	Formulación y selección de las estrategias	94
4.4.1	Perspectiva financiera	94
4.4.2	Perspectiva del cliente	95
4.4.3	Perspectiva de procesos internos	96

4.4.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	96
4.4.5	Estrategias alternativas	97
4.5	Diseño de planes de acción	97
4.5.1	Mapa estratégico	98
4.5.2	Cuadro de mando integral	98
4.5.3	Dashboard para seguimiento y control	101
	CAPITULO V	103
	Conclusiones	103
	Sugerencias	104
	BIBLIOGRAFÍA	107
	Anexos	111
	Anexo 1: Estructura propuesta para el área de Consultarías en DevOpsConsultEc	111
	Anexo 2: Entrevista a Fundador	111
	Anexo 3: Cuadro de Mando Integral	114

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Libros Revisados	61
Tabla 2: Matriz de evaluación de factores externos	84
Tabla 3: Matriz de evaluación de factores internos.....	92
Tabla 4: Matriz FODA	93
Tabla 5: Formulación de estrategias alternativas.....	97

INDICE DE FIGURAS

FIGURA N. 1: Características deseables en los objetivos.....	29
FIGURA N. 2: Prioridad en los objetivos estratégicos.....	30
FIGURA N. 3: Propósitos de organizar.....	46
FIGURA N. 4: Estructura – Jerarquía.....	49
FIGURA N. 5: Cuadro de Mando Integral.....	59
FIGURA N. 6: Cronología de la historia de DevOpsConsultEc.....	64
FIGURA N. 7: Organigrama DevopsConsultEc.....	66
FIGURA N. 8: Estructuras de empresas según su tamaño.....	79
FIGURA N. 9: 5 Fuerzas De Porter.....	84
FIGURA N. 10: Mapa Estratégico.....	98
FIGURA N. 11: Modelo de Dashboard.....	102

RESUMEN

El trabajo de investigación desarrollado tuvo como finalidad la formulación de un plan estratégico para la empresa DevOpsConsultEc, dentro del cual se definió una misión, visión, objetivos y valores que guíen sus operaciones, todo esto se realizó a través del análisis de diagnósticos tanto internos como externos, que permitieron a su vez la formulación de estrategias y planes de acción.

DevOpsConsultEc, fundada en la ciudad de Guayaquil en el año 2019, se dedica a ofrecer el servicio de consultorías gratuitas para Mipymes, así como capacitaciones a empresas y profesionales dentro del Ecuador.

El desarrollo de este plan estratégico es el inicio del camino para mejorar la administración de la empresa, el cual le permitirá alcanzar un óptimo desempeño en sus operaciones y de esta forma generar un mayor crecimiento en el mercado ecuatoriano, representa a su vez un punto de partida para el establecimiento de los diferentes planes de negocios, financieros, RRHH, etc.

Dentro del análisis interno efectuado se estableció que el peso ponderado de las fortalezas es 2.45 y para las debilidades 0.55, obteniéndose como resultado ponderado total el valor de 3, con lo cual se determina que el análisis interno es favorable para la organización.

En el análisis externo de la empresa se determinó que el peso ponderado de las oportunidades es 2.4 y para las amenazas 0.475, obteniéndose como resultado ponderado total el valor de 2.875, con lo cual se determina que el análisis externo es favorable.

Con el análisis y evaluación de los factores detallados anteriormente, se determinaron las estrategias a seguir por la empresa, las cuales se medirán utilizando el cuadro de mando integral.

Se recomendó a la empresa DevOpsConsultEc la implementación del plan estratégico diseñado, el cual le permitirá cumplir con los objetivos y las metas propuestas en el plazo determinado.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se propone la elaboración de un Plan Estratégico para la empresa DevOpsConsultEc, la cual no cuenta con objetivos claramente definidos y carece de una estructura que le permita desarrollar de forma efectiva sus actividades para alcanzar el crecimiento esperado en el mercado.

Cabe recalcar que uno de los principales motivantes para la creación de esta empresa por parte de su fundador, es justamente apoyar en esa gestión a las Mipymes, ofreciendo el servicio de consultorías sin costo para que puedan tener un crecimiento y desarrollo.

Para el diseño del plan estratégico para la empresa DevOpsConsultEc, se considerará el siguiente esquema:

Capítulo I: Se realiza el planteamiento, la formulación del problema, la definición de los objetivos, delimitación, justificación e ideas a defender.

Capítulo II: Se muestra el marco teórico formado por los antecedentes, las definiciones y conceptos que se recogieron de diferentes fuentes bibliográficas en cuanto a lo que es planificación estratégica y la estructura organizacional.

Capítulo III: Se describe la situación del sector de empresas de consultorías en el Ecuador y se detallan aspectos importantes de la empresa DevOpsConsultEc.

Capítulo IV: Se desarrolla la propuesta para dar solución a la problemática planteada. El punto de partida es un análisis situacional de la empresa para emitir un diagnóstico que servirá como base para la elaboración de la misión, visión, objetivos, valores institucionales, estrategias y estructura organizacional que permitirán el desarrollo y crecimiento de DevOpsConsultEc.

Capítulo V: Se emiten las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos.

Finalmente se detallan las referencias bibliográficas y anexos.

CAPITULO I

Antecedentes del estudio

1.1. Título del tema

Formulación de un Plan Estratégico para la empresa DevopsConsultEc de la ciudad de Guayaquil para el periodo 2020 - 2024.

1.2. Planteamiento del problema

DevOpsConsultEc es una pequeña empresa que inició sus actividades en el año 2019, está dedicada a brindar servicios de consultorías sin costo para pequeñas y medianas empresas y capacitaciones a nivel nacional, que ejecuta sus actividades en el Ecuador, en la ciudad de Guayaquil.

DevOpsConsultEc actualmente no cuenta con un plan estratégico y una estructura organizacional que guíen el desarrollo adecuado de sus actividades y le permita empezar a generar ingresos y ganar un adecuado posicionamiento en el mercado. Al no contar con un plan estratégico diseñado, la empresa no dispone de una misión, visión, valores ni objetivos establecidos, motivo por el cual su fundador y único integrante desconoce hacia donde se dirige la misma a mediano y largo plazo, descuido que está afectando gravemente la subsistencia de la empresa en el mercado.

Si DevOpsConsultEc no define un plan estratégico e instaura una estructura organizacional donde se establezcan los puestos de trabajo necesarios para el

desarrollo de sus actividades que den soporte en la captación de nuevos clientes que busquen capacitaciones para sus colaboradores o que quieran firmar convenios de colaboración con la empresa, la misma no logrará mantenerse en el mercado en un corto plazo, lo cual conllevará al cese definitivo de sus actividades.

Con el establecimiento de la Misión, Visión, Valores, Objetivos y una estructura organizacional correctamente diseñada, DevOpsConsultEc podrá empezar a ganar un adecuado posicionamiento en el mercado, el cual le permitirá generar ingresos necesarios para obtener el crecimiento requerido y de esta forma continuar ofertando el servicio de consultorías gratuitas a pequeñas y medianas empresas en el país, contribuyendo de esta forma con el crecimiento local de la economía y de las PYMES.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

- Diseñar una propuesta de un plan estratégico y una estructura organizacional que permitan un adecuado posicionamiento y crecimiento a la empresa DevOpsConsultEc en el periodo 2020-2024.

1.3.2. Objetivos específicos

- Elaborar la misión, visión y valores que guíen las operaciones de la empresa y sus colaboradores.

- Ejecutar un análisis situacional a fin de obtener un diagnóstico de la situación actual de la empresa en el mercado.
- Identificar los servicios que brinda la empresa para definir una adecuada estructura organizacional que permita el crecimiento de sus operaciones.
- Definir las acciones a seguir para ganar posicionamiento en el mercado y mejorar la gestión financiera de la empresa.
- Establecer métodos de control para las estrategias propuestas.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica

Se realizó la revisión de varias fuentes como: libros, proyectos de investigación, tesis y artículos relacionados con la elaboración de planes estratégicos y diseños de estructuras organizacionales.

Dentro del contenido revisado, se encuentran detallados los motivos por los cuales las organizaciones deben contar con un adecuado plan estratégico y estructura organizacional, los cuales tienen una incidencia directa sobre el éxito de sus operaciones. Para fundamentar la justificación teórica, dentro de los textos más representativos sobre los cuales basaremos esta propuesta, consideramos los siguientes:

Fred R. David (2013): Concepto de administración estratégica. Décimo cuarta edición. Da un enfoque adecuado para el desarrollo de un plan

estratégico claro. Las organizaciones deben reemplazar su enfoque reactivo por el proactivo, donde tomen iniciativas para influir, anticiparse y causar los acontecimientos, para de esta forma no solo responder ante ellos.

Robbins Stephen y Coulter Mary (2005): Administración. Octava Edición. Muestra diversos conceptos sobre el diseño de una estructura empresarial y sobre el control que debe existir dentro de las mismas. Toda empresa, independientemente de su tamaño debe contar con una estructura organizacional funcional para que pueda llevar a cabo sus operaciones y alcanzar los objetivos planteados.

1.4.2. Justificación metodológica

Para este trabajo de investigación se utilizarán técnicas e instrumentos de recolección de información, se aplicarán encuestas a diversas empresas que se consideren potenciales clientes con la finalidad de conocer la percepción y necesidades que permitan diseñar de mejor manera el plan estratégico, a su vez se realizará una entrevista y proceso de observación al propietario de DevOpsConsultEc a fin de conocer su expectativa sobre la empresa.

1.4.3. Justificación práctica

La propuesta de diseñar un plan estratégico y una estructura organizacional para DevOpsConsultEc, surge como respuesta a la necesidad de alcanzar un adecuado posicionamiento en el mercado en cuanto al servicio de consultorías

sin costo para pequeñas y medianas empresas y la prestación del servicio de capacitaciones en diversas áreas.

Con el diseño de un plan estratégico con objetivos claramente definidos, se busca encaminar a la empresa a generar niveles de ingresos que permitan mantener el servicio previamente planteado para las PYMES, viéndose de esta forma beneficiada la sociedad en general.

A su vez al contar con una adecuada estructura organizacional, DevOpsConsultEc podrá generar una mayor fuente de trabajo para el país y mejorar su rentabilidad, como podemos observar, se generarán beneficios para el desarrollo de la sociedad y el país en general.

1.5. Metodología

Para el trabajo de investigación se utilizará la metodología científica, dentro de la cual se aplicará el método inductivo-deductivo.

Se utilizará el método inductivo-deductivo, debido a que esta combinación permitirá estudiar y analizar por medio de la observación el comportamiento y accionar de su propietario, así mismo se realizaran encuestas a los potenciales clientes a fin de recopilar la mayor cantidad de información posible, lo que finalmente permitirá emitir una conclusión general de la empresa, para de esta forma diseñar de mejor manera el plan estratégico y la estructura

organizacional que mejoren el desempeño de las operaciones y permitan posicionarla en el mercado a la empresa DevOpsConsultEc.

1.5.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación a utilizarse en este trabajo de investigación es de carácter correlacional, esto debido a que se mide la relación que hay entre la existencia de un plan estratégico y el desempeño de las operaciones de la empresa DevOpsConsultEc.

El plan estratégico con una adecuada estructura organizacional dentro de la empresa, busca plantear los objetivos, las estrategias y las tácticas a seguir por la organización, a fin de generar un adecuado posicionamiento en el mercado que mejore el desempeño y sus operaciones, esto con la finalidad de seguir brindando consultorías sin costo a las pequeñas y medianas empresas de su entorno.

1.5.2. Diseño de la investigación

Para el desarrollo de este proyecto de investigación, se utilizará un enfoque mixto considerando los siguientes puntos:

Se tomará información sobre las actividades que ejecuta el propietario y sobre su idea de negocio a fin de poder definir una adecuada estructura dentro de la organización, por esta razón se hará uso de un enfoque cualitativo.

Así mismo, se utilizará un enfoque cuantitativo debido a que al diseñar objetivos y estrategias, se buscará generar ingresos para la empresa y de esta forma mejorar su desempeño y rentabilidad los cuales se pueden traducir en indicadores que son cuantificables.

1.6. Alcances y limitaciones

1.6.1. Alcances

Espacial: El presente proyecto de investigación se realizará para la empresa DevOpsConsultEc, la cual se encuentra ubicada en el Ecuador, ciudad de Guayaquil, en la Urbanización Villa Bonita Mz. 5024.

Área: Gestión administrativa y estratégica.

Aspecto: Diseño de un plan estratégico y estructura organizacional.

Temporal

- Tiempo del Problema: Año 2020
- Tiempo de la Investigación: Marzo 2020 – Septiembre 2020

1.6.2. Limitaciones

- El tiempo con el que se cuenta para llevar a cabo el desarrollo del proyecto puede ser muy corto, ya que solo se tiene un aproximado de 6 meses para su elaboración.

- Falta de recursos por parte de la empresa para implementar las propuestas detalladas en el plan de investigación.
- Poca información que existe en el país acerca de empresas que brinden consultorías sin costo a pequeñas y medianas empresas.

CAPITULO II

Marco Teórico

2.1. Conceptualización de la variable

2.1.1. Planeación Estratégica

2.1.1.1 Definición de planeación estratégica

A la planeación estratégica también se la conoce como administración estratégica y establece un sin número de actividades que encaminan a la empresa a fijar directrices, las cuales deben alcanzarse en un corto y largo plazo. El primer término es ampliamente utilizado en el mundo empresarial, y el segundo lo utilizan de manera teórica en los diversos centros de estudio; en este proyecto de investigación se hará uso de ambos términos, debido a que se consideran de igual importancia y significado.

Existen varios autores que plantean un concepto sobre la planeación estratégica, sin embargo, todos señalan que, en la actualidad, este es un elemento clave para las empresas que deseen mantenerse en el mercado y conservar una ventaja competitiva.

Según Thomson, Arthur. (2004 p.6), “El término administración estratégica se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”.

Para Sainz, J. M. (2008, p. 67) “Al hablar del plan estratégico de la empresa nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los 3 próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders)”.

Así mismo Sainz, J. M. (2008, p. 67) detalla que “cuando hablemos de planificación estratégica, no debemos entenderla como una suma continuada de planes estratégicos, sino como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio” (Cantera, 1989).

El diseñar un plan estratégico para las organizaciones permitirá a los directivos establecer hacia dónde deben dirigirse, a su vez, les permitirá tener un panorama claro con los lineamientos a seguir para lograr en un determinado tiempo los objetivos propuestos. Con el diseño de un plan estratégico la empresa contará con parámetros correctamente definidos, que le permitirán direccionar a su personal hacia los fines que espera lograr y mantenerse en el mercado con una ventaja competitiva.

2.1.1.2 Importancia de planeación estratégica

La forma como los directivos de una organización trazan la dirección que se debe seguir para alcanzar objetivos a largo plazo es de vital importancia, ya que serán estas directrices las que le permitirán a la empresa mantenerse y crecer en un mercado altamente competitivo.

De acuerdo a lo detallado por THOMSON, Arthur. (2004) “Una buena estrategia y adecuada ejecución de la misma son las señales más confiables de una buena administración”. (p. 4).

Para el autor Arthur Thomson (2004), “Mientras mejor concebida esté la estrategia de una compañía y mientras mejor se ejecute, más probabilidades hay de que tendrá un desempeño sólido”. (p. 6).

Para Sainz, J. M. (2008, p. 72-73) “el plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables. McDonald (1994) nos recuerda los siguientes beneficios:

- Mejora la coordinación de las actividades
- Identifica los cambios y desarrollos que se puedan esperar
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa
- Mejora la comunicación
- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades

- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades
- Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión

En la actualidad, las organizaciones esperan mejorar sus resultados a través de una correcta administración, el correcto diseño de un plan estratégico permite mejorar estos resultados y es por eso que las empresas requieren implantarlo para tener éxito en el sector en que se desenvuelven. Es importante destacar que este beneficio no se logrará únicamente con el diseño del plan estratégico, también es importante la implementación dentro de la organización, así como la socialización entre todos los colaboradores, de esta forma se logrará direccionar a todo el personal hacia un mismo fin, lo cual permitirá alcanzar las metas propuestas por la empresa e incentivar el trabajo en equipo.

Es importante tener presente que, en el diseño del plan estratégico, se debe dejar por sentado que el mismo debe permitir adaptarse a cambios inesperados que exija el mercado, a su vez, en todo momento la empresa debe mantenerse al día con los avances tecnológicos que se presenten, para de esta forma garantizar que los esfuerzos de sus directivos sean válidos. Un plan estratégico debe considerar elementos que permitan a la empresa estar preparada para momentos de cambio y así poder lograr la mayor adaptación posible, lo cual le

ayudará a la empresa a mantener una ventaja competitiva frente a sus competidores.

2.1.1.3 Etapas de la administración estratégica

Para Fred R. David (2013), “El proceso de administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias”. (p. 5).

De acuerdo a Sainz, J. M. (2008, p. 91), la planificación estratégica consta de 5 etapas:

- **Primera etapa:** Análisis de la situación, tanto externa como interna de la unidad objeto de planificación: una corporación, toda la empresa, una unidad de negocio, etc.
- **Segunda etapa:** Diagnostico de la situación, elaborado a partir del <<sempiterno>> DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y de la matriz de posición competitiva.
- **Tercera etapa:** Sistema de objetivos corporativos, donde se recogen decisiones tan estratégicas como la misión, la visión, los valores corporativos y los objetivos estratégicos para los próximos tres años.
- **Cuarta etapa:** Elección de las estrategias, tanto de las corporativas como de las competitivas y de las funcionales.
- **Quinta etapa:** Decisiones operativas: planes de acción, priorización de los mismos, cuenta de explotación previsional y sistema de seguimiento y control (CMI: Cuadro de mano integral)”

Se considera que las 5 etapas propuestas por Sainz, J. M. (2008), son fundamentales para el diseño de un plan estratégico dentro de las organizaciones y estos cinco puntos consisten básicamente en establecer los parámetros de hacia dónde quiere llegar la empresa, a través de la definición de una misión, visión, objetivos y valores. Posterior a eso se deben definir políticas claras para llevar a cabo los puntos mencionados anteriormente y por último se verifica que todo se esté cumpliendo según lo establecido a través del cuadro de mando integral, haciendo las correcciones que sean necesarias a fin de alcanzar las metas establecidas.

2.1.1.4 Misión

Arthur Thomson (2004), establece que “La declaración de la misión de una compañía suele centrarse en su perspectiva actual de los negocios (“quiénes somos y qué hacemos”); describe de manera general sus capacidades, su enfoque del cliente, sus actividades y el aspecto actual de sus negocios”. (p. 7).

Sainz, J. M. (2008, p. 177), indica que “la misión constituye el objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas que se marque. La misión es por tanto algo que debe ser acometido”.

Definir la misión dentro de la empresa, es uno de los primeros pasos para la elaboración del plan estratégico, lo cual no es tan sencillo para los directivos, puesto que la misión engloba el motivo principal por el cual existe la empresa,

indica de forma clara cuál es la razón por la que la empresa desarrolla sus actividades. La misión dentro de las organizaciones debe permitir a los colaboradores actuar en función de la misma, sirve como punto de referencia para todos los integrantes de la compañía. La misión debe indicar de forma clara, breve y resumida la razón de ser de la empresa.

2.1.1.5 Visión

Para Martín Álvarez (2006), la “Visión de negocio es el sueño al que aspira llegar la empresa en el futuro”. (p. 36).

Para Sainz, J. M. (2008, p. 177-178), la “visión de una empresa u organización es una expresión verbal y concisa de la imagen gráfica (<<que un hombre ponga sus pies en la luna...>>) que deseamos para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización (<<un ordenador en cada despacho y en cada hogar>>, para Microsoft), Es, por tanto, lo que la empresa lucha por llegar a ser”.

La visión dentro de las organizaciones es una exposición que identifica de forma clara hacia dónde quiere llegar la empresa en el futuro, denota cuáles son las aspiraciones que tienen los directivos y administradores con la organización en los próximos años, estableciendo cómo se visualiza la empresa en el futuro. La visión debe inspirar a los directivos y colaboradores de

las empresas a proyectarse en el tiempo, adaptándose a los diversos cambios que se puedan presentar en el sector en el que se desenvuelve la compañía.

Se destaca que la elaboración de estos dos elementos claves dentro del plan estratégico como son la misión y la visión, deben ser diseñados con la participación de todos los gerentes y directivos de la empresa, puesto que son ellos los de mayor interés en que la compañía se desarrolle con el tiempo, todo esto se logrará diseñando de manera correcta cada uno de los elementos del plan estratégico para la compañía.

2.1.1.6 Cultura organizacional

Dentro de la cultura organizacional tenemos que Sainz, J. M. (2008, p.178) indica que “La cultura corporativa ha sido definida de diferentes maneras, incorporando aspectos como la filosofía empresarial, los valores dominantes en la organización, el ambiente o clima empresarial, las normas que rigen los grupos de trabajo en la empresa, las reglas de juego, las tradiciones y los comportamientos organizativos”.

En la actualidad, las empresas más exitosas cuentan con principios y valores que marcan los procedimientos y forma de actuar que deben tener los directivos y colaboradores dentro de la misma; vale la pena destacar que el comportamiento de los trabajadores pasa a ser la carta de presentación de las organizaciones, por lo que una empresa con valores y normas claras promueve

las conductas positivas, lo cual se traduce en una adecuada imagen institucional y buena reputación para la organización.

El establecer estas directrices es lo que se conoce como definición de principios y valores o cultura organizacional.

2.1.1.6.1. Valores corporativos

En el contexto detallado anteriormente, tenemos que Sainz, J. M. (2008, p.178) determina que “Los valores son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo (por ejemplo, la lealtad a la propia familia), o un grupo de individuos (la solidaridad, en la Corporación Mondragón, o el principio darwiniano de que sobrevivan los mejores, en la sociedad norteamericana). Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. Responden a la pregunta: ¿En qué creemos?”

Aunque los valores constituyen lo que los empleados piensan que deben ser las cosas en la empresa, dado que los valores definen el carácter de una empresa y que describen aquello que la empresa representa, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen su identidad corporativa, aunque, habitualmente, vayan incluidos en el capítulo de «declaración de misión». Los valores dominantes aceptados por la empresa se pueden expresar en términos de rasgos de identidad de la organización. La concreción de estos valores en criterios de actuación, actitudes y

comportamientos coherentes en todas las áreas de actividad de la organización da lugar a una serie de principios que conforman la cultura empresarial”.

Los valores dentro de las organizaciones son el conjunto de normas y principios que establecen y rigen el comportamiento de los integrantes de la misma, son rasgos que identifican la forma de actuar de las empresas y sus colaboradores y que tienen impacto directo sobre la imagen, reputación y por ende en el desarrollo de la organización.

2.1.1.7 Objetivos

Fred R. David (2013), afirma que “Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros”. (p. 11).

Los objetivos se clasifican en objetivos a corto plazo y a largo plazo, ambos deben tener un sinnúmero de características que los convierten en deseables para las empresas.

Características deseables en los objetivos	
1.-	Cuantitativos
2.-	Medibles
3.-	Realistas
4.-	Comprensibles
5.-	Desafiantes
6.-	Jerárquicos
7.-	Alcanzables
8.-	Congruentes a través de todos los departamentos

FIGURA N. 1: Características deseables en los objetivos.

Fuente: DAVID, Fred R. “Concepto de administración estratégica. Décimo cuarta edición”. Editorial: Pearson Educación. México. p. 133.

Sainz, J. M. (2008) nos indica que “los objetivos corporativos se supeditarán siempre a la misión y visión de la empresa”, así como “que deben ser concretos (por tanto, debe realizarse un esfuerzo por cuantificarlos, siempre que sea posible), realistas (¡cuidado con las limitaciones internas y externas al crecimiento!) y, sin embargo, voluntaristas, motor de la actividad empresarial y coherentes tanto entre sí como con la visión de la empresa. A la hora de redactar los objetivos debemos exigirnos concreción, ya que un objetivo es, en definitiva, la base sobre la que se afianzará la dirección estratégica de nuestra empresa y, por tanto, expresarlo de forma ambigua o poco clara nunca facilitará la solidez y la armonía del plan en el que esté incluido”.

A su vez nos indica que se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- En general, un objetivo bien redactado comienza con un verbo de acción o consecución (aumentar..., explotar..., consolidar..., penetrar...), propone un solo resultado clave a lograr y un plazo de ejecución (aunque con cierta flexibilidad).
- Siempre debe ser coherente con los recursos de los que dispone la empresa. El objetivo establece el «qué» y el «cuándo» más que el «cómo» y el «por qué».
- El objetivo es consecuente con las políticas y prácticas básicas de la empresa. Los objetivos deben ser realistas y alcanzables, pero con la tensión necesaria del que persigue ser el mejor. Sin esta tensión generada por unos objetivos ambiciosos nunca sabremos lo que la empresa puede dar de sí.
- Los objetivos se registran y comunican por escrito a los responsables o departamentos afectados en su consecución, tratando por ello que sean fácilmente comprensibles por todos. Y, en la medida de lo posible, deben ser desplegados a toda la organización.

PRIORIDAD EN LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA

Objetivos	Empresa GRANDE	Empresa de Tamaño MEDIANO		Empresa PEQUEÑA
		Pervivencia	Venderse	
Consolidación	3º	1º	3º	1º
Crecimiento (altas tasas)	1º	2º	2º	3º
Rentabilidad a c.p.	2º	3º	1º	2º

FIGURA N. 2: Prioridad en los objetivos estratégicos.

Fuente: Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2018). El plan estratégico en la práctica. ESIC Editorial. p. 202.

En la figura 2, se destaca la prioridad en cuanto a los objetivos a establecerse para las pequeñas empresas, que de acuerdo a Sainz, J. M. (2008) establece que “la pequeña empresa debe buscar primero su consolidación, alcanzando un determinado nivel de rentabilidad a corto plazo. Debe asumir que no tiene capacidad para alcanzar la masa crítica, por lo debe renunciar a cuotas tan altas de crecimiento como las perseguidas por las empresas grandes. De ahí que su sistema de objetivos sea: Consolidación: supervivencia. Rentabilidad a corto. Crecimiento (solo vegetativo)”.

Dentro de las empresas, los objetivos tienen un papel muy importante, debido a que son los encargados de hacer cumplir la misión y visión establecidas anteriormente. Los objetivos pasarán a ser indicadores de desempeño, mostrarán específicamente lo que la empresa desea lograr en un corto, mediano o largo plazo, estos le van a permitir a la organización tener un control sobre el cumplimiento de los objetivos y del crecimiento de la empresa, por lo que la correcta definición de estos objetivos va a permitir el éxito dentro de las compañías, a su vez se destaca que, en la definición de los mismos, estos deben reflejar el qué y el cuándo más que el cómo y el porqué.

2.1.1.7.1. Objetivos a corto plazo

Fred R. David (2013), detalla que “Los objetivos anuales son las metas a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder lograr sus objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos

anuales deben ser medibles, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y jerarquizados”. (p. 11)

Los objetivos a corto plazo o también denominados objetivos anuales, son los resultados que las empresas desean alcanzar o lograr en un corto período de tiempo (no mayor a un año) y deben incluir aspectos específicos que deberán ser ejecutados por todos los miembros de la compañía, a fin de contribuir con el cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

2.1.1.7.2. Objetivos a largo plazo

Según Fred R. David (2013) “Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se espera obtener al implementar ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que deben emprenderse para el logro de los objetivos a largo plazo. El marco temporal para la implementación de estrategias y el logro de objetivos deben ser congruentes, desarrollándose por lo general en un periodo de dos a cinco años”. (p. 132).

Los objetivos a largo plazo o también denominados objetivos generales, son definidos por los directivos y gerentes de las organizaciones, deben enmarcar aspectos globales que establezcan de forma clara y precisa lo que la empresa quiere alcanzar en un determinado período de tiempo. Los objetivos a largo plazo se clasifican en objetivos estratégicos y objetivos financieros.

2.1.1.7.2.1. Objetivos estratégicos y financieros

Para que los objetivos a largo plazo muestren de forma más clara los propósitos que quieren lograr los administradores dentro de las empresas, Fred R. David (2013) desglosa los objetivos a largo plazo en objetivos estratégicos y objetivos financieros.

Ambos tipos de objetivos son fundamentales dentro de una organización, sin embargo, cada uno cumple su función específica dentro de la empresa. Los objetivos estratégicos apuntan a lograr una ventaja competitiva en el mercado en el que desarrollan sus actividades, mientras que los objetivos financieros buscan alcanzar altos niveles de rentabilidad y beneficios económicos para la empresa.

2.1.1.8 Análisis externo e interno

El análisis externo “es también distinguido como análisis del ambiente, evaluación externa o auditoría externa, se basa en la identificación y evaluación de hechos, cambios y directrices que ocurren en el ambiente de una empresa y que existen más allá de su control” (Crece Negocios, 2015).

Para Sainz, J. M. (2008) determina que “La finalidad del análisis de la situación externa es conocer la evolución histórica y esperada del entorno en el que actúa la empresa, del mercado al que atiende y de su situación ante clientes y proveedores, para identificar las fortalezas y debilidades propias frente a las de sus competidores, así como las oportunidades y amenazas a las

que nos podemos enfrentar. En consecuencia, el análisis de la situación externa debe permitir a la empresa la definición de los factores clave de éxito en el mercado en el que está inmersa. Este análisis de la situación externa debe contemplar los siguientes tipos de análisis, independientemente de cómo se estructuren:

Análisis del entorno: El objeto de este análisis es examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa:

- **Factores económicos:** Evolución del PIB, de la inversión, de las tasas de interés, de la inflación, de las exportaciones, del consumo, etc.
- **Factores tecnológicos:** Nuevos productos que han surgido en nuestro sector o en otros sectores, aparición de productos sustitutivos o de nuevas tecnologías genéricas, etc.
- **Factores políticos y legislativos:** Legislación fiscal, de protección del medio ambiente, arancelaria, de seguridad, etc. En algunos casos, por ejemplo, en mercados todavía regulados, estos factores tienen mucha importancia. La mejor forma de abordarlos es mediante el estudio de escenarios.
- **Factores sociales:** Cambios en los comportamientos de los ciudadanos, nuevas actitudes socio-culturales, evolución demográfica, nuevos hábitos y estilos de vida, nuevas tendencias, etc.

Análisis del sector: Este análisis del entorno suele ser conveniente completarlo con el análisis de las fuerzas competitivas de Porter para conocer el grado de competitividad del sector en el que nos movemos:

- la rivalidad entre competidores,
- el poder de negociación de los clientes,
- el poder de negociación de los proveedores,
- la amenaza de productos sustitutivos y de nuevos entrantes,
- y la dificultad de salida del sector en el que estamos.

Análisis del mercado: Se trata de analizar, tanto de forma cuantitativa como cualitativa, la evolución histórica y las tendencias del mercado con la finalidad de identificar las características del mercado en el que compite nuestra empresa.

Análisis de los clientes: El objetivo es analizar cuantitativa y cualitativamente los clientes o segmentos de clientes claves para la empresa.

Análisis de los competidores: Su propósito es analizar la forma en que nuestros competidores se posicionan en el mercado. Para ello, se debe hacer una radiografía de su tamaño, productos ofertados, segmentos del mercado y áreas geográficas que atienden.

Análisis de los proveedores: Se trata de reflexionar sobre los aprovisionamientos de nuestra empresa y el poder de nuestros proveedores,

para lo que resulta fundamental la consideración de nuestros proveedores de materiales, componentes o servicios que sean clave para el desarrollo futuro de nuestra empresa.”

Para la ejecución del análisis externo se debe tener como objetivo el identificar cuáles son las oportunidades y las amenazas que existen en el medio en el cual se desenvuelve la compañía, esto permitirá formular estrategias con las cuales se podrán aprovechar las oportunidades y minimizar al máximo las amenazas o reducir el impacto de las mismas.

De acuerdo a Sainz, J. M. (2008), el análisis interno nos ayuda a detectar las debilidades y potencialidades de nuestra empresa. Así, se trata de realizar una evaluación de nuestra empresa, con el fin de estudiar si hemos tomado las decisiones estratégicas más adecuadas (es decir, si estamos haciendo lo que debemos hacer), y si somos eficientes en la puesta en marcha de nuestras decisiones (es decir, si estamos haciendo correctamente lo que debemos hacer).

El análisis interno consiste en la identificación y evaluación de los diferentes factores que puedan existir dentro de una empresa, tiene como objetivo conocer cuáles son los recursos y capacidades con los que cuenta, así mismo, busca identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades, esto permitirá la definición de los objetivos y la formulación de estrategias que permitan desarrollar las fortalezas y reducir o superar las debilidades.

2.1.1.9 Análisis FODA

De acuerdo a Escudero M. (2011), manifiesta que el análisis DAFO es una herramienta básica para la Planificación estratégica y para el conocimiento del mercado de referencia. Este análisis no es más que aplicar el sentido común y una estructura lógica de razonamiento a una fase de la planificación estratégica, es decir, ayuda a tomar decisiones con el máximo de información. (p. 88).

Entonces, la aplicación del análisis DAFO o más conocido como FODA es determinar los factores que pueden favorecer u obstaculizar el logro de los objetivos establecidos con anterioridad por la empresa.

El análisis FODA constituye una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso y en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

Fortalezas: Son las capacidades especiales que posee la organización, y que, a su vez, le permite gozar de una posición favorecida frente a la competencia. En otras palabras, son los recursos que se pueden controlar, las capacidades y habilidades que se tienen, actividades que se efectúan efectivamente, etc.

Oportunidades: Son aquellos elementos que resultan beneficiosos, prósperos, explotables, que se deben descubrir en el ambiente en el cual funciona la empresa y que permitan obtener ventajas competitivas.

Debilidades: Son aquellos elementos que inducen a que la empresa tenga una posición desfavorable frente a la competencia, son recursos de los que se priva, habilidades que no se ostentan, actividades que no se efectúan positivamente, etc.

Amenazas: Son aquellos factores que provienen del medio y que pueden llegar a transgredir inclusive contra la estabilidad de la empresa. (Escudero M. , 2011, p. 29-30).

Para el análisis FODA, se deben considerar los factores claves directamente relacionados con la organización, como: el mercado y el sistema de mercadeo, la investigación y desarrollo, la competencia, los recursos financieros, humanos, tecnológicos, la infraestructura con que cuenta la empresa, su distribución e inventarios, así mismo, deben analizarse las tendencias políticas, económicas y sociales. Cabe recalcar, que al ejecutar de manera correcta el análisis FODA, se podrán diseñar estrategias adecuadas para cumplir con los objetivos organizacionales.

2.1.1.10 Las 5 fuerzas de Porter

Escudero E. (2012), indicó que: “Existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste” (p. 114). La idea se centra en que una empresa debe evaluar los recursos financieros, objetivos comerciales, entre otros, en cinco fuerzas que tienen incidencia directa con los niveles de competitividad a nivel industrial y comercial.

1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes
2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores
3. Amenazas de nuevos competidores entrantes
4. Amenaza de productos sustitutos
5. Rivalidad entre los competidores

El llevar a cabo el análisis de estos cinco aspectos, permite que se obtenga de manera más completa información sobre la empresa y su entorno, de tal manera que se podrá diseñar estrategias y aprovechar las oportunidades que se puedan presentar para la organización, a su vez permitirá enfrentar las amenazas y establecer mecanismos que minimicen su impacto. Se debe considerar que este análisis va a ser efectuado con información referente a empresas que compiten en un mismo sector.

2.1.1.10.1. Poder de negociación de los compradores o clientes

Según Porter (2009), los clientes influyentes-la otra cara de los proveedores, pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja,

exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los costes) y enfrentando en general a los distintos participantes en una industria. (p. 44).

Un grupo de clientes ejerce influencia negociadora sí:

1. Existen pocos compradores, o si cada uno compra en volúmenes grandes en comparación al tamaño de un solo vendedor.
2. Los productos de la industria están estandarizados o no se diferencian entre sí.
3. Los compradores se enfrentan a pocas variaciones en los costes al cambiar de vendedor.
4. Los compradores pueden amenazar con retirarse y producir ese mismo producto si los vendedores son demasiado rentables. (Porter, 2009, p. 44).

Un grupo de compradores es sensible a los precios si:

1. El producto que compra de la industria representa un porcentaje importante de su estructura de costes o de su presupuesto para abastecimiento.
2. El grupo de compradores obtiene escasos beneficios, carece de liquidez o está bajo presión para recortar sus costes de compra.
3. La calidad de los productos o servicios de los compradores se ve poco afectada por el producto de la industria.
4. El producto de la industria surte poco efecto en el resto de costes del comprador. (Porter, 2009, p. 45).

En términos generales, el cliente o comprador, tendrá poder de negociación sobre la empresa si existen productos sustitutos de iguales características, calidad y mejores o iguales precios, esto puede ocasionar que se decidan a adquirir el producto con la competencia, por lo que la empresa deberá diseñar estrategias adecuadas para generar una ventaja competitiva o influencia sobre el cliente.

2.1.1.10.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

De acuerdo a Porter (2009), “Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria” (p. 43).

Es decir, los proveedores de la materia prima y de los suministros para la elaboración de los productos, pueden afectar con su poder de negociación, puesto que ellos deciden el precio de distribución de los mismos, esto depende de cuantos proveedores posea la empresa.

Los proveedores poderosos incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda afrontar un incremento del costo final.

Un grupo de proveedores es más influyente si:

1. Esta más concentrado que la industria a la que vende.

2. El grupo de proveedores no dependen demasiado de la industria para obtener beneficios.
3. Los participantes de una industria se enfrentan a fluctuaciones en los costes y a proveedores inestables.
4. Los proveedores ofrecen productos que están diferenciados entre sí.
5. No existen sustitutivo alguno del producto que ofrece del grupo proveedor.
6. El grupo proveedor puede amenazar, de forma creíble con integrarse a la industria. (Porter, 2009, p. 43-44).

Es importante resaltar que los proveedores son influyentes cuando están en la capacidad de subir el costo de las materias primas y materiales que la empresa requiere para la elaboración de sus productos, puesto que en muchas ocasiones son los únicos en vender y distribuir la materia prima requerida, ocasionando el incremento del precio de venta del producto.

2.1.1.10.3. Amenaza de la entrada de los nuevos competidores

Porter (2009), indicó que “los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir” (p. 37).

La amenaza de la entrada de nuevos competidores en muchas ocasiones contribuye a que un determinado producto tienda a disminuir su precio final,

afectando directamente a la rentabilidad a la empresa que se encuentra establecida en el mercado.

Las barreras de entrada son ventajas de las que gozan los miembros establecidos en comparación con los nuevos aspirantes. Algunos ejemplos de estas barreras de entradas son:

1. Economías de escala
2. Preferencias de la marca y lealtad del cliente
3. Requerimientos de recursos
4. Desventajas de costo independiente del volumen
5. Acceso a canales de distribución
6. Aranceles y restricciones comerciales internacionales
7. Política restrictiva del gobierno (Porter, 2009, p. 39-41)

La amenaza de entrada de nuevos competidores es la incursión de empresas dedicadas a la misma actividad, que pueden afectar la rentabilidad de las organizaciones que se desenvuelven en ese sector, por lo tanto, como estrategia, las compañías utilizan barreras de entrada, las cuales se traducen en obstáculos que dificultan el ingreso de nuevos competidores.

2.1.1.10.4. Amenaza en los ingresos por productos sustitutos

Porter (2009), indico que un sustituto realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera. A veces, la

amenaza de un sustituto no es tan visible o directa cuando un sustituto ocupa el producto de la industria del comprador. (p. 47).

El ingreso de productos sustitutos provoca, que las empresas que se encuentran posicionadas en el mercado disminuyan sus ventas y por otro lado tengan que bajar el precio de sus productos para poder mantenerse en el mercado.

La amenaza de los sustitutos se eleva si:

1. “Ofrece una atractiva equiparación entre precio y prestaciones al producto de la industria.
2. Para el comprador, el costo de pasarse a un producto sustituto es muy bajo” (Porter, 2009, p. 47-48).

Actualmente las empresas se ven en la obligación de estar preparadas y actualizadas en cuanto a la información de los productos que elaboran las demás organizaciones en su mismo mercado, conocer cuáles son iguales o de similares características, puesto que estas pueden afectar el nivel competitivo de la compañía.

2.1.1.10.5. Rivalidad entre competidores

Para Porter (2009), la rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los

precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria. (p. 48).

Esta rivalidad, provoca que las empresas por mantenerse activas en el mercado tengan que elaborar estrategias para mantener sus productos y para vender tengan que realizar promociones, descuentos y hasta disminuir el precio del producto.

La intensidad de la rivalidad es mayor si:

1. Los competidores son numerosos o muy parecidos en tamaño e influencia.
 2. El crecimiento de la industria es lento y el crecimiento lento precipita la lucha por la cuota de mercado.
 3. Las barreras de salida son elevadas.
 4. Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y tienen aspiraciones de liderazgo, en especial si cuentan con objetivos que van más allá de la rentabilidad económica en una industria determinada.
- (Porter, 2009, p. 48-49)

“Una empresa que se destaca, a su vez, presiona a las empresas que están a su alrededor, hará que siempre existirá una rivalidad latente entre las empresas de un mismo sector” (5 fuerzas de Porter, 2015).

La rivalidad entre competidores surge a través de las diversas estrategias que las empresas aplican en cuanto al precio o publicidad que les dan a sus productos, siendo la más riesgosa la competencia de precios, puesto que esta influye de manera negativa en la rentabilidad de todo el sector.

2.1.2. Estructura organizacional

2.1.2.1. Definición de la estructura organizacional

Robbins & Coulter (2010), determinan que “La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama, también tiene muchos propósitos. Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización”. (p. 184-185).

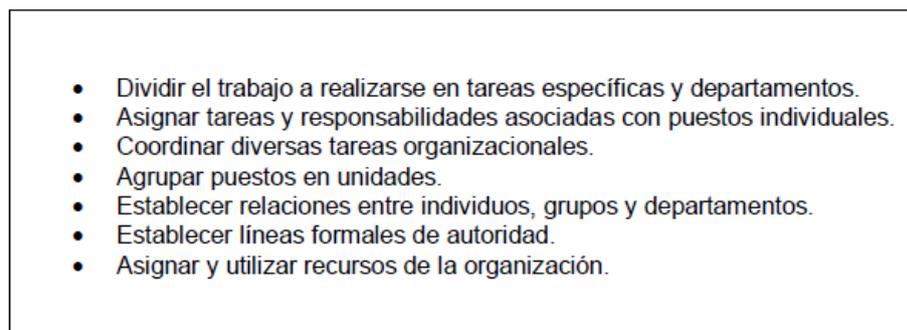
- 
- Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos.
 - Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales.
 - Coordinar diversas tareas organizacionales.
 - Agrupar puestos en unidades.
 - Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
 - Establecer líneas formales de autoridad.
 - Asignar y utilizar recursos de la organización.

FIGURA N. 3: Propósitos de organizar.

Fuente: Robbins, Sthepen; Coulter, Mary. Administración. Décima edición. México: Pearson Educación. p. 184.

Para Robbins & Coulter (2010), “Existen seis elementos claves por los que se diseña una estructura organizacional dentro de las empresas”. (p. 185-189).

Primer elemento: Corresponde a la división del trabajo, el cual consiste en separar las actividades de la empresa a fin de hacer que cada empleado se especialice en la tarea que desempeña, diversas compañías, a fin de evitar la rutina dentro de los puestos de trabajo agregan funciones o rotan a las personas dentro de los departamentos.

Segundo elemento: La empresa debe efectuar una departamentalización, esta consiste en agrupar las diferentes tareas de la empresa en unidades departamentales, con esto se busca que las personas realicen un trabajo ordenado. La departamentalización se realiza de acuerdo a las necesidades que tiene la empresa.

Los autores Robbins & Coulter (2010), indican que “Los tipos de departamentalización pueden ser:

1. **Departamentalización funcional:** Agrupa puestos de acuerdo a sus funciones.
2. **Departamentalización geográfica:** Agrupa puestos de acuerdo con la región geográfica.
3. **Departamentalización por productos:** Agrupa puestos por líneas de productos.

4. **Departamentalización por procesos:** Agrupa puestos con base en el flujo de productos o clientes.
5. **Departamentalización por clientes:** Agrupa puestos con base en clientes específicos y exclusivos". (p. 186).

Tercer elemento: Se denomina cadena de mando, la cual se centra en la delegación de autoridad a las diversas jefaturas, su fin es que los trabajadores tengan claridad sobre a quién reportar su trabajo, así como el conocer a quién deben dirigirse para la resolución de problemas, con esta delegación las empresas van a evitar conflictos internos, esto debido a que se establece una línea de reporte para cada departamento.

Cuarto elemento: Es el tramo de control, el cual establece el número de niveles gerenciales que debe tener una organización, esta asignación va de la mano con el número de empleados que tenga la empresa.

Quinto elemento: La centralización y descentralización. La centralización es el grado de dependencia que tiene la empresa para la toma de decisiones desde los niveles directivos de la misma, mientras que la descentralización implica que la toma de decisiones se pueda dar en los diferentes niveles de jefaturas o gerencias, considerando el grado de responsabilidad que esta implique.

Finalmente se presenta la formalización, la cual hace referencia al grado de estandarización dentro de la empresa, toma en cuenta cómo las políticas y procedimientos guían el actuar de los colaboradores.

Gilli, J. J. (2017), determina que un organigrama es la representación gráfica simplificada de una estructura: refleja los cargos y las relaciones de autoridad entre ellos.



FIGURAN. 4:

Estructura –

Jerarquía

Fuente: Gilli, J. J. (2017). Claves de la estructura organizativa. Buenos Aires, Ediciones Granica. p.97.

A fin de apalancar el diseño del plan estratégico, es necesario establecer una adecuada estructura organizacional, la cual debe estar enmarcada con los objetivos que desea alcanzar la empresa. Dependiendo de su tamaño y la actividad a la que esta se dedica, se puede establecer una estructura que se adapte a las necesidades de la compañía.

2.1.2.2. Importancia de la estructura organizacional

La estructura organizacional es un elemento de vital importancia dentro de las compañías, ya que permite establecer de forma clara los puestos de trabajo dentro de la empresa. El diseño de una correcta estructura organizacional también permite conocer si existe el suficiente personal para el desarrollo de las actividades, a fin alcanzar los objetivos planteados inicialmente dentro de la

empresa. La estructura organizacional permite asignar las diferentes funciones y responsabilidades a cada cargo existente e identificar los procedimientos que deben ejecutar dentro de estos puestos de trabajo.

2.1.2.3. Tipos de estructuras organizacionales

Existe una gran variedad de clasificaciones de estructuras organizacionales, Robbins y Coulter (2010), destacan los diseños comunes y contemporáneos (p. 193-195):

1. Diseños organizacionales tradicionales. Dentro de estos diseños se encuentran:

- a. Estructura Simple
- b. Estructura Funcional
- c. Estructura Divisional

2. Diseños organizacionales contemporáneos. Dentro de estos diseños se encuentran:

- a. Estructura de equipo
- b. Estructura Matricial y de Proyectos

Gilli, J. J. (2017) sostiene que las estructuras tradicionales, cuando deben ajustarse por el cambio tecnológico o la alta competitividad, presentan limitaciones. En efecto, cuando se enfrenta un ambiente complejo y dinámico, la forma funcional no resulta apta, ya que al concentrarse en un producto o

mercado requiere condiciones de estabilidad. La estructura divisional, por su parte, además de estabilidad requiere un volumen para cada mercado o producto que justifique la división en unidades de negocio. En conclusión, estas formas tradicionales no están en condiciones de dar respuesta a un ambiente completo ¿por el tipo de producto o servicio a prestar cuando este, por razones de tipo tecnológico o de competitividad, tiene un corto ciclo de vida, como por ejemplo en el campo de la computación o las comunicaciones.

La estructura simple detalla que a medida que se contratan más trabajadores y crece el número de empleados, las compañías cambian esta estructura por una más formalizada y se establecen más niveles de jerárquicos, esto ocasiona que el trabajo se vuelva más especializado.

Gilli, J. J. (2017) indica que la estructura funcional puede asimilarse a una máquina destinada a producir grandes cantidades a bajo costo de una variedad limitada de productos o servicios, por lo cual Mintzberg la denomina máquina burocrática. Esta forma aparece a fines del siglo XIX pero se difunde y generaliza a partir de principios del siglo XX, y permitió a las empresas obtener la dimensión y eficacia necesarias para lograr la expansión y el desarrollo de nuevos mercados.

La estructura funcional será apta para soportar el crecimiento de la empresa, con la condición de que se centre en la producción en grandes cantidades y a costos limitados de un solo producto o de una cantidad de

limitadas líneas de productos. Pero el grado de especialización y el control centralizado no se adaptan fácilmente a múltiples productos o mercados, ya que la variedad de la demanda interfiere con la eficiencia y la forma funcional no resultara flexible para atender la diversidad.

La estructura funcional es utilizada comúnmente en las pequeñas y medianas empresas, esta estructura se caracteriza por agrupar las actividades afines o relacionadas en departamentos o áreas.

De acuerdo a Gilli, J. J. (2017), la estructura divisional o descentralización federal, como la denomina Drucker (2001), supone que la empresa comprende un conjunto de unidades, cada una de las cuales está dedicada a un producto o mercado específico; actúan en forma independiente, y para cumplir con su propósito se organizan internamente bajo la forma funcional.

La estructura divisional es una estructura que se forma por unidades de negocios separadas, estas pueden ser de acuerdo a la región, mercado o producto. En esta estructura sus divisiones gozan de altos niveles de independencia.

En el diseño organizacional contemporáneo, la estructura de equipos se caracteriza por conformar varios grupos o equipos de trabajo dentro de la compañía, de esta forma se minimizan las barreras entre departamentos, cada

grupo o equipo es responsable de los resultados obtenidos, en este modelo no existen niveles gerenciales que ejerzan directamente un control.

Gilli, J. J. (2017), detalla que las matrices se adaptan también a firmas consultoras u organizaciones que deben atender simultáneamente varios proyectos. En estos casos, la estructura matricial puede resultar una solución de compromiso sumamente orgánica, apta para la innovación, ya que permite optimizar el uso de recursos mediante la combinación de ejecutivos funcionales y expertos a cargo de proyectos.

En la estructura matricial y de proyectos, las unidades o departamentos que laboran en diversos proyectos mantienen una cadena de mando dual, una gerencia para el área funcional y otra para el proyecto o producto, existe la autoridad compartida.

2.1.2.4. Factores que determinan la estructura organizacional

Hay diversos factores que influyen al momento de elegir el diseño organizacional.

Para Robbins y Coulter (2010) “Los gerentes de nivel alto por lo general se esfuerzan demasiado en diseñar una estructura adecuada. De lo que depende esa estructura adecuada es de cuatro variables de contingencia: la estrategia de la organización, el tamaño, la tecnología y el grado de incertidumbre del entorno”. (p. 191).

La gran mayoría de las veces, los directivos de las organizaciones se enfocan principalmente en el diseño de la estructura de la compañía, pero no toman en cuenta los diferentes factores que influyen de manera directa o indirecta en la empresa y sus actividades, por este motivo, Robbins y Coulter (2010) en su libro mencionan las cuatro variables, que determinarán el tipo de estructura más adecuado.

1. Estrategia y estructura: “La estructura de una organización debe facilitar el logro de objetivos. Como los objetivos son una parte importante de las estrategias de una organización, sólo es lógico que la estrategia y la estructura estén muy relacionadas...”

“...Las investigaciones han demostrado que ciertos diseños estructurales funcionan mejor con distintas estrategias organizacionales. Por ejemplo, la flexibilidad y el libre flujo de información de la estructura orgánica funcionan bien cuando una organización busca innovaciones significativas y únicas. La organización mecanicista, con su eficiencia, estabilidad y estrechos controles, funciona mejor para compañías que quieren controlar de cerca los costos”.

Uno de los principales factores que influyen en el diseño de una estructura organizacional es la estrategia aplicada por la empresa, de acuerdo a cuáles son los objetivos planteados se efectuará el diseño de su estructura, tomando en cuenta si la misma es rígida o más flexible.

2. Tamaño y estructura: “Hay bastantes pruebas de que el tamaño de una organización afecta su estructura. Las grandes organizaciones tienden a presentar mayor especialización, departamentalización, centralización, reglas y normas que las organizaciones pequeñas. Sin embargo, una vez que una organización rebasa cierto tamaño, éste tiene menor influencia sobre la estructura”.

Otro factor que determina el diseño de la estructura de una compañía, es su tamaño. Dependiendo del número de trabajadores se deberán dividir o conformar los diferentes departamentos y jefaturas.

3. Tecnología y estructura: “Toda empresa utiliza alguna forma de tecnología para convertir sus insumos en productos...”

“...Otros estudios también han mostrado que las organizaciones adaptan sus estructuras a su tecnología, según lo rutinaria que sea su tecnología para transformar insumos en productos. En general, cuanto más rutinaria es la tecnología, más mecanicista es la estructura, y es más probable que las organizaciones con tecnología menos rutinaria tengan estructuras orgánicas”.

La tecnología influye de manera significativa al momento de decidir si se aplicará una estructura mecanicista u orgánica, dependiendo del grado de utilización de tecnología en la empresa se fijará si se debe aplicar una estructura flexible o de controles más estrictos.

4. Incertidumbre del entorno y estructura: “Algunas organizaciones enfrentan entornos sencillos y estables, con poca incertidumbre, mientras que otros enfrentan entornos dinámicos y complejos con demasiada incertidumbre. Los gerentes tratan de minimizar la incertidumbre del entorno, mediante ajustes a la estructura de la organización. En entornos sencillos y estables, los diseños mecanicistas pueden ser más efectivos. Por otra parte, a mayor incertidumbre, la organización necesita más flexibilidad de un diseño orgánico”.

“...Las organizaciones mecanicistas no están equipadas para responder al rápido cambio ambiental y a la incertidumbre del entorno. Como resultado, muchas organizaciones se están volviendo más orgánicas...”

La relación que existe en la actualidad entre el entorno y las estructuras de las compañías, hace que sus directivos piensen o consideren en la reestructuración de sus empresas, buscando así que las mismas respondan de forma rápida y flexible ante cualquier cambio que se presente en el entorno, ya sea por la competencia, ambiente político o los clientes que siempre exigen productos de calidad al menor precio posible.

2.1.3. Indicadores de Gestión

Cansino J. (2001), señaló que por indicadores de gestión se entienden “aquellos que suministran la información necesaria para el ejercicio del control

económico de la gestión, concibiendo este tipo de control en su triple vertiente de control de eficacia, control de eficiencia y control de economía” (p. 241).

Un indicador es la expresión numérica que relaciona variables, permitiendo valorar el nivel de cumplimiento o desempeño que mantiene una organización, este debe ser comparado con un valor referencial y si el mismo denota algún tipo de desviación, los directivos deben emprender acciones correctivas o preventivas.

Los indicadores más conocidos y manejables son:

Eficiencia: Es aquel que mide el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por una entidad.

Eficacia: Mide el grado de utilización de los recursos que tiene una institución para alcanzar su objetivo planteado.

Economía: Permite medir el costo de los resultados obtenidos en el servicio prestado al cliente, con el menor costo posible.

Equidad: Mide el grado de atención a los usuarios en forma equitativa, es decir, sin distinción de razas, clases sociales, género.

Ética: Permite medir el grado de aplicación de las buenas costumbres y valores sociales, en el desempeño de las funciones de un servidor o empleado, de acuerdo al código de ética, implementado por la entidad.

Ecología: Mide el grado de influencia de las personas en relación directa con el daño o el grado de desarrollo sustentable de la naturaleza en relación al

hombre. (Camejo, J. 2012)

2.1.3.1. Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión

De acuerdo a Camejo, J. (2012), el objetivo de los sistemas de medición es contribuir con la organización con un camino idóneo para que la misma llegue a cumplir con las metas señaladas.

Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia y metas
- Identificar problemas y oportunidades para dar un diagnóstico.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

Para llevar a cabo un correcto sistema de medición, los directivos deberán: comunicar, identificar, diagnosticar y comprender cada uno de los resultados o indicadores, para así guiar la realización de las estrategias, acciones y resultados de la empresa, los procedimientos que generalmente componen un sistema de medición son: Planificación, Presupuesto (asignación de recursos), Información, Seguimiento (control), Evaluación y Compensación.

2.1.3.2. Cuadro de Mando Integral (CMI)

Para Salgueiro, A. (2015), el CMI es algo más que un sistema y debe buscar un equilibrio entre:

- Objetivos a corto y a largo plazo.
- Medidas financieras y no financieras.
- Indicadores previsionales e históricos.
- Perspectivas internas y externas.

Salgueiro, A. (2015) detalla que, en definitiva, el CMI ayuda a revisar la estrategia constantemente; es un enfoque innovador que enriqueció el control de la gestión y significó una revolución dentro del mismo, ayudando a alinear los objetivos de la organización con los de cada empleado.

¿Qué es realmente el cuadro de mando integral (CMI)?

El CMI es un sistema de gestión organizado coherentemente bajo cuatro perspectivas diferentes:

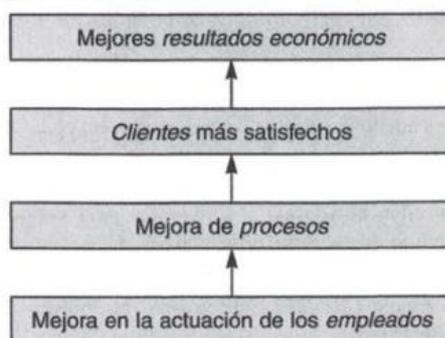


FIGURA N. 5: Cuadro de Mando Integral

Fuente: Salgueiro, A. (2015). Indicadores de gestión y cuadro de mando. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. P.66.

De acuerdo a Fred R. David (2013), el cuadro de mando integral es un simple listado de los objetivos clave que persigue la empresa, junto con su programa de cumplimiento y el nombre de la persona, departamento o división responsable de cada uno de ellos.

El cuadro de mando integral o CMI, constituye una herramienta de medición y seguimiento de los objetivos planteados por la empresa, en este constaran los niveles de cumplimiento expresados a través de los indicadores, los cual buscan que la empresa logre un equilibrio entre todas las dimensiones de la organización. El CMI permitirá a los gerentes y directivos llevar un mejor control periódico sobre sus objetivos propuestos.

2.2. Importancia de la variable

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se logra evidenciar y determinar sobre la importancia en la definición de un adecuado plan estratégico con objetivos claramente definidos y una misión, visión y valores que guíen y encaminen las operaciones de las empresas en general.

Este es una herramienta que permite a las empresas que todas las tareas se realicen complementando unas a otras, de esta forma se puede crear un programa operativo que logre el orden y el correcto direccionamiento de los empleados hacia los mismos objetivos empresariales.

Como se puede observar, se ha logrado demostrar en base a diversas teorías sobre el impacto que tiene un plan estratégico y de cómo este asegura gran parte del éxito en las organizaciones, acompañado de los adecuados índices de evaluación y control.

Es de suma importancia que todas las empresas, independientemente de su tamaño, implementen el uso de la planificación estratégica, ya que esta les permitirá definir hacia donde ir qué camino seguir.

2.3. Análisis comparativo

Con base a la teoría revisada en diversos libros relacionados de forma directa a las variables sobre las cuales se desarrolla el presente trabajo de investigación, detallamos la tabla 1, donde se registró un extracto del contenido del mismo y donde consta sombreada la fundamentación teórica escogida para el desarrollo de este documento:

TABLA 1: Libros Revisados

Autor	Título	Idea	Conclusiones	Año
	Concepto de	Ofrecer un enfoque efectivo para desarrollar un plan	Las organizaciones deben reemplazar el enfoque	
José María Sainz de Vicuña Ancín	El plan estratégico en la práctica.	El objetivo es ayudar a los empresarios a hacer un plan estratégico, estableciendo las técnicas a utilizar y acciones que se ejecutarán.	El éxito de un plan estratégico depende en gran parte del equipo humano que lo ejecutará. El mismo que debe estar supervisado por un buen equipo de dirección.	2013 2017
Juan José Gilli	Claves de la estructura organizacional.	El libro muestra en detalle los distintos tipos de estructuras, sus parámetros de diseño y el conocimiento actualizado en materia de descripciones de puestos, para permitir su evaluación, comparación y	La estructura de una organización representa relaciones de poder, diferencias de jerarquía, concentración o descentralización de la toma de decisiones.	2013 2017
Pablo Navajo	Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: guía participativa basada en valores.	El texto contribuye con un surtido amplio de alternativas prácticas que pueden ser incorporadas en el diseño del proceso para la preparación de un plan estratégico para ONG.	La planeación estratégica, cuando está convenientemente planteada, y de ella se deriva un buen plan de actuación, es una gran aliada del cambio y de la capacidad creciente de las ONG.	2003 2010
Alberto Tundidor Díaz	Cómo innovar en las pymes: manual de mejora a través de la innovación	Se determinan las herramientas y elementos que requieren las pequeñas empresas para lograr un adecuado posicionamiento en el mercado.	La necesidad para cualquier organización de mejorar todos los aspectos que limitan su rendimiento es hoy en día una prioridad absoluta.	2004 2016
María del Pilar Alonso Velázquez	Manual de consultoría administrativa	Muestra los principios administrativos, contables y financieros que requieren tener las personas que desean aplicar en las actividades de consultoría.	Tener claros los conceptos sobre consultoría permitirá desarrollar las actividades de una manera más eficiente.	2006 2012
Arthur Conan Doyle	Introducción al plan estratégico.	Muestra a la estrategia como el aspecto clave para el éxito de las organizaciones, determina sus características y los peligros de no contar con una adecuado plan estratégico.	Hoy en día las empresas necesitan contar con un plan estratégico adecuado, de lo contrario se encontrarán a la deriva y corren el riesgo de no lograr el alcance esperado.	2012
Jaime José Antón Pérez, Susana Garijo de Miguel.	Empresa y administración.	Profundiza en los conceptos de empresa, la importancia de su innovación y su expansión en mercados nacionales e internacionales.	Para desarrollar un adecuado plan estratégico y definir una adecuada estructura organizacional, es importante recordar conceptos básicos de empresa y administración.	2013

Fuente: Los Autores

2.4. Análisis crítico

Después de haber revisado varios textos, trabajos de investigación y libros para la elaboración del marco teórico, se seleccionaron autores que plasman ideas y conceptos unificados en torno a la elaboración de un plan estratégico.

Sin embargo, para la elaboración del presente proyecto de investigación consideramos que Salgueiro, A. (2015) presenta un esquema más completo sobre los pasos a seguir para la elaboración, implementación y seguimiento del plan estratégico dentro de las empresas, de igual forma como herramienta de medición y control se establece la utilización del Cuadro de Mando Integral de los autores Robert Kaplan y David Norton, el cual se considera muy útil para la medición de la evolución de las actividades empresariales.

CAPITULO III

Marco referencial

3.1. Reseña histórica

DevOpsConsultEc es una empresa que desarrolla sus actividades en el sector de servicios profesionales, brindando asesorías empresariales sobre desarrollo organizacional, recursos humanos, gestión, estrategia y otras especialidades, sin costo para las Mipymes en el Ecuador; es una empresa comprometida con el desarrollo de las organizaciones y de sus colaboradores.

DevOpsConsultEc es una empresa totalmente nueva en el mercado ecuatoriano, dentro del cual, es la primera empresa en aportar con el desarrollo de las Pymes y la economía del país a través de las consultorías ofrecidas sin costo para empresas que desean crecer dentro del mercado.

La empresa se caracteriza por brindar asesorías en línea, esto como un modelo de negocio que permita subsistir a la empresa y como respuesta a las nuevas tendencias que se presentan en el mercado.

Su historia inicia en el año 2019 en la ciudad de Guayaquil, fundada por el Ing. Rafael Sandoya, quien ejerce su actual representación, DevOpsConsultEc favorece la diversidad e impulsa el crecimiento de las Pymes a través de las diversas asesorías que brinda, ofreciendo también acceso a la capacitación y educación del capital humano de estas pequeñas empresas. DevOpsConsultEc denota ser una empresa flexible ante los cambios que demandan el actual

entorno global, con el propósito de generar valor para sus diferentes grupos de interés.

La empresa mantiene una constante búsqueda de convenios con diferentes entidades para generar un impacto positivo y justo en la sociedad, pues mantiene a la responsabilidad social corporativa como uno de sus principales pilares dentro de su enfoque de negocio.

El 06 de junio del 2019 la empresa nace con la idea de brindar únicamente el servicio de asesoría sin costo para las PYMES, sin embargo, para enero del 2020 incluye dentro de su idea, el facilitar el acceso a la educación y formación profesional para los empleados de las empresas a las cuales brinda asesoría.



FIGURAN. 6: Cronología de la historia de DevOpsConsultEc

Fuente: Elaboración propia

3.2. Filosofía organizacional

3.2.1. Misión

DevOpsConsultEc fue creada con el propósito de brindar asesorías a las pequeñas empresas y junto con la realización de convenios, capacitar a profesionales en diversas áreas, sin embargo, en la actualidad la empresa no cuenta con una misión formalmente establecida.

3.2.2. Visión

En la actualidad DevOpsConsultEc no cuenta con una visión formalmente instaurada, sin embargo, en el futuro su fundador aspira a que la empresa sea reconocida en el sector y el país.

3.2.3. Valores Corporativos

La empresa no cuenta con valores definidos, sin embargo, tiene claridad en cuanto a la importancia de la responsabilidad social corporativa.

3.2.4. Objetivos

La empresa no cuenta con objetivos formalmente definidos.

3.3. Diseño organizacional

3.3.1. Organigrama de la empresa DevOpsConsultEc

Como se había mencionado en capítulos anteriores, dentro de la propuesta se diseñará una estructura para la empresa, considerando que dentro de la misma

no existe una estructura definida, en la actualidad el fundador es quien maneja todas las operaciones de la compañía, acudiendo a contratar servicios profesionales cuando es necesario, lo cual dificulta el desarrollo y operaciones de la empresa.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se podría establecer que empíricamente se está manejando el siguiente diseño organizacional:

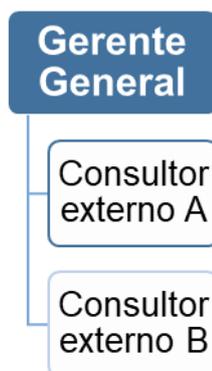


FIGURA N. 7: Organigrama DevopsConsultEc
Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Descripción de cargos

3.3.2.1. Gerente General

En la actualidad esta posición abarca toda la carga operativa, administrativa y estratégica dentro de la empresa, la cual va desde el diseño, manejo y atención de la página web de la empresa hasta la gestión de la suscripción de nuevos convenios para ofertar cursos, capacitaciones y maestrías.

A su vez, este cargo también atiende los requerimientos de representantes de empresas para la coordinación de atención de consultas y asesorías, sean estas en línea o físicamente en la empresa.

3.3.2.2. Consultores externos

Es un puesto clave para poder ofrecer los servicios que requieren una atención más especializada dentro del entorno empresarial, este cargo no forma parte del head count de la empresa, el mismo es contratado de manera externa. Se encarga de efectuar el análisis de la situación a fin de poder proveer una solución a la problemática presentada por la empresa que solicita el servicio de consultoría.

3.4. Productos y/o servicios

DevOpsConsultEc es la primera empresa en el mercado ecuatoriano en ofrecer servicio de asesorías y consultorías sin costo para Mipymes (micro empresas, pequeñas y medianas empresas), a fin de apalancar el desarrollo de las mismas a través del capital humano, también ofrece el servicio de cursos, capacitaciones y oferta de maestrías a un costo preferencial para el capital humano de sus clientes. La empresa tiene aproximadamente 11 meses dentro del mercado y en la actualidad mantiene convenio con 2 escuelas de negocio europeas para brindar la formación anteriormente mencionada.

Los productos y servicios que ofrece actualmente la empresa son los siguientes:

- Servicio de asesorías en línea
- Servicio de asesorías en sitio (tradicional)
- Cursos y capacitaciones propias
- Cursos, capacitaciones y maestrías en línea (referidos)

3.4.1. Servicio de asesorías en línea

Este es un servicio que se ofrece a través de los canales habilitados en la página web de la empresa, sea por medio del formulario de registro para posterior contacto con la empresa interesada o a través del chat en línea, en este servicio se atienden dudas o inquietudes sobre asesorías financieras, de recursos humanos, sobre ventas, etc. En este servicio se evaluará si la empresa requiere alguna visita para estudiar el caso o en su defecto el proceso inicia y finaliza en este punto (online).

3.4.2. Servicio de asesorías en sitio (tradicional)

Este tipo de servicio se ofrece a las empresas que después de haber sido evaluadas, califican para esta modalidad totalmente sin costo, también se brinda por pedido de la empresa, para lo cual la misma proporcionará cierta información para evaluar si es necesaria la visita. En este servicio se abarcan temas más complejos que deben ser evaluados y analizados para la emisión de una posterior recomendación. Por lo general en este servicio se brindan asesorías en cuanto a la mejora de procesos y desarrollo organizacional.

3.4.3. Cursos y capacitaciones propias

Son cursos diseñados e impartidos por personal de la empresa, los cuales se desarrollan de manera virtual, se los denomina formación continua, estos cursos comprenden áreas como: Recursos Humanos, Ventas, Riesgos, entre otros.

3.4.4. Cursos, capacitaciones y maestrías en línea (referidos)

Son cursos diseñados e impartidos por terceras instituciones, los cuales se desarrollan de manera virtual, la empresa comisiona u obtiene cupos para los mismos por cada referido que se inscribe en esta formación, dentro de los cuales se ofertan cursos superiores y maestrías con titulaciones propias y oficiales que por los convenios que mantiene la empresa se ofertan a las Mipymes y sus colaboradores a un costo preferencial.

3.5. Diagnostico organizacional

Como resultado del acercamiento efectuado con el fundador de DevOpsConsultEc, se logró evidenciar que al día de hoy, la empresa no cuenta con un plan estratégico definido ni con una estructura organizacional que le permita llevar a cabo sus actividades de forma normal y eficiente, la ausencia de los puntos detallados anteriormente, más la falta de tiempo de su fundador, no permite que DevOpsConsultEc gane el reconocimiento necesario en el segmento de las Mipymes del país.

De igual forma, se puede determinar que la idea de negocio de la empresa, puede tener un gran éxito a futuro, esto si la misma planifica y lleva sus actividades con una misión, visión y objetivos que tracen el camino que la empresa debe seguir.

3.6. Análisis crítico organizacional

DevopsConsultEc se ubica dentro del segmento Mipymes en el Ecuador, es una empresa pionera en la prestación de servicio de consultorías en línea y la intermediación para brindar acceso a la formación profesional por medio de convenios y becas, es una empresa nueva en el mercado que no cuenta con un direccionamiento estratégico definido, lo cual afecta sus operaciones y no le permite tener el crecimiento deseado por parte de su fundador.

La empresa mantiene una propuesta bastante interesante no solo para las Mipymes, sino también para profesionales que quieren seguir formándose dentro de diversas especialidades.

Para que la empresa logre posicionarse en el mercado y alcance el crecimiento deseado, es importante que la misma cuente con objetivos y estrategias claramente definidas, así como una estructura adecuada para llevar a cabo cada una de las actividades necesarias que permitan atraer nuevos clientes.

CAPITULO IV

Resultados

4.1. Identificación de la Misión, Visión y Objetivos Generales

De acuerdo a lo mencionado en el capítulo III, DevOpsConsultEc fue creada con el propósito de brindar asesorías a las pequeñas empresas, y junto con la firma de convenios, capacitar a profesionales en diversas áreas, sin embargo, en la actualidad la empresa no cuenta con una misión, visión, valores y objetivos formalmente establecidos que le permitan desarrollar sus actividades de una forma adecuada para generar un mayor crecimiento y aporte en el país.

4.1.1 Misión

Ser reconocidos por las micro, pequeñas y medianas empresas del país como un referente de contribución y desarrollo, ofreciendo asesorías sin costo y programas formativos de calidad a un bajo costo, apoyando de esta forma con el crecimiento del país y la sociedad.

4.1.2 Visión

Generar la mayor red de networking de profesionales comprometidos con el desarrollo del país y ser referentes de innovación en las formas de generar crecimiento para las Mipymes.

4.1.3 Valores

- **Transparencia**

Ofrecemos información clara sobre los servicios ofertados a fin de que desde el inicio de la relación con nuestros clientes, las condiciones del servicio sean comprendidas y aceptadas.

- **Ética empresarial**

Conformado por 3 pilares que regirán a la empresa:

- **Pilar humano:** Los colaboradores que forman parte de la red de networking, es el activo más importante de la empresa.
- **Pilar social:** Una de las principales razones de la existencia de la empresa, en todo momento se buscará el desarrollo de la sociedad a través de los servicios de asesorías en línea para las Mipymes y programas formativos de calidad a un bajo costo.
- **Pilar comercial:** todo integrante de la empresa velará por el cumplimiento de los objetivos para generar sostenibilidad a la compañía, siempre a través de prácticas responsables.

- **Compromiso**

Todos los integrantes deben promulgar este importante valor para con nuestros clientes a los cuales en todo momento debemos procurar generarles cambios positivos.

- **Calidad**

Los servicios sin costo o de costo preferencial se brindan en todo momento con absoluta calidad, generando satisfacción a nuestros clientes.

- **Resiliencia**

El equipo que conforma la empresa tiene la capacidad de adaptarse de una forma positiva ante cualquier adversidad, procurando siempre satisfacer la necesidad de nuestro cliente.

- **Responsabilidad**

DevOpsConsultEc transmitirá en todo momento a sus clientes que cumplimos con los plazos acordados y que toda recomendación que se emite en las asesorías están enmarcadas en la mejor conveniencia para ellos, esto sin dejar de lado que la decisión final siempre será del cliente.

- **Cercanía**

La empresa busca generar calidez en los servicios ofertados, estableciendo relaciones duraderas y de calidad con nuestros clientes, colaboradores, empleados y accionistas.

4.1.4 Objetivos generales

Los objetivos planteados para este plan estratégico se han agrupado bajo las variables del CMI y son los siguientes:

1. Perspectiva financiera

F1: Incrementar en un 30% anual el volumen de ventas de programas formativos y maestrías.

Con este objetivo, se busca incrementar la facturación anual de la empresa.

F2: Incrementar en un 35% el número de asesorías online para Mipymes

Con este objetivo, se busca incrementar el número de empresas que acceden anualmente al servicio de asesorías en línea sin costo.

2. Perspectiva del cliente

C1: Mantener el nivel de satisfacción de nuestros clientes en los servicios ofertados

Con este objetivo, se busca que la empresa mantenga el nivel de satisfacción con los clientes, esto a fin de lograr ventas cruzadas en cuanto a ofertas formativas y lograr una fidelización de los mismos.

3. Perspectiva de procesos internos

PI1: Mantener procesos óptimos y niveles mínimos de gasto operacional.

Se busca cumplir con la demanda de asesorías en línea con el número óptimo de personal a fin de minimizar al máximo el costo operacional.

PI2: Mejorar los medios tecnológicos y digitales

A fin de tener una mejor organización de las agendas de asesorías en línea, brindar una mejor experiencia al cliente y ayudar a disminuir el gasto operativo al mínimo.

4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

AC1: Comprometer al equipo de asesores de networking y colaboradores de la empresa

Con la finalidad de mantener a los colaboradores y empleados comprometidos, ofrecer cursos de formación como motivación.

Premiar la gestión con bonos por asesorías en línea y ventas cruzadas, establecer un esquema de recompensa que motive ofertar mayor cantidad de asesorías y que genere ventas cruzadas.

4.2. Diagnóstico de la Situación Actual

Al aplicar el análisis PEST, se consideran diversas variables que afectan las operaciones de DevOpsConsultEc.

A su vez, para llevar a cabo el diagnóstico organizacional de la empresa DevOpsConsultEc, se utiliza la matriz DAFO, donde se establece cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, información que más adelante servirá como base para el establecimiento de estrategias que le permitan a la empresa aprovechar sus fortalezas y oportunidades y a su vez minimizar el impacto de las debilidades y amenazas que se puedan presentar.

4.2.1. Análisis externo

4.2.1.1. Análisis del macro entorno (Análisis PEST)

- Factores políticos

En el Ecuador existe la “Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal”, la cual favorece a las Mipymes del país, dentro de los incentivos consta la ampliación del límite para la deducción del 100% adicional de gastos por concepto de capacitación técnica y mejora en la productividad.

De igual forma se creó el Registro Único de MIPYMES – RUM, el cual permite acceder a beneficios que ofrece el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca.

Adicional a esto, en el mes de febrero del 2020 se aprobó la ley de emprendimiento para la constitución de sociedades por acciones simplificadas, la cual permite que los emprendedores constituyan este tipo de sociedades en línea, lo cual favorece la creación de nuevos emprendimientos y empresas en el país.

En esta dimensión se puede observar que existen leyes que favorecen a la empresa, esto por el segmento al cual pertenece y representa una gran oportunidad para la compañía, no solo por los beneficios fiscales, sino también porque favorece la creación de nuevas empresas en el

país, lo cual incrementa las oportunidades para brindar asesorías en línea a estos nuevos emprendimientos.

En cuanto a los aspectos legales, en el factor laboral, se debe tener en cuenta que para contratar personal que trabaje directamente para la empresa, existen valores que deben ser pagados al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), por cada persona que se incorpore a la nómina, estos valores corresponden a: aporte patronal y fondos de cesantía, de igual forma existen beneficios que deben ser pagados a los trabajadores como: fondos de reserva, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, vacaciones y pago de utilidades, aspectos muy importantes que deben ser considerados por la organización a fin de no tener problemas legales.

- **Dimensión Económica**

La situación actual por la que se encuentra atravesando el mundo entero, ha complicado el entorno económico a nivel mundial, es por esto que el FMI proyecta que el país decrecerá en un 10.9 % sobre el PIB en el año (2020), a su vez el Ecuador ha tenido inflación negativa en estos últimos meses, esto como consecuencia de la baja demanda de varios productos en el mercado, lo que ha ocasionado que las empresas de ciertos sectores disminuyan el precio de sus productos.

Se estima que recién para el año 2021 la economía del país empiece a recuperarse, existen varias acciones por parte del gobierno para reactivar la economía del país, las cuales incluyen acceso a financiamiento a tasas preferenciales, lo cual representa una oportunidad importante para la empresa.

Gran cantidad de las Mipymes no tienen para financiar el alto costo de una asesoría tradicional, por lo que sin darse cuenta esto afecta o desacelera el crecimiento que pudieran tener dentro de su sector, este punto es de mucha importancia debido a que equivale a una oportunidad para DevOpsConsultEc.

Según el GEM Ecuador, en el 2013 se obtuvo un Índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) de 36%; en este año aproximadamente 1 de cada 3 adultos había realizado gestiones para crear un negocio o poseía uno cuya antigüedad no superaba los 42 meses, sin embargo, el 22.7% afirmaron haber emprendido aprovechando una oportunidad, mientras 12.1% lo hicieron por necesidad. La tasa de emprendimiento por necesidad al igual que el año anterior, se encuentra considerablemente por encima del promedio de la región 4.7%.

De acuerdo a datos publicados en el (INEC, 2019), en el año 2018, el Ecuador cerró con 899.208 empresas registradas y detalla que a escala nacional existen 528 empresas por cada diez mil habitantes.

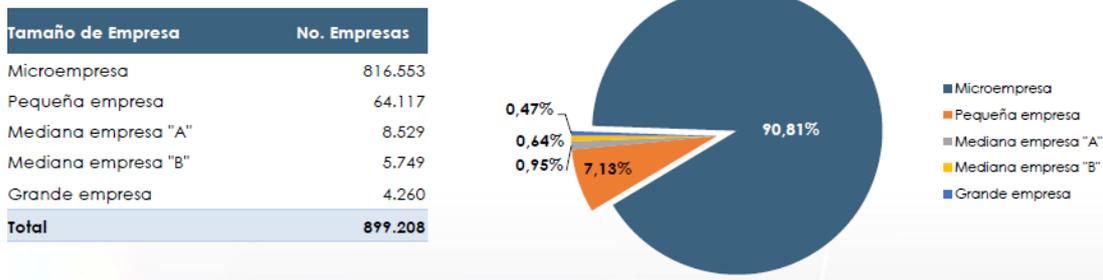


FIGURA N. 8: Estructuras de empresas según su tamaño
Fuente: INEC, 2019.

Como se logra evidenciar, el Ecuador se caracteriza por contar con gente emprendedora-innovadora que es un gran agente de cambio y desarrollo para el país, quienes buscan alcanzar mejores condiciones en el estilo de vida para sus familias, colaboradores y la sociedad en general.

- **Dimensión Social**

Dentro de esta dimensión se puede evidenciar el gran incremento en la demanda de estudios de cuarto nivel y cursos de educación continua en línea, así como una baja oferta por parte de las universidades y centros de capacitación del país en este rubro.

A gran parte de los estudiantes de ciudades y pueblos alejados de las grandes universidades les toca movilizarse y hasta cambiar de domicilio para poder estudiar o capacitarse, de igual forma las Mipymes cuentan con trabajadores que tienen la experiencia pero que por varios motivos no han

logrado culminar sus estudios o capacitarse, y que, por el alto costo de los mismos en el país, simplemente los dejan de lado.

En la misma línea, para las Mipymes, su forma de operar es empírica y tienen poco o nada de apoyo en temas de organización y planificación que les permita tener un mayor crecimiento, muchas veces sus emprendedores no cuentan con estudios completos.

Cada uno de los puntos mencionados anteriormente, refuerzan la actividad de la compañía, puesto que representan grandes oportunidades para la misma.

- **Dimensión Tecnológica**

En el Ecuador, al igual que en los países de Latinoamérica, las tecnologías más avanzadas llegan con retraso y por los impuestos y aranceles existentes llegaban a ser entre un 30% y 100% más costosas que en el país de origen, sin embargo, desde el 8 de octubre del 2019, entraron en vigencia las resoluciones 24 y 25 de Comex, las cuales disponen la eliminación de aranceles para varios productos, incluyendo en el listado a las computadoras, celulares y laptops, lo cual representa una gran oportunidad debido a que la población en general al día de hoy cuenta con una mejor oportunidad para adquirir este tipo de bienes.

Adicional a esto, el país cuenta con buena cobertura de internet de alta velocidad y existen varias iniciativas de redes wifi sin costo para diversos

sectores del país, los cuales han sido impulsados por las alcaldías de varias ciudades.

Para los servicios que brinda DevOpsConsultEc, es importante que las Mipymes cuenten con una conexión a internet y una computadora o Smartphone, situación que se considera como una gran oportunidad, puesto que en la actualidad estos equipos son de fácil acceso en el país y los costos del servicio de internet están con tendencia a la baja.

4.2.1.2. Análisis del micro entorno (Cinco fuerzas de Porter).

- Poder de negociación de los clientes

Los clientes poseen un poder de negociación bajo, debido a que los servicios ofertados por DevOpsConsultEc en su gran mayoría son sin costo o de un precio muy por debajo del promedio a los ofrecidos en el mercado por empresas especializadas en cada uno de los rubros.

El poder de negociación de los clientes se considera una amenaza baja.

- Poder de negociación de los proveedores.

Debido al mundo globalizado en el que vivimos el día de hoy, los proveedores se encuentran el mercado nacional e internacional, para el rubro de asesorías, los consultores voluntarios son considerados proveedores locales, quienes pueden estar ubicados en cualquier parte del país, mientras que para el rubro de maestrías y cursos principalmente la empresa mantiene socios estratégicos a nivel internacional, con quienes se

suscriben acuerdos de colaboración que benefician a ambas partes, debido a que la empresa hace el trabajo de introducir sus ofertas en el mercado local y las universidades o escuelas de negocio se ahorran el gasto que generaría la publicidad o mantener representantes en el país.

El poder de negociación de los proveedores se lo considera como una amenaza de nivel medio.

- **Rivalidad entre competidores**

En el mercado ecuatoriano, dentro del sector de asesorías en línea sin costo para Mipymes no existen competidores, DevOpsConsultEc es la primera empresa del mercado en ofrecer este tipo de servicios sin costo otorgando un plus a sus clientes, que son las ofertas formativas para sus empleados a un precio asequible y a pesar de que en el mercado existen instituciones educativas que mantienen ofertas formativas similares, no se consideran competidores directos, esto debido a que para DevOpsConsultEc su grupo objetivo son las Mipymes y sus empleados.

La rivalidad entre competidores se considera como una amenaza baja.

- **Amenaza de nuevos competidores**

En un mundo globalizado, el acceso al internet y a redes sociales permite a la gran mayoría de personas acceder a información y estar conectados, sin embargo el ir construyendo acuerdos de colaboración con varias

instituciones a nivel internacional es un proceso que lleva tiempo y dedicación, de igual forma armar una red de profesionales con amplia experiencia en diversas áreas para el servicio de consultorías es algo que no se logra de la noche a la mañana, dicho esto, la amenaza de nuevos competidores se considera como una amenaza media, esto debido a que por los altos costos en formación oficial en el país, los competidores necesariamente deberán recurrir a proveedores internacionales.

- **Amenaza de productos sustitutos**

En el mercado local existen varias empresas de consultoría y de asesorías, así como varias universidades, escuelas de negocios y centro de educación, todos estos con la particularidad que ofrecen sus servicios a un precio elevado y de forma separada.

Al día de hoy DevOpsConsultEc es la única empresa que brinda estos servicios de forma personalizada, sin costo para el caso de asesorías y a un precio muy por debajo en cuanto a ofertas formativas, por lo que la amenaza de productos sustitutos se considera como una amenaza baja.

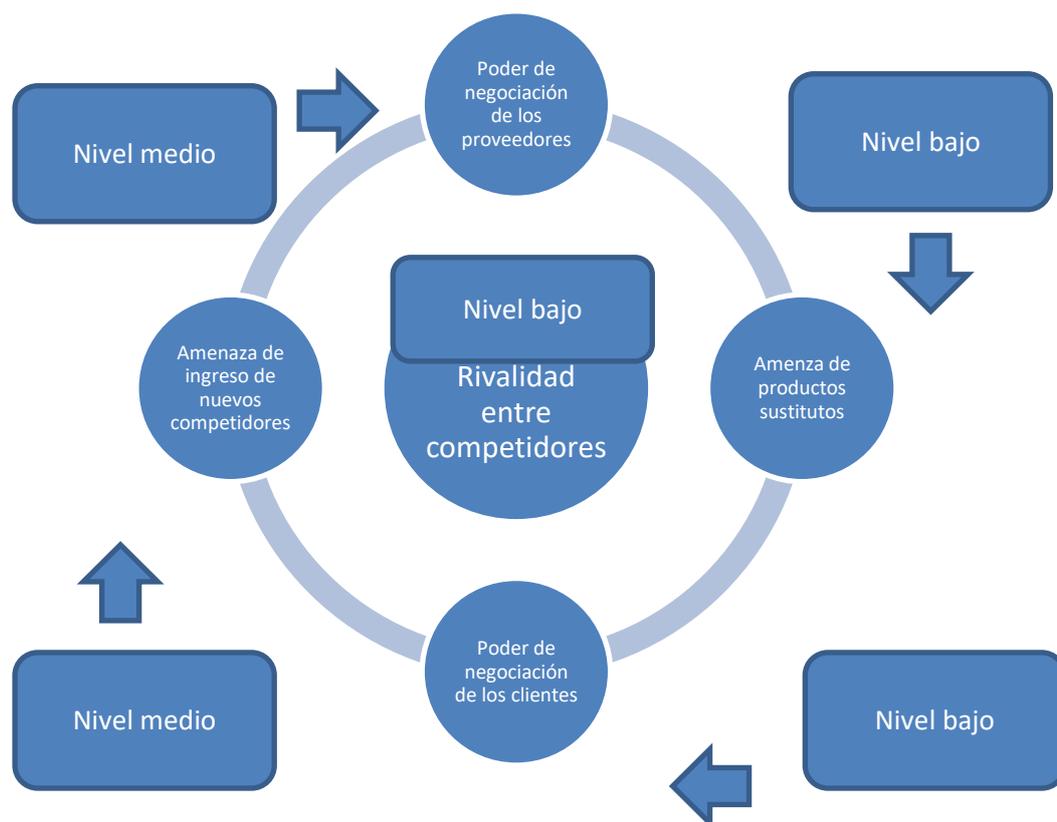


FIGURA N. 9: 5 Fuerzas De Porter
Fuente: Elaboración propia

Matriz de evaluación de factores externos

Se elabora luego del análisis del análisis PEST y las cinco fuerzas de Porter, la cual permite obtener las oportunidades y amenazas del negocio:

Tabla 2: Matriz de evaluación de factores externos

Factor de éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
Nuevas leyes que favorecen la creación de empresas en el país	0.100	3	0.300
Incentivos tributarios para las Mipymes	0.075	3	0.225
Nuevas fuentes de financiamiento por parte del gobierno a tasas preferenciales para dinamizar la economía	0.050	3	0.150
Más del 97% de empresas del país se encuentran en el segmento Mipymes	0.100	4	0.400
Demanda creciente para educación en línea	0.100	4	0.400
Acceso a Internet gratuito a través de wifi en varias ciudades del país	0.025	3	0.075

Eliminación de aranceles para equipos de computación	0.050	3	0.150
Nuevas alianzas con centros de educación internacionales	0.100	4	0.400
Rivalidad inexistente en el mercado actualmente	0.075	4	0.300
Subtotal oportunidades	0.675		2.400
Amenazas			
Decrecimiento proyectado para el país por el FMI	0.100	2	0.200
Régimen laboral complejo en cuanto a obligaciones con el IESS	0.050	2	0.100
No renovación de convenios suscritos con centros educativos del exterior	0.075	1	0.075
Posible disminución de precios de ofertas formativas en el mercado local por parte de universidades	0.050	1	0.050
Posible ingreso de nuevas empresas que quieran copiar la forma de operar de DevOpsConsultEc	0.050	1	0.050
Subtotal Amenazas	0.325		0.475
Total	1.000		2.875

Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Análisis Interno

- **Análisis de la cadena de valor**
- **Actividades primarias**

Logística de entrada: Los requerimientos de las Mipymes para asesorías en línea, así como la demanda ofertas formativas que se presentan en cada una de estas.

Operaciones o producción: Dentro de las actividades se encuentra el diseño de cursos propios de la empresa, asesoría en diversos ámbitos empresariales y la oferta de opciones formativas de terceros.

Logística de salida: Todas las asesorías brindadas y cursos u ofertas formativas entregados.

Marketing y ventas: Hace referencia al fortalecimiento de las relaciones con las Mipymes a través de visitas a sus instalaciones para informar sobre las ofertas formativas y proceso a seguir para su adquisición, así mismo la publicidad que consta en la página web de la compañía y la red de referidos que se crea con las asesorías en línea.

Post-venta: El seguimiento que se da después de la asesoría y la ayuda y guía que se brinda para los casos de ofertas formativas adquiridas por las empresas para su personal.

- **Actividades de apoyo**

Infraestructura de la empresa: Para DevOpsConsultEc se considera el departamento administrativo, el cual incluye: contabilidad, nómina y administrativo quien se encarga de todas las adquisiciones de insumos necesarios para llevar a cabo las operaciones de la empresa.

Gestión del Talento Humano: Se considera el reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y la remuneración en los casos que aplique.

- **Análisis de recursos y capacidades**

Se presenta un detalle de los recursos y las capacidades internas de la empresa, donde se considera el aspecto directivo, financiero, tecnológico, competitivo y capital humano.

- **Recursos**

- **Tangibles**

Los recursos tangibles de la empresa DevOpsConsultEc son:

- Capital propio de la compañía.
- Instalación de la empresa.
- Mueblería de oficina.
- Equipos de computación.
- Materiales de oficina.

- **Intangibles**

Para DevOpsConsultEc se consideran:

- Página web de la empresa.
- Reconocimiento de la empresa por su aporte en el desarrollo del país.
- Acuerdos y alianzas establecidas con instituciones educativas internacionales.
- Capacidad y conocimiento del staff de consultores.

- **Capacidades**

- **Directivas**

Su principal directivo y fundador mantiene experiencia de más de 10 años en el sector financiero, desempeñándose en diversas áreas

como: Operaciones, Recursos Humanos, Servicio al Cliente, Administrativo, Negocios y Control Interno, conocimientos de gran importancia que apalancan el crecimiento de la compañía.

Al día de hoy la empresa no cuenta con un plan estratégico formalmente definido que guíe sus operaciones y genere el crecimiento deseado por su fundador.

Su fundador se dedica a la búsqueda de nuevas alianzas para incrementar las ofertas formativas con los convenios que se suscriben, de igual forma se encarga de la selección de consultores voluntarios para el servicio de asesorías en línea.

La idea de negocio de su fundador se basa en un servicio 100% digital, adaptable a los cambios que demanda el mundo actual, por lo que se puede determinar que mantiene una visión innovadora que beneficiará el crecimiento de la empresa.

- **Financieras**

Al ser una empresa relativamente nueva en el mercado, que basa sus servicios en plataformas digitales y que sirve de intermediaria, esto ha ocasionado que la compañía no mantenga deudas de ningún tipo, sin embargo, se encuentra en una etapa de recuperación de la inversión de su fundador.

Al día de hoy no existen personas atadas a la nómina de la compañía, lo cual no genera pago de sueldos ni salarios, pero a su vez no ha permitido el adecuado crecimiento de la misma, esto debido a que su fundador viene desempeñando las diversas actividades que se presentan.

Debido a su endeudamiento 0 con instituciones financieras y proveedores, se puede determinar que la empresa goza de independencia y estabilidad financiera.

- **Tecnológicas**

DevOpsConsultEc aprovecha de la mejor manera las diversas herramientas tecnológicas para brindar el servicio de asesorías en línea, haciendo uso de plataformas como Teams y Webex.

Así mismo, mantiene su página web diseñada de manera adaptativa, para que se pueda ingresar desde cualquier dispositivo y de esta forma poder establecer el primer contacto con los profesionales o empresas interesadas, brindando de esta forma una opción de contacto ágil.

Cuenta con una oficina equipada con los recursos tecnológicos necesarios para atender las asesorías requeridas por los clientes.

- **Competitivas**

DevOpsConsultEc es una empresa relativamente nueva en el mercado, sin embargo, es la primera empresa en poner a disposición de las Mipymes este tipo de alternativas, las cuales están pensadas en contribuir con el desarrollo de las mismas y la economía del país.

A fin de mantener la excelencia en el nivel de satisfacción de clientes sobre los servicios que se ofrecen, su fundador primero hace una prueba de lo que ofertan las posibles instituciones con las cuales se busca la firma de convenios, esto ayuda a garantizar el nivel de calidad de las ofertas educativas y de formación, para posterior firma de alianzas y de esta forma poder ofrecerlas a los profesionales y dueños de las Mipymes, garantizando en todo momento un servicio de calidad.

De igual forma al finalizar cada asesoría en línea, el cliente tiene la opción de calificar el servicio brindado por el consultor voluntario.

Es importante resaltar que la empresa se caracteriza por ser innovadora, por lo que su fundador siempre está en la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas, por lo que existe un proceso de selección riguroso para los consultores voluntarios, de esta forma se garantiza un alto nivel de calidad en las asesorías brindadas, las

cuales deben ser efectivas para solventar el o los problemas que mantenga la empresa que utiliza el servicio.

- **Talento Humano**

La empresa cuenta con una pequeña plantilla de 2 consultores externos de amplia experiencia bajo la modalidad de voluntariado, para los cuales su fundador está trabajando para ofrecerles formación continua y de esta forma fomentar un sentido de pertenencia para la empresa, de igual forma se visiona que para la incorporación de consultores internos, la primera opción o fuente de contratación sea esta plantilla, esto a medida que la empresa vaya creciendo.

Tabla 3: Matriz de evaluación de factores internos

Factor de éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
Visitas a instalaciones de empresas para oferta de servicios formativos	0.050	3	0.150
Página web propia de la empresa	0.050	3	0.150
Servicio de postventa que permite generar relaciones de largo plazo - Calidad de servicio	0.100	3	0.300
Operación en la web que permite abaratar costos con el uso de plataformas como teams	0.075	4	0.300
Capital humano altamente capacitado y comprometido	0.100	4	0.400
Alto sentido de responsabilidad social empresarial por su actividad	0.050	3	0.150
Acuerdos y alianzas establecidas con instituciones educativas internacionales	0.100	3	0.300
Red de contactos formada gracias a las asesorías sin costo	0.100	4	0.400
Nivel 0 de endeudamiento	0.075	4	0.300
Subtotal Fortalezas	0.700		2.450
Debilidades			
Poco tiempo en el mercado	0.100	2	0.200
Poco personal para atender una mayor demanda	0.075	2	0.150
Capital limitado para expandir operaciones y tener mayor cobertura en el país	0.075	2	0.150
Falta de un plan estratégico que guie las operaciones de la empresa	0.050	1	0.050
Subtotal Debilidades	0.300		0.550
Total	1.000		3.000

Fuente: Elaboración propia

4.2.3 MATRIZ FODA

Tomando como punto de partida la matriz de evaluación de factores internos y externos, se construye la matriz FODA.

Tabla 4: Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
F1. Visitas a instalaciones de empresas para oferta de servicios formativos	O1. Nuevas leyes que favorecen la creación de empresas en el país
F2. Página web propia de la empresa	O2. Incentivos tributarios para las Mipymes
F3. Servicio de postventa que permite generar relaciones de largo plazo - Calidad de servicio	O3. Nuevas fuentes de financiamiento por parte del gobierno a tasas preferenciales para dinamizar la economía
F4. Operación en la web que permite abaratar costos con el uso de plataformas como Teams	O4. Más del 97% de empresas del país se encuentran en el segmento Mipymes
F5. Capital humano altamente capacitado y comprometido	O5. Demanda creciente para educación en línea
F6. Alto sentido de responsabilidad social empresarial por su actividad	O6. Acceso a Internet gratuito a través de wifi en varias ciudades del país
F7. Acuerdos y alianzas establecidas con instituciones educativas internacionales	O7. Eliminación de aranceles para equipos de computación
F8. Red de contactos formada gracias a las asesorías sin costo	O8. Nuevas alianzas con centros de educación internacionales
F9. Nivel 0 de endeudamiento	O9. Rivalidad inexistente en el mercado actualmente
Debilidades	Amenazas
D1. Poco tiempo en el mercado	A1. Decrecimiento proyectado para el país por el FMI
D2. Poco personal para atender una mayor demanda	A2. Régimen laboral complejo en cuanto a obligaciones con el IESS
D3. Capital limitado para expandir operaciones y tener mayor cobertura en el país	A3. No renovación de convenios suscritos con centros educativos del exterior
D4. Falta de un plan estratégico que guie las operaciones de la empresa	A4. Posible disminución de precios de ofertas formativas en el mercado local por parte de universidades
	A5. Posible ingreso de nuevas empresas que quieran copiar la forma de operar de DevOpsConsultEc

Fuente: Elaboración propia

4.3 Objetivos estratégicos

En este punto se definirán las estrategias que permitirán alcanzar cada uno de los objetivos estratégicos planteados previamente y que se detallan a continuación:

- Incrementar en un 30% anual el volumen de ventas de programas formativos y maestrías en los próximos 4 años.
- Incrementar en un 35% el número de asesorías online para Mipymes en los próximos 4 años.
- Mantener el nivel excelente de satisfacción de nuestros clientes en los servicios ofertados.
- Mantener procesos óptimos y niveles mínimos de gasto operacional en el rubro de asesorías en línea.
- Mejorar los medios tecnológicos y digitales para una mejor experiencia de los clientes.
- Comprometer al equipo de asesores de networking y colaboradores de la empresa.

4.4 Formulación y selección de las estrategias

4.4.1 Perspectiva financiera

F1: Incrementar en un 30% anual el volumen de ventas de programas formativos y maestrías.

E1. F1: Iniciar campaña de email marketing acompañada de la creación de redes sociales para la empresa como Facebook y LinkedIn.

E2. F1: Fomentar un plan de referidos con las empresas a las cuales se brindan asesorías, así como con los colaboradores de la misma.

E3. F1: Establecer una estructura que permita generar ventas directas por fuera de las empresas a las cuales se brindan asesorías (**Anexo 1**).

F2: Incrementar en un 35% el número de asesorías online para Mipymes

E1. F2: Iniciar campaña de email marketing acompañada de la creación de redes sociales para la empresa como Facebook y LinkedIn.

E2. F2: Firmar convenios con las cámaras de pequeñas empresas que existen en el país, así como con ministerios que fomenten el crecimiento de las Mipymes.

4.4.2 Perspectiva del cliente

C1: Mantener el nivel de satisfacción de nuestros clientes en los servicios ofertados

E1. C1: Llevar un proceso de selección adecuado con los consultores voluntarios que ofrecerán consultoría en línea, quienes deberán certificarse para la posición.

E2. C1: Firmar convenios de oferta educativo con instituciones que brinden una oferta educativa de calidad y a un costo razonable.

E3. C1: Llevar estrictos controles de calidad por medio de encuestas, tanto a las asesorías como de las ofertas formativas brindadas para de esta forma evaluar a las instituciones con las cuales se mantienen convenios y a los consultores voluntarios.

4.4.3 Perspectiva de procesos internos

PI1: Mantener procesos óptimos y niveles mínimos de gasto operacional en el rubro de asesorías en línea.

E1. PI1: Establecer una estructura que permita mantener costos mínimos y permita generar crecimiento a la empresa. **(Anexo 1).**

PI2: Mejorar los medios tecnológicos y digitales

E1. PI2: Aprovechar la página web de la empresa para realizar agendamiento de las asesorías requeridas por las Mipymes.

E2. PI2: Hacer uso de plataformas como Webex y Teams para brindar las asesorías a las empresas interesadas, así mismo dotar de estos accesos a los consultores voluntarios.

4.4.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

AC1: Comprometer al equipo de asesores de networking y colaboradores de la empresa

E1. AC1: Premiar la excelente atención brindada a clientes, otorgando cursos formativos y de capacitación para los voluntarios mejor calificados.

E2. AC1: Establecer tablas de bonificaciones para consultores voluntarios que generen ventas cruzadas en las asesorías brindadas.

4.4.5 Estrategias alternativas

Tomando como base el análisis de los factores internos y externos de la compañía DevOpsConsultEc, se establecen las siguientes:

Tabla 5: Formulación de estrategias alternativas

Estrategias ofensivas	Estrategias defensivas
F3O8. Garantizar un servicio de calidad adaptado a la realidad de cada una de las empresas a las cuales se les brinda asesorías y ofrecer ofertas formativas de calidad a un precio asequible	F1A5. Realizar visitas periódicas a las instalaciones de las empresas a las cuales se les brinda asesorías y a las cuales se les ha proporcionado ofertas formativas, con la finalidad de mantener un vínculo con la empresa
Estrategias adaptativas	Estrategias de supervivencia
F4A2. Aprovechar el esquema de operación digital de la empresa para contrarrestar el impacto en las exigencias laborales a medida que se vaya incorporando personal de plata a la empresa	F8D1. Aprovechar la red de contactos creada a fin de dar a conocer más la empresa y que la misma pueda crecer de forma sostenida
	F7A3. Estar en la búsqueda constante de la suscripción de nuevas alianzas con centros educativos internacionales a fin de no depender de uno solo, lo que garantizará la oferta de programas formativos por parte de la compañía

Fuente: Elaboración propia

4.5 Diseño de planes de acción

Una vez que se han delineado las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos planteados, se proponen las siguientes herramientas que permitirán

llevar un control y seguimiento sobre el cumplimiento de cada uno de los objetivos establecidos en este plan estratégico.

4.5.1 Mapa estratégico

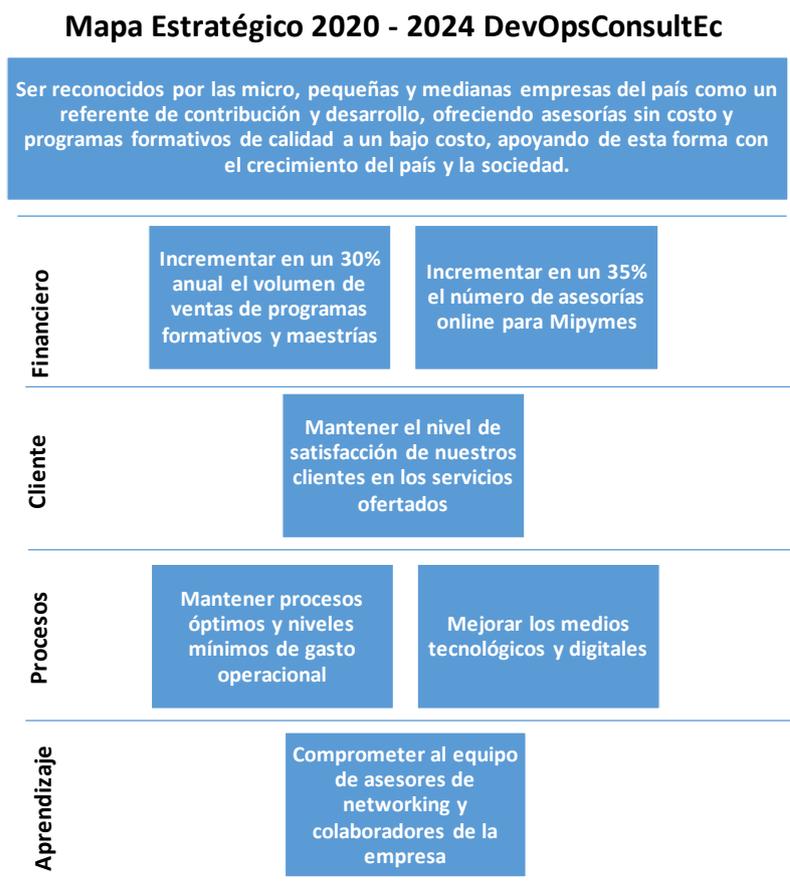


FIGURA N. 10: Mapa Estratégico
Fuente: Elaboración propia

4.5.2 Cuadro de mando integral

Dentro de esta herramienta la empresa tendrá la información sobre los indicadores y metas de cada uno de los objetivos planteados previamente por cada una de las 4 perspectivas, la idea es que pueda llevar un control sobre el

cumplimiento de cada uno y de ser necesario, ir tomando los correctivos requeridos de forma acertada (**Anexo 2**).

1. Perspectiva financiera

F1: Incrementar en un 30% anual el volumen de ventas de programas formativos y maestrías.

Se busca incrementar la facturación anual de la empresa en la venta de programas formativos y maestrías.

***Indicador:** Ventas netas anuales*

***Meta:** \$ 51.409,80*

F2: Incrementar en un 35% el número de asesorías online para Mipymes

Se busca incrementar el número de empresas que acceden anualmente al servicio de asesorías en línea sin costo.

***Indicador:** Numero de asesorías brindadas anualmente*

***Meta:** 279*

2. Perspectiva del cliente

C1: Mantener el nivel de satisfacción de nuestros clientes en los servicios ofertados

Se busca que la empresa mantenga el nivel de satisfacción con los clientes, esto a fin de lograr ventas cruzadas en cuanto a ofertas formativas y lograr una fidelización de los mismos.

Indicador: Puntaje promedio de calificación asignada por los clientes a los programas formativos y asesorías brindadas.

Meta: En una escala de 5 puntos, se proponen 3 niveles: Mínimo 4, Esperado 4.5, Meta 5.

3. Perspectiva de procesos internos

PI1: Mantener procesos óptimos y niveles mínimos de gastos de operación en el rubro de asesorías en línea.

Cumplir con la demanda de asesorías en línea con el número óptimo de personal a fin de minimizar al máximo el costo operacional.

Indicador: porcentaje de relación entre ingresos provenientes de comisiones por ventas cruzadas de consultores voluntarios y gastos generados en este rubro.

Meta: 15% de las comisiones recibidas.

PI2: Mejorar los medios tecnológicos y digitales

Tener una mejor organización de las agendas de asesorías en línea, brindar una mejor experiencia al cliente y ayudar a disminuir el gasto operativo al mínimo.

Indicador: Número de agendamientos para asesorías en línea efectuados en la web vs otros canales.

Meta: 100% de agendamientos.

4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

AC1: Comprometer al equipo de asesores de networking y colaboradores de la empresa

Para mantener a los colaboradores y empleados comprometidos, ofrecer cursos de formación como motivación, establecer un esquema de recompensa que motive ofertar mayor cantidad de asesorías y que genere ventas cruzadas.

Indicador: *Porcentaje alcanzado en encuesta de clima y satisfacción laboral/cooperación.*

Meta: *95% de cumplimiento.*

4.5.3 Dashboard para seguimiento y control

Una vez que se han definido los objetivos, estrategias y planes de acción a ejecutarse, es importante contar con una herramienta que permita dar seguimiento a ese cumplimiento en cuanto a las metas definidas, para lo cual se propone inicialmente trabajar con un Dashboard de seguimiento y control, el cual permitirá visualizar el avance de los objetivos propuestos.

Este tipo de herramienta, puede ser diseñada por la empresa sin necesidad de invertir en un sistema más complejo, y presentará el porcentaje de evolución para cada meta y objetivo establecido.



FIGURA N. 11: Modelo de Dashboard

Fuente: Elaboración propia

Con el Dashboard propuesto, la empresa podrá visualizar de una forma muy fácil el nivel de avance en cuanto al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, de esta forma el directivo tendrá información de primera mano para la toma de decisiones.

Es importante considerar que a medida que la empresa irá creciendo, y los objetivos cambiando, el Dashboard deberá ser adaptado de acuerdo a las necesidades de ese momento, esto para que pueda presentar los KPI de una forma correcta y válida.

CAPITULO V

Conclusiones

Una vez finalizado el estudio dentro de la empresa DevOpsConsultEc, para el cual los investigadores contaron con total apoyo de su fundador, se determinan las siguientes conclusiones:

Dentro de la compañía ha existido falta de organización y compromiso por parte de su fundador, quien adicional a llevar la dirección de la empresa, desempeña funciones en relación de dependencia para otra compañía dentro de su país de residencia, a su vez, en la investigación efectuada identificaron que su precursor tiene claridad sobre la idea de negocio y sobre el futuro de la empresa a largo plazo, sin embargo DevOpsConsultEc no mantiene una misión, visión, valores y objetivos que guíen sus operaciones y le permitan tener el crecimiento esperado, de igual forma es importante considerar que la empresa no cuenta con herramientas que le permitan medir el desempeño de sus operaciones y el cumplimiento de las metas.

DevOpsConsultEc carece de una estructura organizacional debidamente conformada, por lo que su fundador desempeña todas y cada una de las actividades administrativas, de ventas, selección, etc., lo cual genera una sobrecarga de trabajo y no le permite dedicarse a la búsqueda de convenios que le permita brindar mayores y mejores ofertas formativas y asesorías a las Mipymes del país.

Al no tener una estructura debidamente establecida en la empresa, se generan retrasos en los trabajos y no se alcanzan los niveles de ventas esperados, lo cual también puede afectar directamente con el servicio que la empresa brinda a los clientes.

Finalmente, a través de todas estas medidas propuestas, se busca que DevOpsConsultEc pueda seguir operando y beneficiando a las Mipymes y profesionales del país, contribuyendo así con el crecimiento de la economía y nivel de vida de los ecuatorianos.

Sugerencias

Una vez que se ha realizado el respectivo análisis de la situación que atraviesa DevOpsConsultEc, se recomienda:

La inmediata revisión y aprobación de la misión, visión, objetivos y valores propuestos en el presente trabajo de investigación, para que una vez aprobados, sean debidamente socializados con los nuevos, actuales colaboradores y consultores voluntarios que se vayan incorporando a la plantilla de la empresa, esto con la finalidad de que todos se comprometan y contribuyan con el crecimiento y cumplimiento de objetivos de la empresa DevOpsConsultEc.

Una vez aprobadas la misión, visión, objetivos y valores para la empresa, se recomienda también la implementación de la estructura organizacional propuesta con el fin de lograr una correcta administración y los niveles de crecimiento esperados para DevOpsConsultEc.

Así mismo, se recomienda que, al incorporarse nuevos consultores, ya sean de planta o voluntarios, a estos se les dé un proceso de inducción, el cual tendrá como finalidad el comprometer al talento humano con la cultura de la empresa y de esta forma se trasmita el mensaje correcto hacia los clientes.

Se recomienda la revisión y actualización en caso de ser necesario, de los objetivos propuestos, esto a fin de que los mismos se adapten a los nuevos desafíos que se puedan presentar en el corto o mediano plazo, debido a la situación complicada que atraviesa el país y el mundo entero por el Covid-19.

Se recomienda la implementación de una tabla de bonificaciones para consultores voluntarios de acuerdo a las estrategias planteadas, esto con el fin de crear un sistema atractivo que los motive a brindar el mejor servicio y se puedan generar ventas cruzadas que permitan contribuir con el crecimiento de la compañía.

Se recomienda la utilización del tablero de control o Dashboard a fin de que se pueda realizar un seguimiento periódico a las metas propuestas y de esta

forma garantizar el cumplimiento de los objetivos que permitan un crecimiento sostenido para la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

Alberto Campo Baeza. (2016). *La estructura de la estructura*. Argentina: Editorial Nobuko. ISBN: 9789875842748, 9781512933536.

Alonso Velázquez, María del Pilar. (2012). *Manual de consultoría administrativa*. México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V. ISBN: 9786074024494.

Álvarez, M. (2006). *Manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama Editorial S.A. ISBN: 9683805809.

Angel Alberto Jara Ruiz (2017). *Plan estratégico para el crecimiento de la microempresa F.S. Tecnologic*. Ecuador: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

Camejo, J. (2012). *Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos?* Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-queusarlos>.

Cansino, J. (2001). *Evaluar al sector público español*. Universidad de Cádiz, Universidad de Sevilla.

Conan Doyle, Arthur, (2012). *Introducción al plan estratégico*. España: Ediciones Díaz de Santos. ISBN: 9788499694184.

Cuesta, Ubaldo (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. España: ESIC Editorial. ISBN: 9788416462445.

Encarnación Ramírez Ángel Andrés (2019). *Plan de Diseño Organizacional para la Empresa Prima Electronicorp S.A.* Ecuador: Facultad De Ciencias Administrativas.

Filion, Louis Jacques Luis Felipe Cisneros. (2011). *Administración de PYMES*. México: Pearson Educación. ISBN: 9786073206785, 9786073206792.

Fred R. David, (2013). *Concepto de administración estratégica*. (14 ed.). México: Pearson Educación. ISBN13: 9786073215763.

Gamboa Cordones T., Guerra Mejía M. (2012). *Diseño de plan estratégico para el taller mecánico Automotriz Servicentro de la ciudad de Quito*. Ecuador: Facultad de Economía. Universidad Central del Ecuador. Tesis.

Gilli, Juan José. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. México: Ediciones Granica. ISBN: 9789506419059, 9789506419080.

INEC. (2019). Directorio de empresas. Obtenido de INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/cerca-de-900-mil-empresas-se-registraron-en-ecuador-en-2018/>

Jaime José Antón Pérez. (2011). *Empresa y administración*. España: Macmillan Iberia, S.A. ISBN: 9788479429553, 9788479423612.

Juan Pablo NardulliGullo, Javier. (2015). *Gestión organizacional*. Argentina: Editorial Maipue. ISBN: 9781512910599, 9789873615207.

Manuel Gallarzo José de J. Espinoza Medina Espinoza Medina, José de J. (2011). *Desarrollo organizacional*. México: Pearson Educación. ISBN: 9786073207034, 9786073207027.

Milla Gutiérrez, ArtemioDaniel Martínez Pedrós (2012). *Diagnóstico estratégico*. España: Ediciones Díaz de Santos. ISBN: 9788499694054.

Pablo Navajo. (2016). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: guía participativa basada en valores*. España: Narcea Ediciones. ISBN: 9788427715998, 9788427717800.

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Décima edición. México. Pearson Educación.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2018). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC Editorial.

Salgueiro, A. (2015). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P., (1997). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A. ISBN 968-422-931-3/3456789012.

Tundidor Díaz, Alberto. (2015). *Cómo innovar en las pymes: manual de mejora a través de la innovación*. España: Marge Books. ISBN: 9788415340546, 9781512943948.

Zacarías Torres Hernández (2015). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria. ISBN: 9786074380026, 9786074388688.

Anexos

Anexo 1: Estructura propuesta para el área de Consultarías en DevOpsConsultEc



Anexo 2: Entrevista a Fundador

Efectuada en la ciudad de Guayaquil el 21 de marzo de 2020

1. ¿Cuál es la actividad principal de la empresa DevOpsConsultEc?

DevOpsConsultEc es una empresa dedicada a ofrecer el servicio de asesorías en línea gratuitas a pequeñas y medianas empresas, a su vez también brinda ofertas formativas para profesionales y el personal de las empresas a las cuales les brinda el servicio de asesorías.

2. ¿Qué lo motivó a constituir esta empresa?

La gran necesidad de las Mipymes de contar con una empresa amiga que los pueda asesorar para que puedan seguir operando, así como también el ofrecer instrucción académica de calidad a un bajo costo y de esta forma

aportar con el desarrollo de las personas y el crecimiento económico del país.

3. ¿Cuenta su empresa con una estructura organizacional definida?

Al día de hoy, por las diversas actividades se me ha complicado diseñar y establecer una estructura dentro de la empresa, es más tengo ayuda de mi esposa, pero no contamos con personal activo actualmente.

4. ¿Convendría generar alianzas? ¿Con quién?

Por supuesto, al día de hoy mantemos alianzas con dos escuelas de negocio de España, la idea es ir incrementando el número de instituciones que brindan el servicio de formación académica y por supuesto que esta sea de calidad.

Dentro de estas alianzas buscamos ofrecer las ofertas formativas de las escuelas de negocio o universidades a un costo diferenciado, justamente para que las Mipymes lo puedan costear a sus trabajadores.

Estoy bastante interesado en firmar un acuerdo con la Escuela de Negocios Neumann, muy pronto tendré el acercamiento para iniciar las conversaciones.

5. ¿Se requieren más fondos para el desarrollo de las actividades de la empresa? ¿Cómo los puede obtener?

Por el modelo de negocio, no es necesario tener un gran capital, sin embargo, si es importante ir generando ingresos para que en un futuro cuando contemos con personal de planta, podamos costear los sueldos.

6. ¿Cómo mide los resultados de su empresa?

Al día de hoy no cuento con herramientas que me permitan medir los resultados, es más, formalmente aún no he definido los objetivos de la empresa.

7. ¿Cómo ve su empresa en 5 años?

Como la principal empresa referente en cuanto a innovación de asesorías gratuitas para Mipymes.

8. ¿En qué se diferencia su empresa de la competencia?

En el alto sentido de la responsabilidad social, la empresa está enfocada en aportar con el crecimiento y desarrollo de las Mipymes del país e indirectamente ofrecemos la oportunidad a profesionales, de también aportar un granito de arena al país y a su vez generar una red de networking que los puede beneficiar ya que conocen a los dueños de las empresas y a su vez adquieren una mayor experiencia.

Anexo 3: Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META 2020	META 2021	META 2022	META 2023	META 2024	MEDIOS	RESPONSABLE
Financiera	Incrementar en un 30% anual el volumen de ventas de programas formativos y maestrías	Ventas netas anuales	\$ 54,000.00	\$ 70,200.00	\$ 91,260.00	\$ 118,638.00	\$ 154,229.40	Capital Humano y Financiero	Gerente / Ejecutivo de ventas
	Incrementar en un 35% anual el número de asesorías online para Mipymes	Numero total de asesorías brindadas anualmente	184	248	335	453	611	Capital Humano y Financiero	Gerente / Ejecutivo de ventas
Clientes	Mantener el nivel de satisfacción de nuestros clientes en los servicios ofertados	Promedio encuestas de satisfacción a clientes	Mínimo: 4 Esperado: 4.5 Meta 5	Capital Humano	Gerente / Ejecutivo de ventas / Consultor Voluntario				
Procesos Internos	Mantener procesos óptimos y niveles mínimos de gasto operacional en el rubro de asesorías en línea	Porcentaje de relación entre ingresos provenientes de comisiones por ventas cruzadas de consultores voluntarios y gastos generados en este rubro.	30%	30%	25%	20%	15%	Capital Humano	Gerente / Ejecutivo de ventas / Consultor Voluntario
	Mejorar los medios tecnológicos y digitales	Número de agendamientos para asesorías en línea efectuados en la web vs otros canales.	90%	90%	95%	100%	100%	Capital Humano y Financiero	Gerente / Ejecutivo de ventas / Consultor Voluntario
Crecimiento	Comprometer al equipo de asesores de networking y colaboradores de la empresa	Porcentaje alcanzado en encuesta de clima y satisfacción laboral/cooperación	70%	80%	90%	95%	95%	Capital Humano y Financiero	Gerente