



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA ALLIANCE TECH DEL
ECUADOR CÍA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniero en Marketing

Profesor Guía

Ing. Marcelo Fernando Terán Terán. MBA.

Autor

Juan Francisco Vaca Jaramillo

Año

2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Marcelo Fernando Terán Terán
Magister en Mercadotecnia
C.I.: 170659323-1

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Juan Francisco Vaca Jaramillo

C.I.: 170659323-1

DEDICATORIA

A mi madre por ser la guía, inspiración y principal promotora de este logro, gracias a ella, por su esfuerzo, dedicación invertidos en mí, mi padre por ser la guía emocional dentro de cada día, a mis abuelitos/as por ser el apoyo incondicional en cada momento, mi novia por impulsarme y ser la voz de aliento, familiares y amigos que fueron parte importante dentro de todo este proceso.

Juan Francisco

AGRADECIMIENTO

A la familia de Alliance Tech por su disposición, apoyo y entrega de información para la realización del estudio.

A mi Director el Ing. Marcelo Terán por su dedicación en guiarme para la culminación de este trabajo.

Juan Francisco

RESUMEN

Alliance Tech nace como una empresa enfocada a proveer las soluciones informáticas y tecnológicas. Su representante legal es el Ing. Luis Narváez.

El planteamiento de un plan de mejoramiento para Alliance Tech, surge de un estudio y diagnóstico previo, donde se identificó problemas en el manejo estructural de la empresa, falta de planeación estratégica, descuido de las estrategias de marketing; se evidencio también un desorden en su funcionamiento, y una rentabilidad promedio de 1,3%.

Se realizó un análisis del ambiente en el que se desarrolla la empresa, donde se detectó como principales fortalezas: el conocimiento del mercado de tecnología, el servicio y atención a clientes, el canal de distribución propio y el tiempo de respuesta inmediato que ofrece a sus clientes.

Dentro del ámbito externo se destacan oportunidades tales como: la constante evolución y desarrollo de tecnología, no existe una ventaja competitiva clara dentro de los competidores del mercado tecnológico, las preferencias de los clientes por proveedores que ofrezcan más servicios y el incremento en el uso de tecnología dentro del Ecuador.

En base a una investigación de mercados se determinó, la existencia de demanda insatisfecha existente con los proveedores de tecnología (73%), que se encuentra dispuesta a cambiar de proveedor. Se destacó que el servicio al cliente que ofrece la empresa está en la calificación de bueno a muy bueno representado por el 97%, se destacó que no existe una preferencia mayoritaria por un proveedor específico dentro del mercado.

Los objetivos para el plan de mejoramiento propuestos son: Mantener un crecimiento en ventas acorde el crecimiento de la industria (12%), captar el 35% de la demanda insatisfecha obtenida en la investigación de mercados en el lapso

de 5 años, lograr una reducción de costos y gastos del 5%, y lograr una rentabilidad sobre la inversión del 20% al finalizar el proyecto.

El análisis financiero del plan de mejora, presentó una Tasa Interna de Retorno del 38,94% siendo superior al costo de oportunidad establecido, además, un Valor Actual Neto de \$81.460 siendo positivo y evidenciando la factibilidad de la realización del plan y su aporte al crecimiento de la empresa a futuro.

ABSTRACT

Alliance Tech Is born like a company focused to cater the computer and technological solutions. His legal representative is the Ing. Luis Narváez.

The approach of the improvement plan for Alliance Tech, arises of a study and previous diagnostic, where identified problems in the handle structural of the company, fault of strategic planning, oversight of the strategies of marketing; also demonstrate a disorder in his operation, and a profitability average of 1,3%.

It realized an analysis of the environment in which it develops the company, where detected like main fortresses: the knowledge of the market of technology, the service and attention to customers, the channel of own distribution and the time of immediate answer that offers to his customers.

Inside the external field stands out opportunities such as: the constant evolution and development of technology, does not exist a clear competitive advantage inside the competitors of the technological market, the preferences of the customers by providers that offer more services and the increase in the use of technology inside the Ecuador.

In base to an investigation of markets determined, the existence of existent unsatisfied demand with the providers of technology (73%), that finds had to change of provider. It stood out that the service to the customer that offers the company is in the qualification of good to very well represent by 97%. It stood out that it does not exist a majority preference by a specific provider inside the market.

The aims for the improvement plan proposed are: Keep a growth in sales chord the growth of the industry (12%), attract 35% of the unsatisfied demand obtained in the investigation of markets in the lapse of 5 years, attain a reduction of costs

and costs of 5%, and attain a profitability on the investment of 20% when finalizing the project.

The financial analysis of the improvement plan, present an Internal Tax of Return of 38,94% being upper to the cost of opportunity established, besides, a Net Current Value of \$81.460 being positive and demonstrating the feasibility of the realization of the plan and his contribution to the growth of the company to future.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| 1. ASPECTOS GENERALES..... | 1 |
| 1.1 Antecedentes | 1 |
| 1.2 Definición del problema | 2 |
| 1.2.1 Diagrama Causa y efecto | 3 |
| 1.3 Objetivos | 3 |
| 1.3.1 Objetivo General..... | 3 |
| 1.3.2 Objetivos específicos..... | 4 |
| 2. EMPRESA Y ENTORNO | 5 |
| 2.1 Organización | 5 |
| 2.1.1 Misión | 6 |
| 2.1.2 Visión..... | 7 |
| 2.2 Análisis interno..... | 8 |
| 2.2.1 Situación general de la empresa..... | 16 |
| 2.2.1.1 Administración y Recursos Humanos | 18 |
| 2.2.1.2 Marketing y Ventas | 25 |
| 2.2.1.2.1 Análisis de los clientes | 25 |
| 2.2.1.2.2 Venta Producto y servicios | 25 |
| 2.2.1.2.3 Planeación de producto y servicios | 27 |
| 2.2.1.2.4 Fijación de precios..... | 28 |
| 2.2.1.2.5 Distribución..... | 28 |
| 2.2.1.3 Finanzas y Contabilidad | 30 |
| 2.2.1.3.1 Funciones de finanzas y contabilidad..... | 30 |
| 2.2.1.3.2 Razones financieras | 31 |
| 2.2.1.4 Producción y Operaciones..... | 33 |
| 2.2.1.5 Investigación y Desarrollo..... | 35 |
| 2.2.2 Cadena de Valor..... | 35 |
| 2.2.3 Matriz EFI | 37 |
| 2.3 Análisis externo..... | 40 |
| 2.3.1 Industria..... | 40 |

| | |
|---|------------|
| 4.1.3 Desarrollo de la propuesta..... | 102 |
| 4.1.3.1 Administración | 102 |
| 4.1.3.2 Recursos Humanos | 104 |
| 4.1.3.3 Marketing y ventas..... | 108 |
| 4.1.3.4 Contabilidad y finanzas..... | 112 |
| 4.1.3.5 Producción (Técnico)..... | 113 |
| 4.1.4 Cronograma de implementación..... | 115 |
| 4.1.5 Evaluación financiera | 117 |
| 4.1.6 Costos involucrados | 118 |
| 4.1.6.1 Inversión | 118 |
| 4.1.6.2 Financiamiento | 119 |
| 4.1.6.3 Gastos y costos del plan de mejoramiento | 120 |
| 4.1.7 Flujo de efectivo incremental | 121 |
| 4.1.8 Análisis financiero del proyecto | 121 |
| 4.1.8.1 Costo de oportunidad | 122 |
| 4.1.8.2 Estado de pérdidas y ganancias proyectado | 122 |
| 4.1.8.3 Flujo de efectivo proyectado | 123 |
| 4.1.9 Evaluación financiera del proyecto | 124 |
| 4.1.9.1 Valor Presente Neto (VPN)..... | 124 |
| 4.1.9.2 Tasa Interna de retorno (TIR) | 124 |
| 4.1.9.3 Índices financieros | 125 |
| 4.1.9.4 Cuadro comparativo | 127 |
| 5. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y | |
| RECOMENDACIONES..... | 128 |
| 5.1 Conclusiones..... | 128 |
| 5.2 Recomendaciones | 129 |
| REFERENCIAS | 131 |
| ANEXOS | 134 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1. Composición accionaria | 6 |
| Tabla 2. Perfil Gerencial | 20 |
| Tabla 3. Estabilidad Laboral | 23 |
| Tabla 4. Clientes Alliance Tech | 25 |
| Tabla 5. Crecimiento de ventas Alliance Tech | 26 |
| Tabla 6. Estacionalidad de ventas 2014..... | 27 |
| Tabla 7. Variables según la fuerza de ventas..... | 28 |
| Tabla 8. Crecimiento de ingresos y rentabilidad..... | 31 |
| Tabla 9. Indicadores Financieros | 31 |
| Tabla 10. Proceso de Operaciones | 34 |
| Tabla 11. Cadena de valor Alliance Tech del Ecuador Cía. Ltda. | 36 |
| Tabla 12. Matriz EFI | 38 |
| Tabla 13. Segmentación por ciudad..... | 45 |
| Tabla 14. Segmentación por actividad económica | 46 |
| Tabla 15. Segmentación por ubicación geográfica..... | 47 |
| Tabla 16. Segmentación por personal ocupado | 48 |
| Tabla 17. Segmentación por rentabilidad | 48 |
| Tabla 18. Segmentación por actividad | 49 |
| Tabla 19. Cálculo de la muestra..... | 50 |
| Tabla 20. Salvaguardias a la industria | 68 |
| Tabla 21. Evolución de la Industria Tecnológica en el PIB petrolero..... | 70 |
| Tabla 22. Tasas de interés | 71 |
| Tabla 23. Matriz de perfil competitivo | 75 |
| Tabla 24. Ingresos del sector tecnológico | 78 |
| Tabla 25. Matriz EFE..... | 80 |
| Tabla 26. Matriz FODA..... | 87 |
| Tabla 27. Matriz de impacto | 88 |
| Tabla 28. Propuesta de Implementación..... | 98 |
| Tabla 29. Personal requerido | 105 |
| Tabla 30. Modelo Evaluación de desempeño propuesto..... | 106 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 31. Cronograma de Implementación | 115 |
| Tabla 32. Estructura del capital del proyecto en USD..... | 118 |
| Tabla 33. Estructura del capital del trabajo en USD..... | 119 |
| Tabla 34. Estructura de muebles y enseres en USD..... | 119 |
| Tabla 35. Financiamiento del capital para el proyecto en USD..... | 120 |
| Tabla 36. Tabla amortización resumida en USD | 120 |
| Tabla 37. Costos y gastos del plan de mejoramiento en USD | 121 |
| Tabla 38. Flujo incremental en USD..... | 121 |
| Tabla 39. CAPM | 122 |
| Tabla 40. Afectación al EPG escenario esperado en USD. | 122 |
| Tabla 41. Estado proforma de flujo de efectivo proyectado escenario esperado | 123 |
| Tabla 42. Evaluación financiera | 124 |
| Tabla 43. Cuadro comparativo de indicadores financieros..... | 125 |
| Tabla 44. Cuadro comparativo en USD..... | 127 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Diagrama Causa y Efecto | 3 |
| Figura 2. Logo | 5 |
| Figura 3. Área de trabajo..... | 9 |
| Figura 4. Tiempo en el cargo..... | 9 |
| Figura 5. Tiempo de experiencia previo al cargo actual | 10 |
| Figura 6. Conoce el objetivo de su cargo | 10 |
| Figura 7. Nivel de Instrucción | 11 |
| Figura 8. Conformidad respecto a las responsabilidades del cargo | 11 |
| Figura 9. Existen procesos dentro de su área de trabajo | 12 |
| Figura 10. Problemas identificados para el desarrollo de tareas y actividades | 12 |
| Figura 11. Principales problemas y deficiencias..... | 13 |
| Figura 12. Ha recibido capacitaciones durante el último año | 15 |
| Figura 13. Organigrama | 18 |
| Figura 14. Canales de distribución..... | 29 |
| Figura 15. Industria | 41 |
| Figura 16. Cifras de la industria de las 100 empresas más grandes..... | 41 |
| Figura 17. ¿Es cliente de Alliance Tech? | 52 |
| Figura 18. Calificación atención al cliente | 53 |
| Figura 19. Calificación Asesoría Pre-Venta..... | 53 |
| Figura 20. Calificación tiempo de respuesta hasta la entrega de productos | 54 |
| Figura 21. Calificación calidad de productos | 54 |
| Figura 22. Calificación servicio post-venta | 55 |
| Figura 23. Calificación costo beneficio | 55 |
| Figura 24. Calificación respuesta ante inconvenientes | 56 |
| Figura 25. Preferencias comunicacionales..... | 56 |
| Figura 26. ¿Recomendaría a Alliance Tech? | 57 |
| Figura 27. Uso de software y hardware en potenciales clientes..... | 58 |
| Figura 28. Proveedores actuales de los potenciales clientes | 59 |
| Figura 29. ¿Motivo de compra en su actual proveedor? | 59 |

| | |
|--|-----|
| Figura 30. ¿Su actual proveedor le brinda la atención adecuada? | 60 |
| Figura 31. Calificación respuesta ante inconvenientes de los proveedores de los no clientes..... | 61 |
| Figura 32. Calificación respuesta de calidad de productos de los proveedores de los no clientes | 61 |
| Figura 33. Calificación costo beneficio de los proveedores de los no clientes | 62 |
| Figura 34. Herramientas comunicacionales que usan los proveedores de los potenciales clientes..... | 62 |
| Figura 35. Mejoras propuestas a los proveedores por parte de los potenciales clientes | 63 |
| Figura 36. Motivo de cambio de proveedor | 63 |
| Figura 37. Dispuestos a un cambio de proveedor | 64 |
| Figura 38. PIB Ecuador | 69 |
| Figura 39. Inflación..... | 70 |
| Figura 40. Acceso internet según áreas..... | 73 |
| Figura 41. Equipamiento tecnológico del hogar a nivel nacional..... | 73 |
| Figura 42. Porcentaje que usan tecnología por grupo de edad a nivel nacional..... | 74 |
| Figura 43. Diamante de Porter | 79 |
| Figura 44. Matriz de atractivo de mercado y fortaleza de negocio. | 83 |
| Figura 45. Matriz de atractivo de mercado y fortaleza de negocio Alliance Tech | 84 |
| Figura 46. Esquema control organizacional | 103 |
| Figura 47. Etapas planeación estratégica | 103 |
| Figura 48. Organigrama propuesto | 104 |
| Figura 49. Plan de selección | 107 |
| Figura 50. Plan de capacitación | 107 |
| Figura 51. Satisfacción laboral | 108 |
| Figura 52. Estrategias de marketing..... | 109 |
| Figura 53. Marketing mix..... | 110 |
| Figura 54. Plan de compras | 115 |

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes

Dentro del Plan Nacional del Buen Vivir, como objetivo No. 6 se presenta: Valorar todas las formas de trabajo, generar condiciones dignas para el trabajo y velar por el cumplimiento de los derechos laborales, y como una de las metas de este objetivo es Incrementar en un 25% la productividad media laboral en el sector industrial al 2013, para garantizar su cumplimiento es importante una mejora continua dentro del sector industrial del Ecuador (SENPLADES, s.f.).

El Gobierno está impulsando emprendimientos vinculados a la tecnología, para potenciar el cambio de la matriz productiva, mediante la creación de proyectos de innovaciones, herramientas y software que se pueda comercializar y exportar. Además, la creación de la Ciudad del conocimiento Yachay, que tendrá la colaboración de importantes marcas internacionales como: Microsoft, Telefónica, Cisco entre otros que permitirán la creación del primer parque tecnológico propio del Ecuador.

Actualmente, en Ecuador la industria tecnológica ha ganado gran protagonismo e importancia; existen varias empresas que tienen como actividad económica a la tecnología, según el Servicio de Rentas Internas (SRI) son 1.680 con ingresos superiores a \$100 mil dólares anuales.

La Industria de computadoras, equipos y programas informáticos, tanto software como hardware ha tenido un crecimiento importante, debido al entorno tecnológico tan cambiante en que actualmente se desarrolla el mercado. Por otro lado las empresas buscan continuamente ser más competitivas y una de sus principales inversiones se destina en tener la última tecnología, según estudios de La Asociación Ecuatoriana de Software (AESOFT) el total de compañías ecuatorianas tienen equipos de computación y software valorados por \$1.411 millones (AESOFT, s.f.).

La empresa Alliance Tech del Ecuador inició sus actividades en el año 2000 conformada por cinco accionistas, está ubicada en la ciudad de Quito y se dedica a la comercialización de software y hardware a nivel corporativo. Su enfoque de negocio es la atención a medianas y grandes empresas, ya que sus socios cuentan con trayectoria como Gerentes de Producto y tienen sólidos conocimientos en el área tecnológica. Debido a los lazos comerciales forjados con los principales mayoristas del mercado, Alliance Tech logró tener apoyo comercial para obtener descuentos y crédito, de esta manera poder ser más competitivo.

El plan de mejoramiento para Alliance Tech del Ecuador tiene como principal objetivo el crecimiento sostenido de la empresa y la obtención de mayor rentabilidad a través de la consolidación de sus áreas, y la elaboración de una planeación estratégica.

1.2 Definición del problema

Debido a los cambios del entorno y la competencia cada vez más agresiva es necesaria la realización de un plan de mejoramiento para la compañía con el fin de conocer los factores claves del éxito, y poder competir de una manera más eficiente y eficaz dentro del mercado.

Dentro de este ambiente que vive actualmente la industria Alliance Tech del Ecuador, presenta la necesidad de mejorar sus procesos internos, para poder ser más competitiva dentro del mercado.

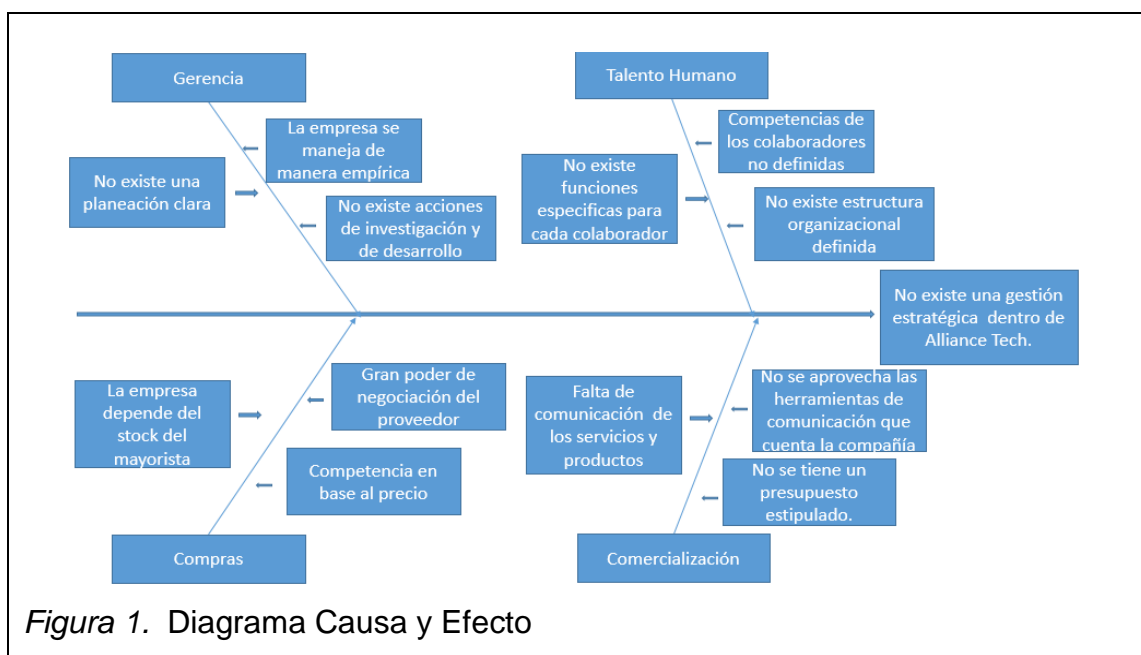
Se realizó una matriz de pre diagnóstico para la evaluación interna de la compañía. **Ver anexo 4.**

En base al análisis realizado dentro de la empresa Alliance Tech se detectó problemas que frenan el desarrollo, los cuales se analizan a continuación:

1.2.1 Diagrama Causa y efecto

Definición: El Diagrama de Causa y Efecto es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico. Es una representación gráfica compuesta de líneas y símbolos que tienen por objeto representar una relación entre un efecto y sus causas. Estos diagramas han sido creados para describir un conjunto de factores concretos (Rey, 2003).

El objetivo principal es poder determinar las causas principales y secundarias, identificando cuál es el efecto de las mismas dentro de la compañía, esto ayudará a determinar posibles soluciones y reducir el impacto que tengan.



1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

- Realizar un plan de mejoramiento para la empresa Alliance Tech, de la ciudad de Quito incrementando la rentabilidad sobre la inversión en el periodo 2016-2020, al 17%.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar el macro y micro entorno en donde se desarrolla la empresa Alliance Tech del Ecuador, para conocer sus, fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.
- Establecer las áreas de mejora para la empresa en base a los resultados del análisis de micro entorno y macro entorno.
- Formulación del plan de mejora para Alliance Tech y presentación de estrategias a corto, mediano y largo plazo.
- Evaluación financiera del plan de mejora, y presentación del flujo incremental de ventas de la compañía, para determinar la rentabilidad del plan.

2 EMPRESA Y ENTORNO

Alliance Tech del Ecuador Cía. Ltda., nace como una empresa enfocada a proveer soluciones de software y hardware al por mayor y menor, comercializando productos de alta tecnología para sus clientes.



Figura 2. Logo

Tomado de: Alliance Tech

Los principales productos y servicios que ofrece Alliance Tech son:

- Provisión de hardware y software,
- Licenciamientos,
- Conectividad y redes Informáticas,
- Redes Inalámbricas,
- Servicio técnico preventivo y correctivo,
- Mantenimiento de hardware,
- Ensamble de equipos genéricos,
- Asesoramiento en diseño y arquitectura de redes,
- Telefonía IP y Accesorios,
- Periféricos.

2.1 Organización

Razón Social: Alliance Tech del Ecuador Compañía Limitada.

RUC: 1791753151001.

Ubicación: Quito - Ecuador.

Dirección: Av. De los Shyris y NNUU.

Teléfonos: 2456775 / 245720.

Representante legal: Luis Aníbal Narváez Fabara.

Actualmente la empresa cuenta con 16 colaboradores incluyendo cinco accionistas; con una filosofía de servicio enfocada a la atención al cliente ofreciendo productos y servicios de calidad, El porcentaje de composición accionaria actual de la empresa se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Composición accionaria

| Nombres de los accionistas | Número de cédula o RUC | Porcentaje de participación accionaria | Domicilio fiscal |
|----------------------------|------------------------|--|------------------|
| Luis Narváez | 0300887718 | 20% | QUITO |
| José Galarraga | 1714439815 | 20% | QUITO |
| Javier Rúales | 0601975279 | 20% | QUITO |
| Roberto Guerra | 1801787472 | 20% | QUITO |
| Marco Álvarez | 0501316160 | 20% | QUITO |

2.1.1 Misión

Definición: La declaración de la misión es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la “razón de ser” de una organización y la respuesta a esta pregunta es fundamental: “¿Cuál es nuestro negocio?”. (Fred, 2013)

Para la correcta elaboración de la misión se debe contestar las siguientes preguntas:

- ¿Qué funciones realiza la organización? La organización debe contestar en términos de las necesidades del cliente que trata de satisfacer.
- ¿Para qué lo hace? Se debe recalcar el motivo por el cual realiza las funciones.
- ¿Por qué la organización hace lo que hace? ¿Cuál fue el motivo de su creación? En esta pregunta se debe revelar la verdadera razón de ser de la organización.

- ¿Cómo lo hace la organización? ¿De qué medios se vale para hacerlos? Esta respuesta apunta a la estrategia fundamental del negocio, como utilizar el servicio personalizado, precios bajo, innovación, entre otros.
- ¿Para quién hará la organización lo que hace? De esta forma se define a que segmento de mercado se dirige la organización.

“Alliance Tech del Ecuador se enfoca en la satisfacción de las necesidades informáticas y tecnológicas del mercado ecuatoriano a través de la oferta de productos y servicios de alta calidad a precios razonables para nuestros clientes generando a su vez una rentabilidad creciente y sostenible para sus accionistas; y para sus empleados la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales”.

Connotación gerencial Misión

La misión de la compañía es una debilidad debido a que no se encuentra correctamente formulada, no se menciona y detalla el motivo por el cual la empresa existe, tampoco menciona la estrategia de cómo realiza la funciones que especifica la misión.

2.1.2 Visión

Definición: La declaración de la visión debe responder esta pregunta fundamental: “¿en qué queremos convertirnos?”. Una visión clara sienta las bases para desarrollar una declaración de misión detallada. (Fred, 2013)

Para la creación adecuada de la visión se debe tener en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿A qué aspiración nos gustaría llegar en el futuro?
- ¿En qué lugar del mercado nos visualizamos en el futuro?

- ¿Si reforzamos nuestro desarrollo organizacional podemos aspirar a?
- ¿Si mejoraríamos drásticamente nuestro desempeño organizacional estaremos en capacidad de?
- ¿Qué propósitos de liderazgo y trascendencia motivan?
- ¿Cuál es el sueño de la organización?

“Ser el canal proveedor de tecnología preferido por nuestros clientes desarrollándonos constantemente a la par de las innovaciones tecnológicas del mercado global y entendiendo que el éxito de ambos está íntimamente relacionado”.

Connotación gerencial Visión

La visión representa una debilidad debido a que la estructura no está correcta, por cuanto, no menciona el tiempo especificado para cumplir la misión, y tampoco dice claramente la aspiración a futuro que quiere lograr la compañía.

2.2 Análisis interno

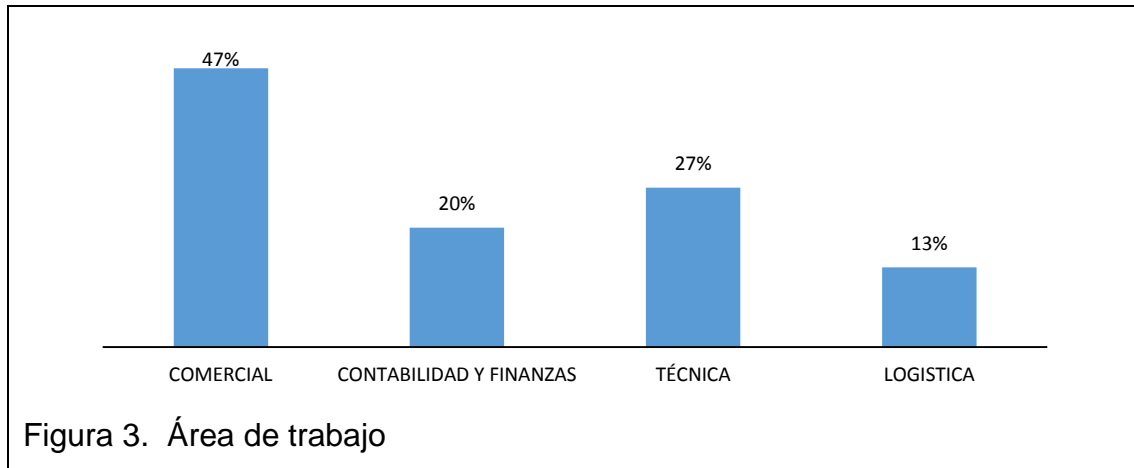
Se analizara lo componentes dentro de cada área para ello se realizó una investigación exploratoria a través de una entrevista estructural con el gerente general, además, se hizo una investigación descriptiva en base a una encuesta del cliente interno (ver anexo 5), con el fin de conocer funcionamiento y situación actual de la empresa.

Para la encuesta se definió tres bloques de preguntas después de la introducción que son: especificaciones del cargo, percepción, capacitaciones y recomendaciones.

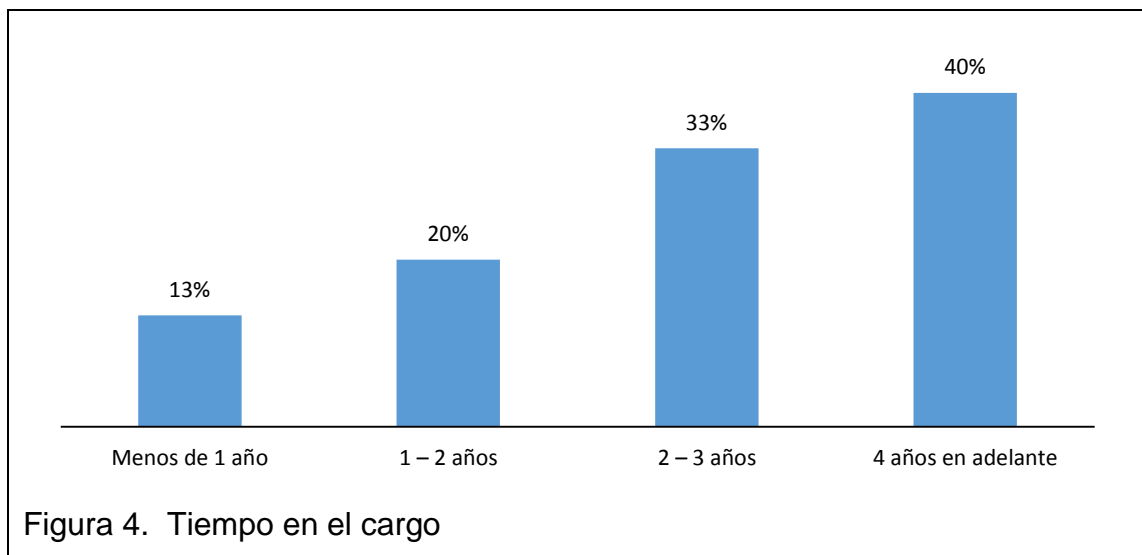
Resultados encuesta cliente interno:

Preguntas de introducción:

Dentro de la Alliance Tech se cuenta con 16 colaboradores, se puede observar dentro de la Figura 3, que la mayoría del personal se encuentra dentro del área comercial (7), seguida del área técnica (4).

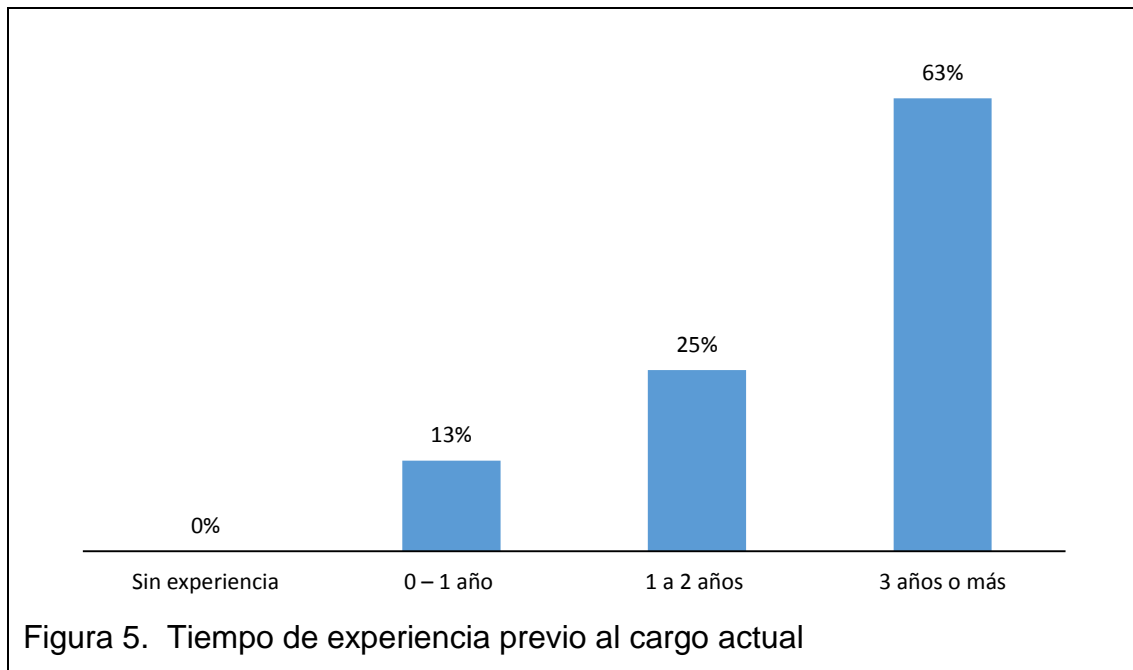


Dentro de Alliance Tech se puede evidenciar que existe una estabilidad laboral donde el 93% de los colaboradores llevan un promedio de 2 años en adelante dentro de ella.

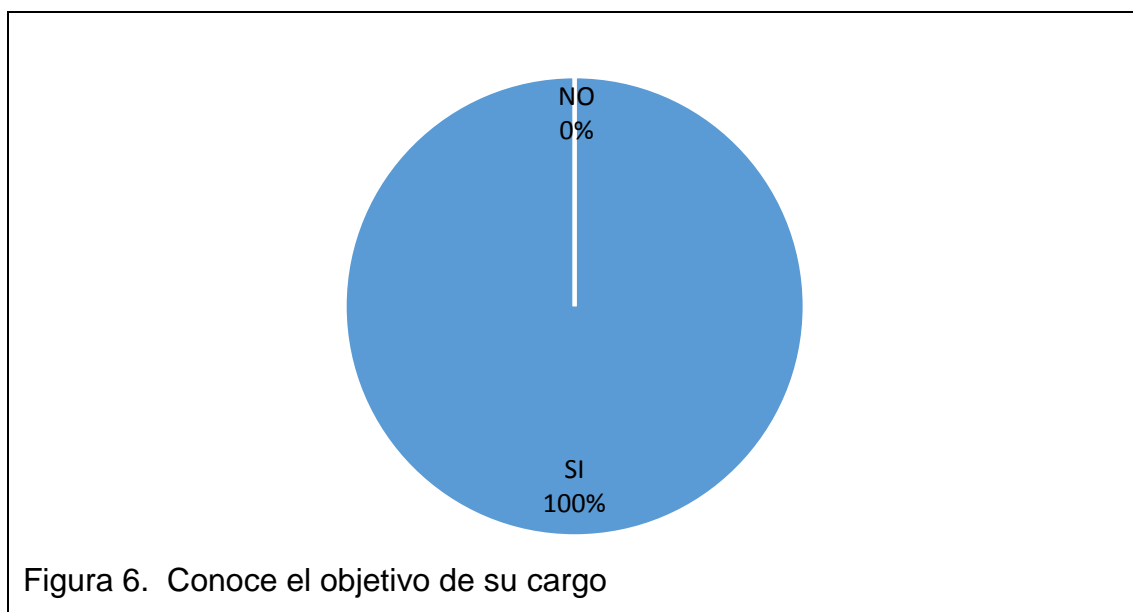


Para el bloque de especificaciones del cargo se obtuvo la siguiente información:

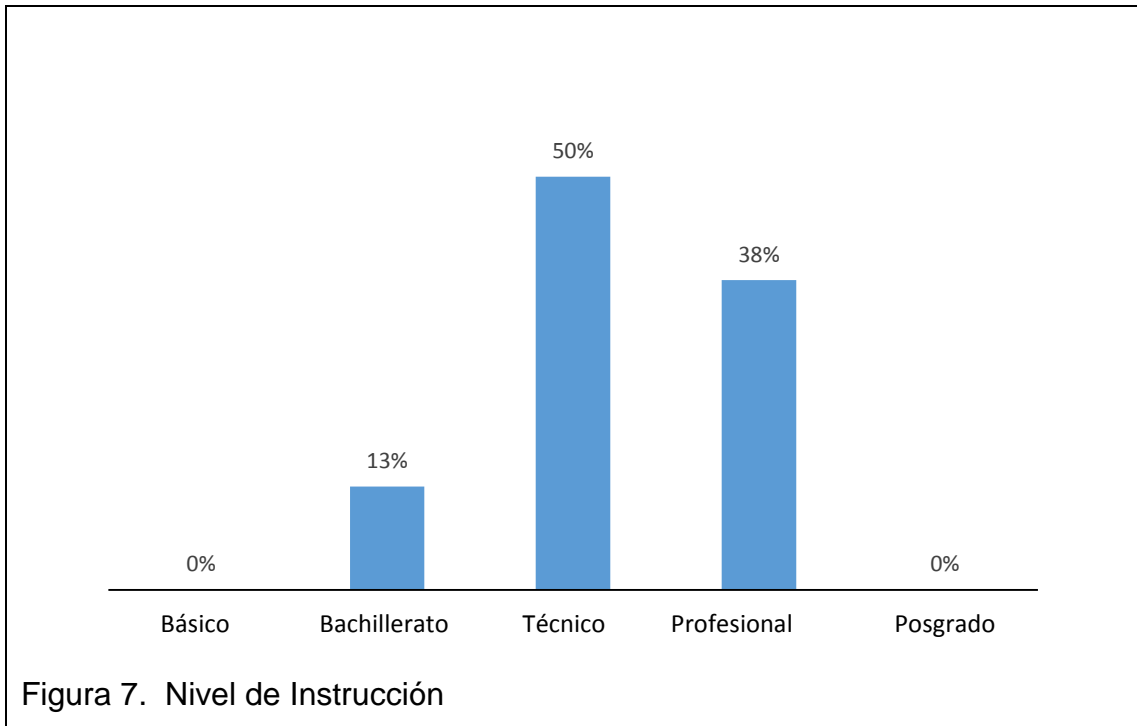
Se puede constatar que la compañía cuenta con un personal capacitado para cada puesto de trabajo donde el 63% de los colaboradores cuentan con 3 años de experiencia previa al cargo que desarrollan actualmente.



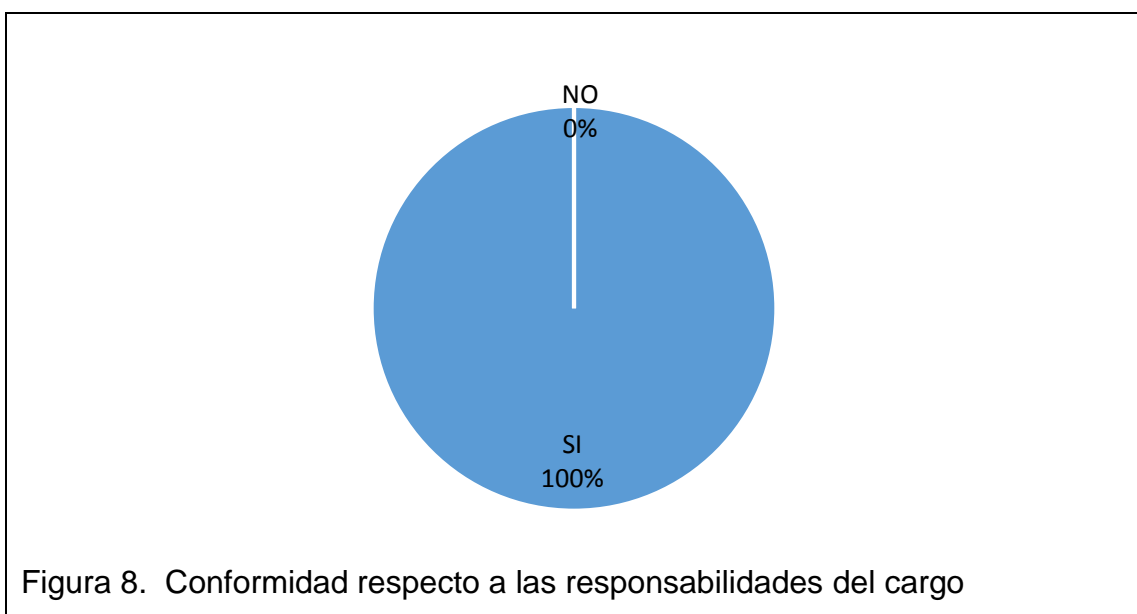
Se identificó que todos los colaboradores de Alliance Tech, conoce el objetivo de cada uno de sus cargos.



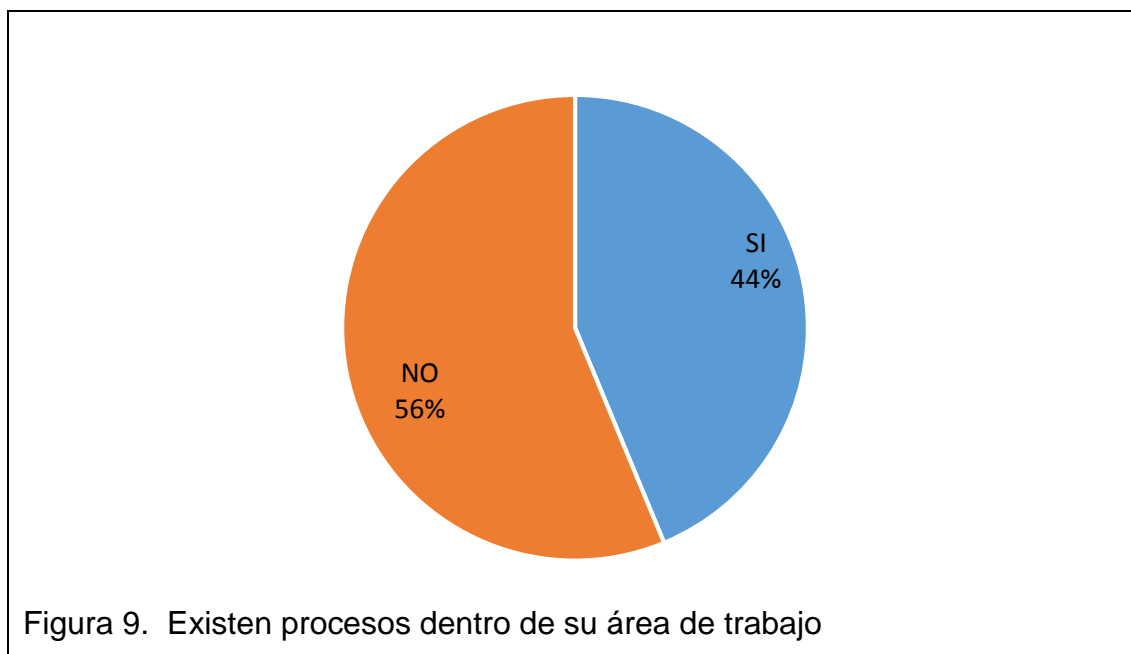
Dentro de Alliance Tech, se evidencia que el 50% de sus colaboradores cuentan con un nivel instrucción técnica seguida del 38% de colaboradores que tienen un perfil de tercer nivel.



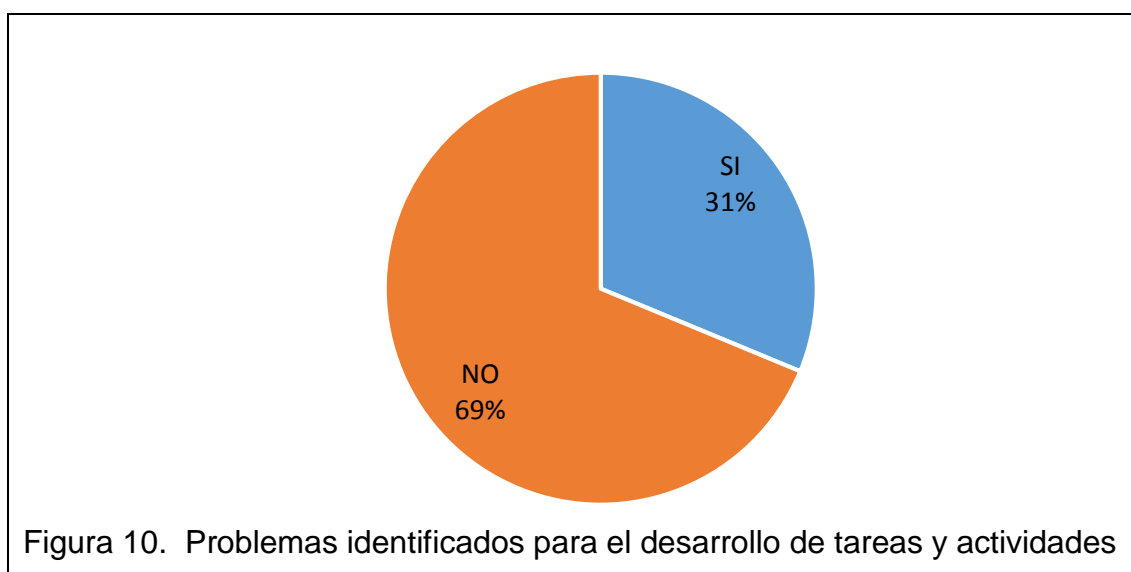
Se constató que se sienten conformes con las responsabilidades especificadas para su cargo, con el 100% de respuestas afirmativas.



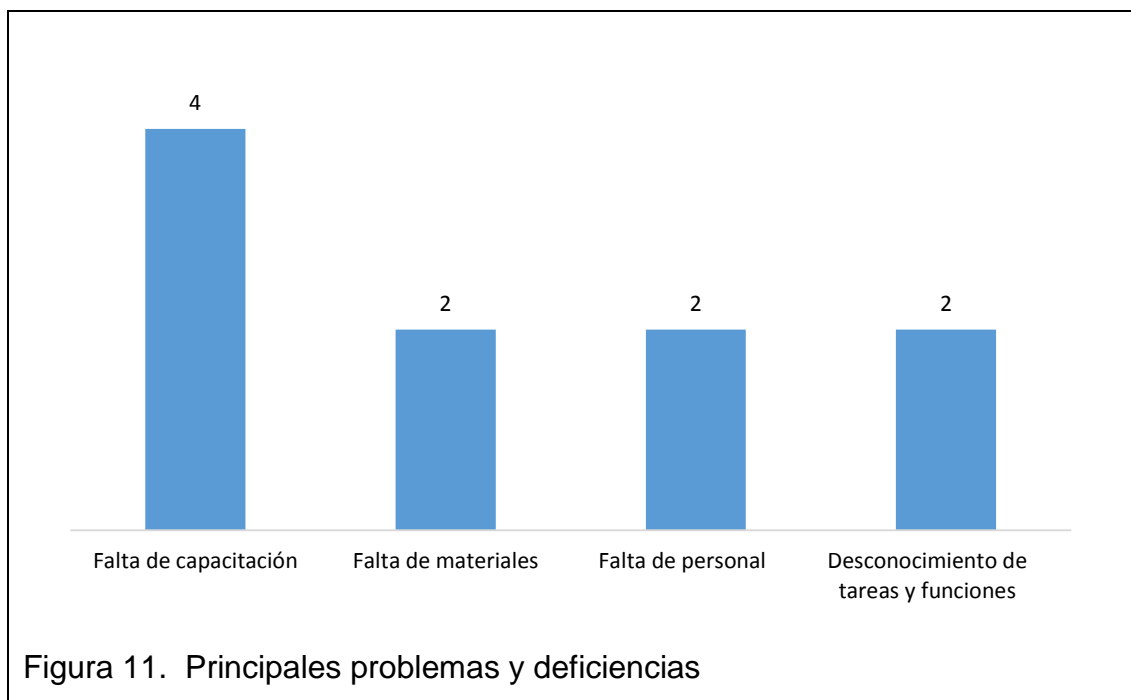
El 56% de colaboradores expusieron que no cuentan con procesos definidos para su área de trabajo, lo que evidencia que no existe una estructuración clara dentro de la compañía.



Existe un 31% de colaboradores que tienen problemas para el desarrollo óptimo de sus funciones, tareas y actividades. Lo que representa una debilidad interna.




Del 31% señalado anteriormente, el número de frecuencia de selección de los colaboradores indicó, como principal problema la falta de capacitación, seguido con igual ponderación la falta de materiales, personal y el desconocimiento de tareas y funciones.



Dentro del bloque de percepción se realizó un formato donde se califique cada variable siendo 10 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo:


Los colaboradores evidencian que se sienten a gusto con el trabajo que realizan actualmente dentro Alliance Tech, corroborando una calificación de 9,4.

8. ¿Se ha sentido a gusto trabajando en esta empresa?

 **9,40**


El personal se siente motivado dentro de la compañía, evidenciando que el trabajo está acorde a los perfiles y aptitudes de cada colaborador.

9. ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

 9,30


La remuneración es una variable que se debe tomar en cuenta para una posterior mejora debido a que existe un criterio medianamente dividido, se indica que no está acorde a las funciones que realiza cada colaborador dentro de la empresa.

10. ¿La remuneración es la adecuada con respecto a las funciones que realiza?

 7,45


Los trabajadores mencionan que están de acuerdo en que se tiene una buena comunicación interna, entre las áreas de la compañía, pero en base a su calificación es una variable que se deberá mejorar.

11. ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?

 8,00


La implementación a nuevos mecanismos es una variable a revisión debido a que el personal percibe que no se siente incluido en este tipo de procedimientos, y las calificaciones se encuentra diversos criterios, esto se puede dar en base a la calificación dada por directivos y colaboradores.

12. Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la empresa me lo proporciona

 6,82

No se cuenta con un manual de funciones dentro de cada puesto de la empresa, como se puede observar la calificación promedio, se evidencia un acuerdo entre la calificación de los directivos y colaboradores.

13. ¿Cuenta con un manual de funciones para su puesto?

 3,82

Se tiene un criterio dividido en el correcto aprovechamiento de los recursos de la compañía, y será una variable a tomar en cuenta dentro del análisis para la mejora de la compañía.

14. ¿Cree que existe un correcto aprovechamiento de los recursos de la empresa?

6,45

La mitad de colaboradores identifican que no existe una planificación dentro de Alliance Tech, esta calificación se puede dar por el criterio dividido de los empleados y directivos.

15. ¿Existe algún tipo de planificación dentro de la empresa?

5,30

Por último, dentro de las recomendaciones y capacitaciones los colaboradores respondieron:

Más de la mitad de los colaboradores coinciden en que no han recibido ningún tipo de capacitación dentro del último año (63%), donde las mayoría de estos se encuentran dentro del departamento comercial.

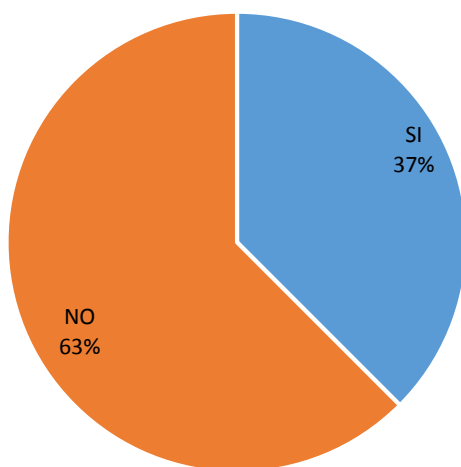


Figura 12. Ha recibido capacitaciones durante el último año

Conclusiones de la investigación:

- Se pudo evidenciar que el personal del área técnica y comercial, son lo que necesitan mayor capacitación con los fabricantes y asesoramiento de productos.
- Se identificó la necesidad de adecuar de mejor manera las áreas de trabajo.
- Crear mecanismos de trabajo, manual de procesos y definición de funciones.
- Existe aceptabilidad de los colaboradores en base a sus atribuciones y obligaciones.
- Se constató la falta de planificación que existe dentro de la organización.

Para el planteamiento de mejora se tomarán las variables de la encuesta presentada por cada área y se profundizará en el análisis interno.

Connotación Gerencial Encuesta de cliente interno

Se puede observar que existen factores críticos de mejora y fortalezas dentro de la gestión de la empresa que se puede mejorar y consolidar para que la empresa logre integrarse y estructurarse dentro de cada una de las áreas.

2.2.1 Situación general de la empresa

Actualmente dentro de Alliance Tech en base a un estudio interno (Ver anexo 4.), se identificó los factores críticos que son, no llevar un proceso de planeación estratégica claro, como se demuestra en sus beneficios financieros y no financieros. Durante el tiempo que lleva la empresa ha operado de una manera empírica; no existe un control de gestión ni tampoco una estructura organizacional detallada lo que hace que su funcionamiento sea limitado y

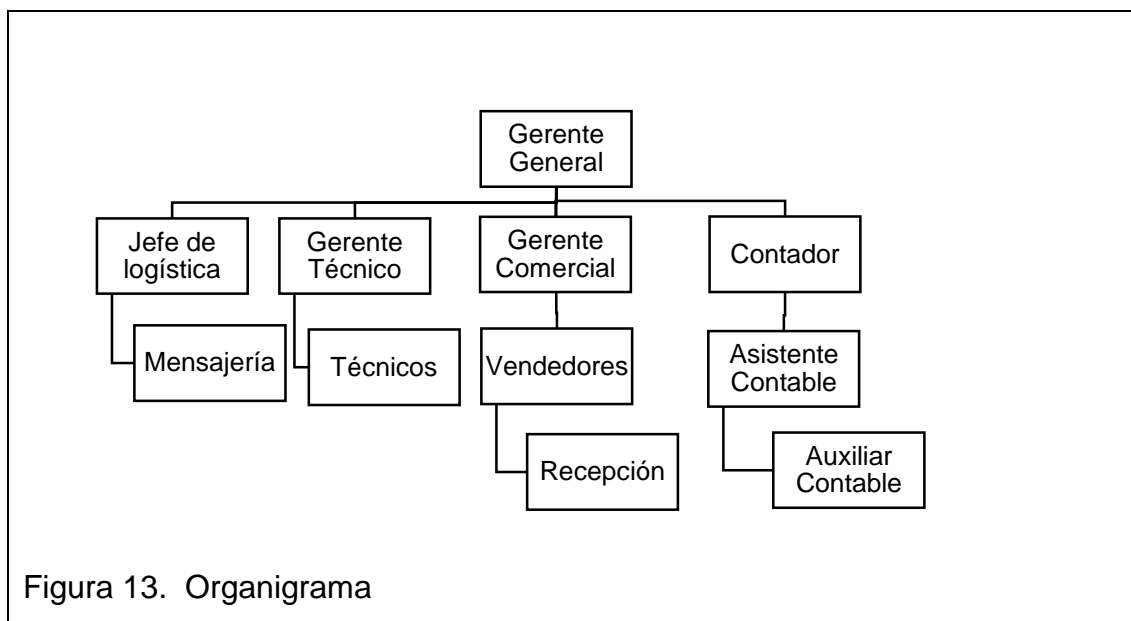
desordenado. Lo que vuelve a Alliance Tech una empresa que no planifica, por lo tanto, no puede alcanzar una ventaja competitiva duradera, ni tampoco un factor diferenciador.

Dentro de la empresa se identificaron tres áreas específicas:

- El Área de Contabilidad y Finanzas son encargados de pagos a proveedores ingreso de ventas, elaboración de balances, estados contables, indicadores financieros, de inventario, y rinden cuentas al Gerente Comercial.
- El Área de operaciones que se encarga del ensamblaje de computadoras y mantenimiento técnico hacia los clientes.
- El Área Comercial y Administrativa que actualmente cuenta con cinco vendedores, los cuales son supervisados por el Gerente Comercial y el Gerente General, se encuentran a cargo de compras, ventas, prospección de clientes, planeación, selección de personal y asuntos administrativos.

Alliance Tech no cuenta con un manual de funciones y procedimientos donde se defina las tareas a realizarse por cada colaborador.

A continuación se presenta el organigrama actual de la compañía:



Connotación gerencial Organigrama

Dentro del organigrama entregado por la compañía, y al comparar con la encuesta efectuada se puede evidenciar que no existe un esquema jerárquico definido, no se encuentran definidas los cargos directivos, tampoco funciones específicas, a su vez, de que los colaboradores no identifican con claridad la estructura organizacional de la empresa, representando una debilidad de alto impacto.

2.2.1.1 Administración y Recursos Humanos

Es importante recalcar que la empresa Alliance Tech no cuenta actualmente con un departamento de recursos humanos, por lo que no tiene identificados objetivos y estrategias dentro del área; además, se observó que sus colaboradores no cuentan con un detalle específico donde se identifique las funciones para cada plaza de trabajo.

La empresa en el transcurso de los años se ha mantenido con la misma ideología y la forma de trabajo, sin tener una estructura organizacional definida, así como estrategias planteadas para su crecimiento y desarrollo.

Se evaluó a la empresa en base a los siguientes aspectos:

Integración de estrategia y cultura organizacional

Dentro de la cultura organizacional de Alliance Tech se identificó como pilar fundamental en base a la encuesta realizada que el personal se encuentra a gusto de trabajar en la compañía.

La cultura organizacional es pilar importante para la elaboración y adaptación de posibles estrategias debido a que los colaboradores de la empresa deben sentirse parte de ella y se logre tener un objetivo común a alcanzar; por ende se debe fomentar esta cultura para que exista una asociación con las actividades y metas a realizarse para consolidar efectivamente los procesos de cambio dentro de Alliance Tech.

Gerencia

Se puede evidenciar que dentro de la empresa no existe una clara distribución de funciones en los puestos gerenciales.

Alliance Tech dentro de su composición accionaria especificada en la Tabla 1, se puede observar que todos sus socios disponen del mismo porcentaje de la compañía, pero la persona que lleva el cargo de gerente general es el Ing. Luis Narváez que también consta en la Súper Intendencia de Compañías como el representante legal.

Tabla 2. Perfil Gerencial

| Cargo | Perfil | Funciones y responsabilidades |
|------------------------|---|-------------------------------|
| GERENTE GENERAL | Personal | Gerencia de compañía. |
| | Edad: 45 Años | Control financiero |
| | Género: Masculino | Firma de contratos |
| | Estudios: Títulos tercer nivel en Ingeniería en Sistemas en la Universidad de las Américas | Control de compras |
| | Experiencia: IBM del Ecuador: Gerente de producto (10 años) | Supervisión en ventas |
| | Intcomex: Gerente de producto (1 año) Alliance Tech: Gerente General (15 años) | |

Planeación

La planeación es el puente esencial entre el presente y el futuro que aumenta la posibilidad de alcanzar los resultados deseados. (Fred, 2013)

Dentro de Alliance Tech no se encuentra una planeación estratégica estructurada y tampoco definida; la planeación de la organización se toma cuando existen problemas y situaciones fortuitas ante cualquier eventualidad y se encuentra a cargo de las gerencias. Esto evidencia en el resultado de la encuesta en base la pregunta si existe una planificación muestra una variable donde se debe tomar medidas para la mejora.

La empresa en cuanto a planeación tiene tres aspectos a tomar en cuenta:

- Se realizan pronósticos semanales, mensuales, trimestrales y anuales en base a las posibles ventas (Forecast).
- No existen medidores de gestión dentro de las áreas de logística y departamento técnico de la empresa, únicamente se mide la situación financiera.

- Las decisiones de la compañía son tomadas en conjunto por los accionistas sobre situaciones externas, internas y planes de acción.

Se debe proponer objetivos claros y específicos, además, de la elaboración de estrategias que sean medibles para evaluar el progreso y crecimiento dentro del mercado.

Administración del personal

La función gerencial de la administración del personal, también llamada administración de recursos humanos, incluye las actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la prueba, la selección del personal, la capacitación, la evaluación, las recompensas, la disciplina y liquidación de empleados, así como administración de las relaciones sindicales. (Fred, 2013)

Alliance Tech al no contar con un área de recursos humanos, no se evidenció un plan formal de motivación ni tampoco un presupuesto para fomentar las buenas relaciones laborales, pese a esto los colaboradores afirmaron que se encuentran motivados y les gusta el trabajo que realizan.

Dentro de la empresa se lleva a cabo eventos para sus colaboradores como:

- Paseo anual que incluyen a todos los colaboradores.
- Festejo de cumpleaños.
- Bonos por cumplimiento.
- Regalo colaboradores por fechas conmemorativas.
- Cena navideña entre colaboradores.

Selección y contratación del personal.

Para el proceso de selección de personal la empresa opta por una manera convencional, publicando su anuncio en diarios de prensa y referidos. El proceso de selección queda a cargo del departamento que necesite un nuevo

colaborador, éste se encarga de la publicación del anuncio, las respectivas entrevistas y de su selección.

Cada Colaborador sin excepción tiene su contrato en base a las normas vigentes de Código Laboral Ecuatoriano y se encuentran afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Forma de remuneración.

Los colaboradores de Alliance Tech están ajustados a las normativas del Código Laboral vigente, las remuneraciones excluyendo al personal de ventas y gerentes que tienen remuneraciones variables debido a que ganan comisiones por ventas realizadas. Cabe recalcar que en base a la encuesta realizada es una variable que se debe mejorar.

Capacitación y estabilidad laboral.

No existe un plan específico de capacitación para los colaboradores, se maneja en base a las necesidades que se presentan para la empresa, para el año 2015 el 37% de los colaboradores han recibido al menos una capacitación. Alliance Tech cubre el 100% de gastos de capacitación para el personal.

En cuanto a estabilidad laboral, se puede evidenciar que la empresa no tiene una rotación de personal y que el 78% del personal cuenta con más de un año dentro de la compañía (ver Tabla 3).

Estabilidad laboral.

Tabla 3. Estabilidad Laboral

| Periodo | # de trabajadores |
|--------------------|-------------------|
| Menos de 1 año | 2 |
| 1 – 2 años | 3 |
| 2 – 3 años | 5 |
| 4 años en adelante | 6 |

Control

La función de control comprende las actividades emprendidas para asegurar que las operaciones se ajusten a las planeadas. (Fred, 2013)

El personal de no tiene indicadores de gestión, excluyendo a la fuerza de ventas que son medidos por tablas de cuotas; además, de una medición en base a resultados, la medición está a cargo del Gerente Comercial de la compañía.

En cuanto a los resultados de la encuesta interna realizada se obtuvo los siguientes resultados:

- No se cuenta con procesos completamente especificados en algunas áreas y en otras no existen.
- No se cuenta con un manual de funciones para cada puesto específico.

En cuanto a las sugerencias de los colaboradores se identificó el factor principal como la falta de capacitación, seguido por la especificación de sus funciones con un manual de procesos que es requerido por parte de sus colaboradores.

Connotación Gerencial de Administración y Recursos Humanos

- El no contar con un departamento de recursos humanos representa una debilidad de alto impacto, debido a que no se identifica con claridad las funciones específicas dentro de cada puesto de trabajo.
- Los accionistas de Alliance Tech, tienen experiencia dentro del sector tecnológico debido a que la gran mayoría tiene su perfil profesional orientado a esta rama, como se puede ver la Tabla 3.
- Se puede evidenciar que la empresa no tiene una correcta administración del personal, representando una debilidad de alto impacto.
- La empresa presenta una debilidad de alto impacto en cuanto a la planeación estratégica y control, debido a que se ha manejado empíricamente en base a lo que ha sucedido dentro del mercado.
- En base a la encuesta realizada la percepción de los colaboradores calificaron que no se tiene un correcto aprovechamiento de recursos.
- La falta de capacitación es el principal factor que los colaboradores observan como un problema para el desarrollo correcto de sus funciones siendo una debilidad de mediano impacto.
- Se debe elaborar un plan para los planes de selección, capacitaciones y motivación del personal.
- Se debe fomentar el clima y satisfacción laboral.

2.2.1.2 Marketing y Ventas

2.2.1.2.1 Análisis de los clientes

El análisis de clientes, es decir, examinar y evaluar sus necesidades y deseos, implica aplicar encuestas a los consumidores, analizar su información, evaluar las estrategias de posicionamiento, determinar estrategias óptimas de segmentación óptimas. (Fred, 2013)

La empresa no cuenta con un departamento de Marketing, sino que las actividades están a cargo del departamento comercial.

La empresa está dirigida a atender a medianas y grandes empresas dentro del mercado ecuatoriano; que se muestran como los principales clientes de la compañía.

Tabla 4. Clientes Alliance Tech

| Clientes Alliance Tech | |
|---|---|
| Franz Viegener FV | Ministerio de Coordinación de Seguridad ECU 911 |
| Casa Baca SA | Ecarri S.A. (Productos Don Diego) |
| AUTEC | Romero Y Pazmiño Constructores |
| Industrias Ales SA. | Moderna Alimentos |
| Medeport (Marathon Sports) | Gama TV |
| ACE Seguros | EDESA |
| Liberty Seguros | Novopan |
| YANBAL | Playwood Ecuatoriana |
| ITABSA | Ideal Alambrec SA. |
| Empresa Eléctrica Quito SA. | Leterago |
| GADMA Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato | Metrocar |
| Corposeguridad Quito. | Chaide y Chaide |
| Banco del Pichincha SA. | Seguros Oriente |
| Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social | Royal Flower |

2.2.1.2.2 Venta Producto y servicios

Vender abarca numerosas actividades de marketing, como la publicidad, la promoción de ventas, venta personal, administración de la fuerza de ventas y relaciones con los clientes y los distribuidores. (Fred, 2013)

Alliance Tech, tiene la capacidad de cubrir un monto de venta total de \$ 500 mil dólares, con un crédito de hasta 45 días, en base a la información brindada por el gerente general.

Alliance Tech presenta un crecimiento de ventas netas variables en el periodo de tiempo del 2008 hasta el 2014, presentando un crecimiento de 15,8% en el último año.

Tabla 5. Crecimiento de ventas Alliance Tech

| Año | Ingresos | Crecimiento |
|------------|-----------------|--------------------|
| 2008 | \$ 1.344.718,88 | - |
| 2009 | \$ 1.377.692,14 | 2,45% |
| 2010 | \$ 1.115.799,65 | -19,01% |
| 2011 | \$ 1.531.095,38 | 37,22% |
| 2012 | \$ 1.613.566,69 | 5,39% |
| 2013 | \$ 2.408.328,67 | 49,25% |
| 2014 | \$ 2.788.772,34 | 15,80% |

Dentro del portafolio de productos que ofrece Alliance Tech se encuentran:

- Computadores y Servidores: Lenovo, Hewlett Packard, DELL, Toshiba, IBM
- Soluciones de Conectividad: Linksys, Cisco, Ubiquity, Intel.
- Soluciones empresariales con tecnologías Wireless: Apple, HP, Lenovo.
- Periféricos y afines: Hewlett Packard, Epson, Lexmark, Xerox, Zebra.
- Software: Microsoft, Adobe, Lotus, Symantec, NAI, Corel, IBM, VM WARE.
- Cableado estructurado.
- Asesoría en comunicaciones y administración de sistemas.
- Servicio de Mantenimiento.
- Outsourcing de impresión.
- Outsourcing de administración de Sistemas.
- Soluciones de antivirus y seguridad corporativa

Dentro de las principales funciones de la fuerza de ventas, está crear planes de ventas, brindar la asesoría necesaria para los clientes, dar un servicio post venta

y lograr atender cualquier tipo de requerimiento por parte del cliente en el menor tiempo posible. Alliance Tech se caracteriza por entregar a sus clientes ventas personales, cada vendedor tiene su propia cartera de clientes con la cual trabaja.

La estacionalidad de ventas calificada por el personal comercial es la siguiente (ver Tabla 6.):

Tabla 6. Estacionalidad de ventas 2014

| Ventas por mes | Valor ventas (alto, medio, bajo) |
|-----------------------|---|
| Enero | ALTO |
| Febrero | BAJO |
| Marzo | BAJO |
| Abril | ALTO |
| Mayo | MEDIO |
| Junio | MEDIO |
| Julio | MEDIO |
| Agosto | MEDIO |
| Septiembre | MEDIO |
| Octubre | ALTO |
| Noviembre | ALTO |
| Diciembre | ALTO |

2.2.1.2.3 Planeación de producto y servicios

La planeación de productos o servicios incluye actividades como pruebas de mercado, posicionamiento de marca y producto, planeación de garantías, eliminación de productos anticuados y servicio al cliente. (Fred, 2013)

Dentro de Alliance Tech no existe un planificación para la fuerza de ventas, tampoco existe un presupuesto asignado para comunicación, únicamente se realiza controles periódicamente para ver el cumplimiento de metas de venta.

Los vendedores calificaron las siguientes variables con la siguiente escala de medición: 1 muy importante, 2 medianamente importante y 3 poco importante.

Tabla 7. Variables según la fuerza de ventas

| Variables | Calificación |
|---------------------|---------------------|
| Servicio | 1 |
| Precio | 1 |
| Atención Post Venta | 1 |
| Producto | 2 |
| Promoción | 2 |

2.2.1.2.4 Fijación de precios

Los cinco principales grupos de interés que afectan la fijación de precios son: los consumidores, el gobierno, los proveedores, los distribuidores y los competidores (Fred, 2013).

Alliance Tech toma como principal influyente al momento de la fijación de precios, los precios impuestos por los mayoristas, debido a esto no existe una lista de precios fija, lo que lleva a que la empresa prefiera manejar la fijación de precios de acuerdo a cada cliente y cada negocio, el Gerente General menciona que el margen propuesto para cada venta es del 15%.

2.2.1.2.5 Distribución

La distribución abarca el almacenamiento, los canales y la cobertura de la distribución, los niveles y ubicación de los inventarios (Fred, 2013).

La distribución de productos de la compañía se la efectúa de manera directa, y se encuentran a cargo del departamento comercial que asignan a los colaboradores de logística, actualmente existen dos colaboradores encargados de la mensajería, distribución y entrega de los productos.

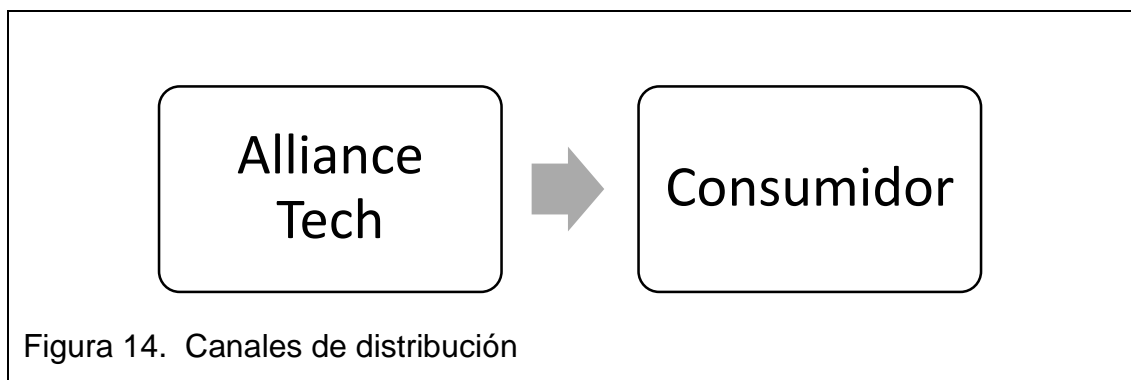


Figura 14. Canales de distribución

Connotación Gerencial Marketing y Ventas

- No se cuenta con departamento de marketing establecido, las funciones de este departamento se encuentran dentro del departamento comercial, teniendo como resultado que no existan funciones de marketing dentro de la empresa, representando una debilidad de alto impacto.
- El análisis de los clientes representa una fortaleza de alto impacto debido a que si se cuenta con una cartera de clientes ya consolidada, aunque, se debe realizar un análisis situacional con mayor énfasis en los nuevos nichos de mercado y potenciales clientes.
- Actualmente no existe ningún tipo de actividades de publicidad y promoción por parte de la empresa, pese a contar con una página WEB no se la utiliza de una manera constante, representando una debilidad de alto impacto.
- La fuerza de ventas de Alliance Tech, representa una fortaleza de alto impacto, debido a que tienen un gran conocimiento del mercado y experiencia dentro del mismo. Además, son los únicos que tiene un control de gestión y perciben bonos por cumplimiento de objetivos.
- La fijación de precios representa una debilidad de mediano impacto, debido a que los proveedores imponen precios y la compañía debe ajustarse, por lo que no existe una metodología formal para la fijación de precios.

- Se debe realizar un seguimiento y control dentro de las actividades que realiza el personal de ventas, en base al cumplimiento de metas y objetivos.
- No se encuentran actividades de fidelización para los clientes de la empresa.

2.2.1.3 Finanzas y Contabilidad

2.2.1.3.1 Funciones de finanzas y contabilidad

Las funciones de contabilidad y finanzas comprenden tres decisiones: la decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendos. (Fred, 2013)

Alliance Tech actualmente cuenta con tres personas responsables del departamento contable; cada una de ellas identifica sus funciones específicas claramente, cabe recalcar que no existe una persona encargada del departamento y la responsabilidad cae en el Gerente Comercial.

Las principales funciones del área son: dirigir, supervisar y controlar todas las actividades que realice la compañía en materia contable, ejecutar los análisis de cuentas que constituyen el registro contable, elaborar y analizar los estados económicos financieros: Estado de situación, Estado de posición financiera, Estado de actividades, Estado de flujos de efectivo, y registrar notas explicativas de los estados financieros.

Alliance Tech presenta los siguientes porcentajes de crecimiento en ingresos y de rentabilidad con año base 2008:

Tabla 8. Crecimiento de ingresos y rentabilidad

| Año | Ingresos | Crecimiento | Utilidad | Rentabilidad |
|------|-----------------|-------------|--------------|--------------|
| 2008 | \$ 1.344.718,88 | - | \$ 19.650,58 | 1,5% |
| 2009 | \$ 1.377.692,14 | 2,45% | \$ 33.069,34 | 2,4% |
| 2010 | \$ 1.115.799,65 | -19,01% | \$ 4.644,36 | 0,4% |
| 2011 | \$ 1.531.095,38 | 37,22% | \$ 37.982,04 | 2,5% |
| 2012 | \$ 1.613.566,69 | 5,39% | \$ 41.043,39 | 2,5% |
| 2013 | \$ 2.408.328,67 | 49,25% | \$ 30.298,93 | 1,3% |
| 2014 | \$ 2.788.772,34 | 15,80% | \$ 39.971,49 | 1,4% |

2.2.1.3.2 Razones financieras

Se tomó en cuenta los indicadores financieros de la compañía para el cierre del año 2014, donde se mostrara un análisis de las razones financieras que actualmente tiene Alliance Tech.

Tabla 9. Indicadores Financieros

| | | |
|--|--------------|-------|
| RAZÓN CORRIENTE | | |
| ACTIVO CORRIENTE | 537.342,18 | 1,63 |
| PASIVO CORRIENTE | 330.315,47 | |
| ÍNDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA | | |
| ACTIVO CORRIENTE – INVENTARIOS | 515.454,69 | 1,56 |
| PASIVO CORRIENTE | 330.315,47 | |
| APALANCAMIENTO CORTO PLAZO | | |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 330.315,47 | 0,59 |
| ACTIVOS TOTALES | 561.528,73 | |
| VECES QUE ROTA LA CARTERA | | |
| VENTAS | 2.788.772,34 | 8,01 |
| CTAS. POR COBRAR | 348.149,90 | |
| ANTIGÜEDAD DE CUENTAS POR COBRAR | | |
| 360 DÍAS | 360,00 | 44,94 |
| ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR | 8,01 | |
| CONCENTRACIÓN DEL ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO | | |
| PASIVO CORRIENTE | 330.315,47 | 0,96 |
| TOTAL PASIVO | 345.589,44 | |
| MARGEN NETO DE UTILIDAD | | |
| UTILIDAD NETA | 26.501,10 | 1% |
| VENTAS NETAS | 2.788.772,34 | |

| | | |
|--------------------------------------|--------------|------------|
| RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO | | |
| UTILIDAD NETA | 26.501,10 | 12% |
| PATRIMONIO | 215.939,29 | |
| ROTACIÓN DE INVENTARIOS | | |
| COSTO DE VENTAS | 2.362.030,36 | 107,92 |
| INVENTARIO FINAL | 21.887,49 | |
| ANTIGÜEDAD DE INVENTARIOS | | |
| 360 DÍAS | 360,00 | 3,34 |
| ROTACIÓN DE INVENTARIOS | 107,92 | |
| ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR | | |
| COSTO DE VENTAS | 2.362.030,36 | 19,91 |
| CUENTAS POR PAGAR PROVEED | 118.635,01 | |
| PLAZO MEDIO DE PAGOS | | |
| 360 DÍAS | 360,00 | 18,08 |
| ROTACIÓN DE CTAS. POR PAGAR | 19,91 | |
| VENTAS PROMEDIO POR VENDEDOR | | |
| VENTAS | 2.788.772,34 | 309.863,59 |
| VENEDORES | 9,00 | |

Razones de liquidez

Alliance Tech actualmente en cuanto a razones de liquidez dispone de 1,63 de razón corriente, eso quiere decir que la empresa tiene ese valor para cubrir el endeudamiento. Adicional a esto la compañía cuenta con 1,56 de liquidez de sus activos para poder cubrir obligaciones a corto plazo. Se puede evidenciar que la empresa tiene un promedio de pago a proveedores de 17 días afectando directamente a la liquidez de la empresa.

Razones de apalancamiento

Razones de apalancamiento Alliance Tech, tiene su activo financiado en un 62% con recursos externos, adicional a esto la compañía tarda un promedio de 43 días en transformar en efectivo las ventas realizadas, evidenciando una demora en el proceso de cobros, la participación de los acreedores dentro de la compañía es del 59% sobre el total de los activos, lo que se traduce a un nivel riesgoso. Sin embargo, la empresa no presenta un nivel de endeudamiento alto con los acreedores, es decir, para el año 2014, Alliance Tech tiene un endeudamiento más concentrado al corto plazo.

Razones de actividad

Razones de actividad, en cuanto a la rotación de inventarios Alliance Tech tiene una antigüedad de inventario de máximo 107 días, la eficiencia en la rapidez de ventas la empresa es de 8 días en vender su inventario de mercancías, se puede observar que un vendedor en promedio anual vende \$309,863.59. Lo que representa una fortaleza de alto impacto dentro de su fuerza de ventas.

Razones de rentabilidad

Razones de rentabilidad la empresa tiene ventas por encima de los \$2 millones, la utilidad sobre las ventas muestran que la empresa gana un 1%. Se debe recalcar que en el año 2013 la empresa también presentó una utilidad sobre las ventas del 1% (Ver anexo 6). La rentabilidad sobre el patrimonio promedio que presenta la empresa es del 14%, adicionalmente, la empresa tarda en promedio de recuperación de cuentas por cobrar 43 días, representando una debilidad de alto impacto a tomar en cuenta.

2.2.1.4 Producción y Operaciones

La función de producción y operaciones de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios. (Fred, 2013)

Alliance Tech tiene a cargo de esta área, el área técnica que tiene como actividad de producción el ensamblaje de computadoras, que posteriormente se entrega al consumidor, este proceso se realiza previa solicitud de compra por parte del cliente.

El proceso de operaciones, no se encuentra detallado formalmente, pero las actividades se tienen claramente definidas (ver Tabla 10). Se menciona en base a la entrevista con el gerente técnico, la necesidad de personal para mejorar tiempos en producción y abarcar más asesorías que son requeridas por los clientes.

Tabla 10. Proceso de Operaciones

| Funciones básicas dentro de la producción/operación | |
|--|--|
| Áreas de decisión | Funciones |
| 1. Proceso | 1. La solicitud por parte del cliente 2. Chequeo de stock de piezas para ensamblaje (En caso de no existir, pasa a un requerimiento de compras). 3. Proceso de ensamblaje 4. Verificación y control de calidad 5. Distribución |
| 2. Capacidad | Alliance Tech se maneja únicamente por medio de pedidos de los clientes únicamente existe stock por piezas y no de computadoras ensambladas. |
| 3. Inventario | El inventario como se puede ver en la tabla 7, tiene una rotación máxima de 13 días, en caso de escases se informa al departamento de comercial que es el encargado de compras para realizar el pedido al proveedor. |
| 4. Fuerza Laboral | Dentro del área técnica de Alliance Tech se encuentra un gerente técnico y un equipo de trabajo de tres colaboradores más. |
| 5. Calidad | Se realiza un control de calidad donde se verifica que el producto funciones adecuadamente y este conforme a los estándares de calidad de la empresa, con el objetivo de no causar inconvenientes posteriores con el cliente. |

Connotación Gerencial Producción y Operaciones

- Alliance Tech tiene como estándar manejarse únicamente con productos de alta calidad y tecnología, además, es una de las áreas que se encuentra con un proceso definido.
- La distribución se lleva de manera directa, pero se identificó la necesidad de tener más medios de distribución para abastecer la demanda.
- Se debe evaluar las compras que se realizan debido a que esto afecta directamente a los costos de la empresa.

- No se cuenta con un control formal de inventarios, por lo que no se tiene un promedio de los materiales que se utiliza dentro del ensamblaje de computadoras.
- La asesoría y servicio técnico son fundamentales dentro de este departamento, y constato la falta de equipo dentro del área.

2.2.1.5 Investigación y Desarrollo

Actualmente, Alliance Tech del Ecuador no realiza ningún tipo de investigaciones, como se mencionó anteriormente en base a la entrevista realizada la empresa ha trabajado de manera empírica sin una planificación estratégica formal, representando debilidad de alto impacto.

2.2.2 Cadena de Valor

De acuerdo a Porter la mejor forma de describir el negocio de una empresa es como una cadena de valor en la cual los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades emprendidas para desarrollar y comercializar un producto o servicio producen valor. (Fred, 2013)

Tabla 11. Cadena de valor Alliance Tech del Ecuador Cía. Ltda.

| COSTO PROVEEDORES | |
|---------------------------------------|--------------|
| Pago a proveedores | 2.788.772,34 |
| Inventarios | 21.887,49 |
| COSTO DE PRODUCCIÓN | |
| Sueldos y salarios (Técnicos) | 6.600,00 |
| Mantenimiento y reparaciones | 3.000,00 |
| Suministros y repuestos | 10.000,00 |
| Otros costos de Producción | 5.400,00 |
| COSTOS ADMINISTRATIVAS | |
| Sueldos y salarios | 67.797,82 |
| Agua energía luz y telecomunicaciones | 4.565,27 |
| Mantenimiento administrativo | 4.601,61 |
| COSTO DE VENTAS | |
| Vendedores | 168.841,49 |
| Comisiones | 138.279,39 |
| Viajes | 1.677,43 |
| COSTOS DE DISTRIBUCIÓN | |
| Combustible | 1.945,56 |
| Gastos varios de distribución | 2.927,13 |

Se tomó como referencia el estado de resultados del año 2014. En este periodo las ventas de Alliance Tech fueron \$2.788.772,34 con un total de costos de ventas por \$2.362.030,36 y gastos de \$229.204,21 representando sobre las ventas un 89% y 9,5% respectivamente. Donde se identifica la necesidad de establecer un control de costos y gastos.

Dentro de los costos de proveedores es importante recalcar que el pago es el 89% sobre las ventas de la empresa, en cuanto al inventario es representado por el 3% sobre el total de las ventas.

Connotación gerencial Cadena de Valor

La cadena de valor de Alliance Tech se ve afectada ante los costos sumamente altos, siendo una debilidad de alto impacto que afecta directamente a las utilidades de la compañía.

2.2.3 Matriz EFI

Definición: La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de la empresa. (Fred, 2013)

Metodología: La metodología es establecida por el libro Administración Estratégica de David Fred, menciona que en primer lugar se realiza una lista de factores internos claves obtenidos de una auditoría interna, su ponderación va de 0.0 “sin importancia hasta 1.0 “muy importante”. Se asigna cada factor con una clasificación del 1 al 4, en donde se indica si representa una debilidad importante (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) o una fortaleza importante (4). Finalmente se multiplica la ponderación de los factores por su clasificación para obtener el resultado total.

Una vez realizado el análisis interno de la empresa Alliance Tech del Ecuador, se llega a la conclusión de que es una empresa con una amplia experiencia dentro del mercado de tecnología, pero se muestra grandes debilidades en su estructura, la administración en la cual se ha manejado el transcurso de los años, reflejando una inexistencia de organización, y tampoco exista una planeación dentro de todas sus áreas.

Para la Matriz EFI se tomó en cuenta únicamente las fortalezas y debilidades más relevantes para la empresa.

Tabla 12. Matriz EFI

| FORTALEZAS | | Peso | Calificación | Total Ponderado |
|--------------------|--|-------------|---------------------|------------------------|
| 1 | Conocimiento del mercado de tecnología | 0,06 | 3 | 0,18 |
| 2 | Servicio y atención al clientes | 0,07 | 4 | 0,28 |
| 3 | Se cuenta con una cartera de clientes consolidada | 0,04 | 3 | 0,12 |
| 4 | Canal de distribución propio | 0,08 | 4 | 0,32 |
| 5 | Fuerza de ventas | 0,04 | 3 | 0,12 |
| 6 | Razones de apalancamiento y actividad | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 7 | Estabilidad laboral | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 8 | Tiempo de respuesta inmediato ante cualquier eventualidad | 0,08 | 4 | 0,32 |
| Debilidades | | Peso | Calificación | Total Ponderado |
| 1 | No existe planificación estratégica definida | 0,09 | 1 | 0,09 |
| 2 | Falta de publicidad y promoción | 0,08 | 1 | 0,08 |
| 3 | No se cuenta con un manual de funciones de procesos, políticas y control interno | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 4 | Falta de capacitación dentro del personal comercial y técnico | 0,04 | 2 | 0,08 |
| 5 | La empresa depende del stock del proveedor, para sus ventas | 0,04 | 2 | 0,08 |
| 6 | Falta de investigación y desarrollo | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 7 | No existe departamento de RRHH y Marketing | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 8 | No existe un control de costos y gastos | 0,04 | 2 | 0,08 |
| 9 | No existe una ventaja competitiva clara | 0,08 | 1 | 0,08 |
| TOTAL | | 1 | | 2,5 |

Una vez sintetizado el proceso con las fortalezas y debilidades más importantes de Alliance Tech; se identificó los factores de éxito más importantes y a su vez las principales debilidades, las cuales son:

- Debido a la antigüedad que tiene la empresa en el mercado y sus gerentes especializados en el ámbito tecnológico, Alliance Tech ofrece la experiencia y credibilidad en sus productos y servicios, además, de contar con un equipo de ventas sólido con gran experiencia en el medio.

- Por otro lado en cuanto a debilidades Alliance Tech muestra que la falta de planificación frena su crecimiento en el mercado, la falta de publicidad y promoción impide el reconocimiento de nuevos potenciales clientes.
- Otra debilidad importante es el poder de mercado que actualmente tienen los proveedores y no contar con una política de gastos clara, influyendo directamente en los altos costo de ventas que actualmente presenta la compañía, impactando directamente en su indicador de rentabilidad sobre las ventas.
- Se identificó que existe una falta de personal dentro del departamento técnico y comercial, para lograr cumplir con las actividades y funciones de una manera más eficiente.
- Alliance Tech debe enfocarse en ofrecer a sus clientes una ventaja competitiva que distinga de su competencia, debido a que dentro del mercado de tecnología existen varias empresas que ofrecen los mismos productos y servicios, generando que la competencia opte por disminuir sus precios.
- No existe dentro de la empresa acciones de investigación y desarrollo que permitan conocer oportunidades de negocio dentro del mercado, tampoco saber la situación actual de la empresa en comparación de la competencia.
- Una debilidad de alto impacto es la falta de capacitación en especial dentro de la fuerza de ventas, debido a que el mercado de tecnología se mantiene en constante innovación y es necesario el adquirir conocimientos de los nuevos productos y servicios que se pueda dar.

El resultado total para la empresa Alliance Tech es de 2,5 que indica que debe mejorar en sus operaciones, estrategias y procedimientos, dentro de los factores mencionados anteriormente.

Connotación gerencial Matriz EFI

La compañía al no tener una administración correcta, no ha tenido respuestas eficientes, donde se puede constatar que no existe un correcto aprovechamiento de sus fortalezas y tampoco una respuesta eficiente ante sus principales debilidades, generando una importante oportunidad de mejora para poder ser más competitiva dentro del mercado tecnológico.

2.3 Análisis externo

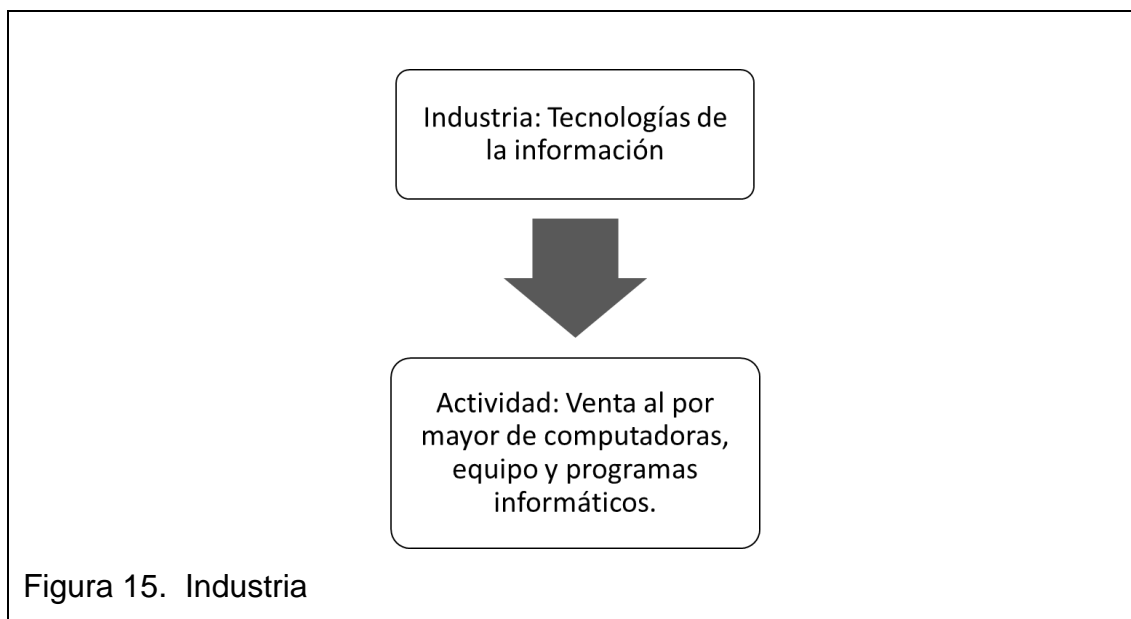
2.3.1 Industria

Los partidarios del enfoque en la organización industrial OI, como Michael Porter, sostienen que el desempeño organizacional será determinado sobre todo por las fuerzas de la industria. (Fred, 2013)

La industria a la que pertenece Alliance Tech en base a las actividades que realiza; según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU Rev. 4.0) pertenece al literal G Comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas → sub clasificación G465 venta al por mayor de maquinarias equipos y materiales.

Donde en base a las actividades que realiza la empresa caen en la clasificación G4651 Venta al por mayor de computadoras, equipo y programas informáticos. (INEC, s.f.); incluyendo los incisos:

- G4651.01: Venta al por mayor de computadoras y equipo periférico.
- G4651.02 Venta al por mayor de programas informáticos (software).



Actualmente existen 1.680 empresas que mantienen actividades relacionadas con las tecnologías, la mayor parte de los ingresos de la industria se da por las 100 empresas más grandes con ingresos de \$5.285,81 millones de dólares que representan el 75% de los ingresos totales de la industria, en base a los registros de la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas.

Según los registros mencionados la industria tecnológica para el año 2014, ha tenido una tasa de crecimiento del 10% y una rentabilidad sobre la utilidad del 17%; a pesar de que en 2012 tuvo cifras más altas, sigue siendo uno de los sectores con los mayores niveles de crecimiento.

Figura 16. Cifras de la industria de las 100 empresas más grandes

| Variables | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ingresos Totales | \$ 4.820.951.159,00 | \$ 5.285.805.946,00 | \$ 5.861.787.276,22 |
| Tasa de Crecimiento | 15,1% | 9,64% | 10,90% |
| Utilidades Totales | \$ 918.616.754,00 | \$ 915.153.856,00 | \$ 975.240.673,60 |
| Tasa de Crecimiento | 11,1% | -0,38% | 6,57% |
| Rentabilidad (Utilidad/Ingresos) | 19% | 17% | 17% |

Tomado de: SUPERCIAS y SRI

Connotación Gerencial Industria

La industria tecnológica tiene un importante crecimiento en estos últimos años, aparte se ha beneficiado por parte del Gobierno ya que ha fomentado la producción nacional, pero cabe recalcar que el movimiento mayoritario de la industria se refleja en las actividades de las cien empresas principales de la industria, lo que representa una oportunidad de mediano impacto para Alliance Tech.

2.3.2 Mercado

2.3.2.1 Diseño de la investigación

La investigación de mercados se define como el diseño sistemático, la recolección, el análisis y la presentación de datos y conclusiones relativas a una situación de marketing específica que se enfrenta una empresa. (Kotler & Keller, 2012)

El proceso de investigación de mercados según Philip Kotler y Kevin Keller en el libro de marketing estratégico menciona cinco etapas:

- Definición del problema, de las alternativas de decisión y de los objetivos de investigación.
- Desarrollo del plan de investigación
- Recopilación de información.
- Análisis de información.
- Presentación de conclusiones.

La investigación de mercado a desarrollarse para Alliance Tech, será una investigación exploratoria con el fin de recopilar información para determinar los índices de satisfacción de los actuales clientes de la empresa, además se recopilara información de empresas que no son clientes de Alliance Tech.

2.3.2.1.1 Definición del problema, de las alternativas de decisión y de los objetivos de investigación

El problema de la investigación es la necesidad de un mejoramiento dentro de las áreas y reestructuración organizacional para la empresa Alliance Tech, además, de conocer las necesidades actuales del mercado.

El objetivo de la investigación de mercados será:

- Conocer las necesidades de los actuales clientes y potenciales clientes dentro del mercado informático.

2.3.2.1.2 Desarrollo del plan de investigación

Definición de la investigación

Se realizó una investigación de mercados descriptiva cuantitativa a través de encuestas, que según Philip Kotler en su libro Dirección de Marketing menciona que “Es una investigación para conocer que saben, que creen, que prefieren y que satisface a los consumidores, para luego generalizar los descubrimientos a la totalidad de la población”. (Kotler & Keller, 2012)

Para el análisis del mercado, se realizó en base a una segmentación industrial.

Segmentación Industrial

Definición: Consiste en la segmentación de empresas, organizaciones e industrias. Estos usuarios compran productos o servicios (materias primas,

materiales, maquinarias, insumos en general) para usarlos en sus propios negocios o para fabricar otros productos (Gonzalez, 2015).

Los principales clientes de Alliance Tech no tienen una actividad económica en común, donde se puede identificar que dentro del mercado tecnológico, no existe un principal comprador de tecnología, y que todas las industrias necesitan de estos productos y servicios.

Para saber el número de empresas, que se debe aplicar la investigación, se tomó en cuenta a las 1.000 principales empresas, de acuerdo al ranking general del año 2013 con corte al 8 de julio del 2014 de la Superintendencia de Compañías.

Se puede constatar en base a la Tabla 13, las principales ciudades donde existe mayor número empresas son en Quito con 426 empresas, seguido de Guayaquil 327 y Cuenca con 45 empresas.

Tabla 13. Segmentación por ciudad

| Ciudad | No de empresas | Ciudad | No de empresas |
|----------------------------|----------------|------------------|----------------|
| AMAGUAÑA | 1 | LATACUNGA | 4 |
| AMBATO | 14 | LOJA | 2 |
| ARENILLAS | 2 | LOS ENCUENTROS | 1 |
| ATACAMES | 1 | MACHACHI | 1 |
| BABAHOYO | 3 | MACHALA | 4 |
| BAHÍA DE CARAQUEZ | 2 | MANTA | 20 |
| CALDERÓN (CARAPUNGO) | 7 | MILAGRO | 4 |
| CAÑAR | 1 | MONTECRISTI | 7 |
| CATAMAYO (LA TOMA) | 1 | MULALO | 1 |
| CAYAMBE | 2 | NUEVA LOJA | 2 |
| CONOCOTO | 2 | OTAVALO | 1 |
| COTACACHI | 1 | POMASQUI | 1 |
| COTOGCHOA | 1 | PORTOVIEJO | 1 |
| CRNEL. MARCELINO MARIDUEÑA | 2 | POSORJA | 1 |
| CUENCA | 45 | PUERTO AYORA | 1 |
| CUMBAYÁ | 8 | PUERTO LIMÓN | 1 |
| DAULE | 2 | QUEVEDO | 4 |
| EL CAMBIO | 1 | QUITO | 426 |
| EL PANGUI | 1 | RIOBAMBA | 2 |
| EL TRIUNFO | 1 | SALCEDO | 1 |
| ELOY ALFARO | 28 | SAMBORONDÓN | 16 |
| ESMERALDAS | 1 | SAN ANTONIO | 1 |
| GUAYAQUIL | 327 | SAN LORENZO | 2 |
| HUAQUILLAS | 1 | SAN PABLO | 1 |
| IBARRA | 3 | SAN RAFAEL | 1 |
| ISIDRO AYORA | 1 | SANGOLQUÍ | 8 |
| IZAMBA | 1 | SANTO DOMINGO | 4 |
| JARAMIJÓ | 6 | TAMBILLO | 1 |
| JUNÍN | 1 | TOSAGUA | 1 |
| LA CONCORDIA | 1 | TUMBACO | 3 |
| LA JOYA DE LOS SACHAS | 1 | YAGUACHI (NUEVO) | 3 |
| LA TRONCAL | 2 | YARUQUÍ | 1 |
| ZARUMA | 2 | Total general | 1000 |

Tomado de: (Superintendencia de Compañías, s.f.)

La principal actividad económica en base a la Tabla 14, es el comercio al por mayor y menor con un total de 355 empresas que representa el 36% del total, seguido por las industrias manufactureras con un total de 254, que representan el 25%.

Tabla 14. Segmentación por actividad económica

| Actividad Económica | No de empresas GENERAL |
|---|------------------------|
| A - AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA. | 69 |
| B - EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS. | 53 |
| C - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS. | 254 |
| D - SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO. | 11 |
| E - DISTRIBUCIÓN DE AGUA; ALCANTARILLADO, GESTIÓN DE DESECHOS Y ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO. | 5 |
| F - CONSTRUCCIÓN. | 55 |
| G - COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS. | 355 |
| H - TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO. | 44 |
| I - ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS. | 14 |
| J - INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN. | 27 |
| K - ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS. | 18 |
| L - ACTIVIDADES INMOBILIARIAS. | 38 |
| M - ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS. | 27 |
| N - ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO. | 12 |
| P - ENSEÑANZA. | 3 |
| Q - ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL. | 12 |
| S - OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS. | 3 |
| Total general | 1000 |

Tomado de: (Superintendencia de Compañías, s.f.)

Una vez identificado las ciudades principales y las actividades económicas principales, para la segmentación industrial se tomara en cuenta los siguientes factores:

- Segmentación geográfica.
- Segmentación de tamaño.
- Segmentación por usuario.
- Segmentación por actividad.

Segmentación geográfica.

Definición: La segmentación geográfica posee características mensurables y accesibles: ciudad, región, zonas, municipios, provincias. Se puede segmentar los mercados aplicando un criterio geográfico porque algunas industrias muestran gran concentración geográfica. Así, las compañías que procesan recursos naturales están instaladas cerca de la fuente de ellos con el fin de reducir al mínimo los costos de los embarques. (Gonzalez, 2015)

Para la segmentación geográfica se tomó a las principales empresas de las ciudades de Quito y Guayaquil identificadas en la segmentación industrial, se identificó que existe un total de 753 empresas (Ver tabla 15).

Tabla 15. Segmentación por ubicación geográfica

| Ciudad | No de empresas |
|---------------|----------------|
| GUAYAQUIL | 327 |
| QUITO | 426 |
| Total general | 753 |

Tomado de: (Superintendencia de Compañías, s.f.)

Segmentación por tamaño

Una forma tradicional de segmentar los mercados industriales o institucionales es por el tamaño, medido en términos de personal ocupado, tamaño de los activos, volumen de ventas, número de planta oficina de venta, u otros similares (Gonzalez, 2015)

En cuanto a la segmentación por tamaño, se realizará en base al número de personal ocupado, donde tomara en cuenta a la mediana industria y grandes empresas que es el mercado objetivo identificado por Alliance Tech, donde según la Superintendencia de Compañías se dividen a las empresas de la siguiente manera (Superintendencia de Compañías, s.f.):

- Microempresas: emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.
- Talleres artesanales: se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.
- Pequeña Industria: puede tener hasta 50 obreros.
- Mediana Industria: alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.
- Grandes Empresas: son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos

Como resultado de la segmentación que pertenezca a las especificaciones indicadas, existe un total de 559 empresas dentro de las ciudades de Quito y Guayaquil.

Tabla 16. Segmentación por personal ocupado

| Ciudad | PERSONAL OCUPADO |
|---------------|------------------|
| GUAYAQUIL | 245 |
| QUITO | 314 |
| Total general | 559 |

Tomado de: (Superintendencia de Compañías, s.f.)

Segmentación por usuario.

En este criterio de segmentación se suele tener en cuenta el tipo de cliente, tamaño del cliente (que pueda medirse mediante factores con el volumen de ventas, la cantidad de empleados, número de plantas y de oficinas de ventas) y el tipo de la situación de compra. (Gonzalez, 2015)

Dentro de la segmentación por usuarios, se tomará en cuenta a las empresas donde su rentabilidad de ventas (Margen neto) sea igual o mayor que el 10%.

En base a la Tabla 17 se logró identificar un total de 444 empresas que tienen un margen de venta mayor o igual al 10%.

Tabla 17. Segmentación por rentabilidad

| Ciudad | RENTABILIDAD NETA DE VENTAS (MARGEN NETO) |
|---------------|---|
| GUAYAQUIL | 201 |
| QUITO | 243 |
| Total general | 444 |

Tomado de: (Superintendencia de Compañías, s.f.)

Segmentación por actividad.

En los mercados industriales las necesidades de los consumidores, empresas cambian, en función de la actividad que desarrollan esas empresas. (Gonzalez, 2015)

Para la segmentación por actividad, se identificaron a las industrias que tienen mayor número de compañías, que son la industria manufacturera y la del comercio al por mayor y menor, véase Tabla 18.

Existen un total de 361 empresas, donde a las industrias manufactureras representan el 40%, y la industria del comercio al por mayor y menor el 60%.

Tabla 18. Segmentación por actividad

| Ciudad | C - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS. | G - COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR. | Total general |
|---------------------|--------------------------------|---|---------------|
| GUAYAQUIL | 71 | 93 | 164 |
| QUITO | 73 | 124 | 197 |
| Total genera | 144 | 217 | 361 |

Tomado de: (Superintendencia de Compañías, s.f.)

Se tomó en cuenta para la investigación de mercados, a las empresas de comercio al por mayor y menor que se encuentren en la ciudad de Quito, siendo un total de 124 empresas.

Universo y muestra

Para el número de encuestas a realizarse se identificó a 124 empresas que se obtuvieron dentro de la segmentación industrial y sus variables, para el cálculo de la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N-1) + z^2 * p * q}$$

Simbología

n= Tamaño de la muestra.

N= Tamaño de universo.

z = Nivel de confianza, con el cual se determina el porcentaje de confianza de que los resultados de los datos de la muestra con respecto al universo sean ciertos.

e = Nivel de error, este error que se acepta y es la diferencia entre preguntar a la muestra y preguntar a toda la población.

p = Es la proporción de empresas que posee la característica común de este estudio.

q = Es la proporción de empresas que no posee la característica común que se espera tener en la muestra.

Tabla 19. Cálculo de la muestra

| Variables para el cálculo de la muestra | | |
|--|-----------|------------------------------------|
| N= | 124 | Representa el universo |
| Z= | 1,96 | Porcentaje de incertidumbre es 95% |
| e= | 5% | Error muestra |
| P= | 50% | Probabilidad de aceptación |
| Q= | 50% | Probabilidad de rechazo |
| n= | 94 | Tamaño de la muestra |

Con el cálculo de la fórmula propuesta, se obtuvo que se deberá realizar 94 encuestas a empresas dentro de la ciudad de Quito que cumplan con las variables segmentadas.

Metodología.

La investigación se realizó mediante encuestas a la muestra del mercado presentada, donde se encontraban clientes actuales de la empresa y clientes potenciales del mercado, aplicando un cuestionario que incluye veintitrés preguntas cerradas y abiertas, las cuales se detallan en el Anexo 7.

2.3.2.1.3 Recopilación de información

Por lo general la fase de recopilación de información es la más cara y más susceptible a errores, se la puede realizar a través de encuestas en hogares, vía telefónica, a través de internet o en un lugar específico para realizar entrevistas. (Kotler & Keller, 2012)

Definición de encuesta: La encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre datos que desea obtener, y posteriormente con los datos recolectados analizar la información (Díaz de Rada Iguzquiza, 2001).

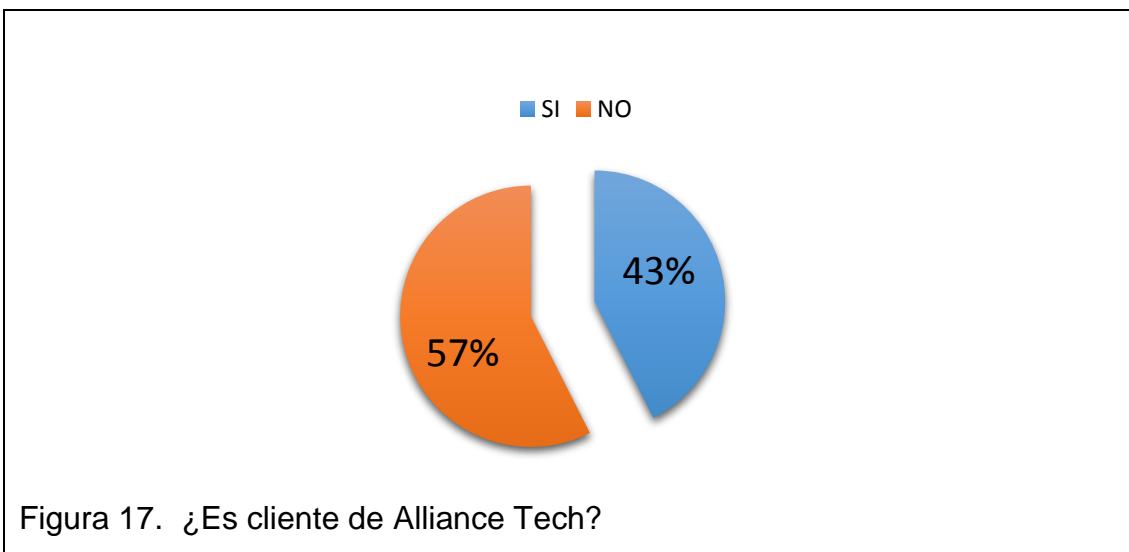
Se llevó a cabo una encuesta dividida en dos bloques, el primer bloque es orientado a los clientes actuales, donde se incluyó indicadores de satisfacción a los clientes, con el fin de recopilar datos relevantes para las mejoras que se presentaran posteriormente; y el segundo bloque se enfocó a potenciales clientes, donde se presentó preguntas para entender las factores claves de éxito y las debilidades que presentaban sus actuales proveedores de tecnología, además, de preguntas para identificar las necesidades que tiene el mercado actual de software y hardware.

La encuesta se aplicó a los clientes actuales y no clientes de Alliance Tech vía telefónica y de manera personal, donde se obtuvo los siguientes resultados:

Resultados

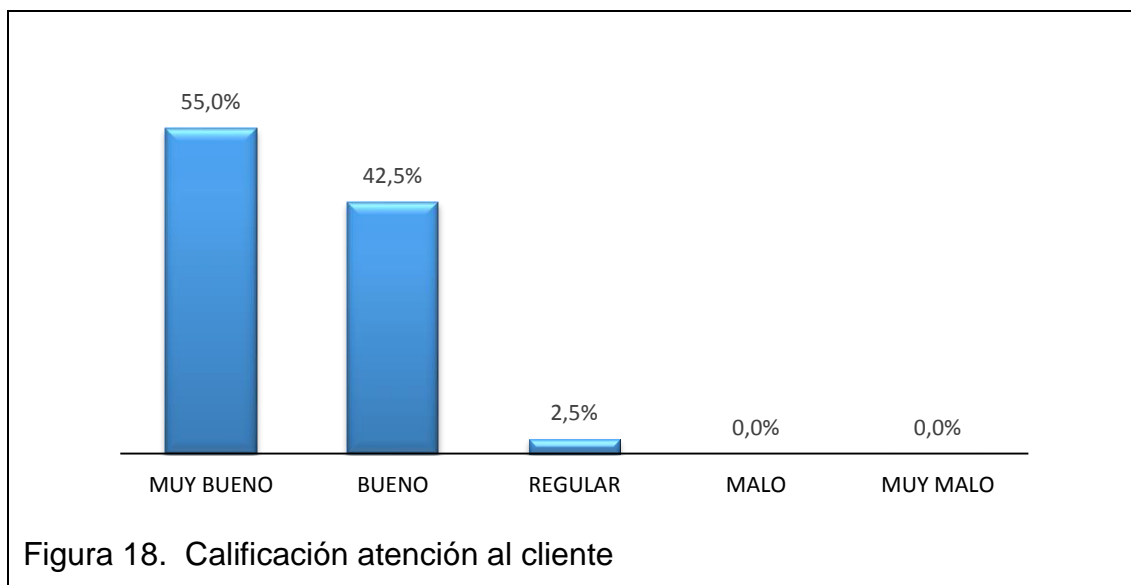
Se encuestó a gerentes de compra, gerentes de sistemas y gerentes generales; se realizó 94 encuestas, donde se dividió de la siguiente manera: 40 encuestas a clientes de Alliance Tech y 54 encuestas a empresas que no son clientes.

La primera pregunta planteada sirvió de filtro para que se llene las preguntas adecuadas para los segmentos indicados.

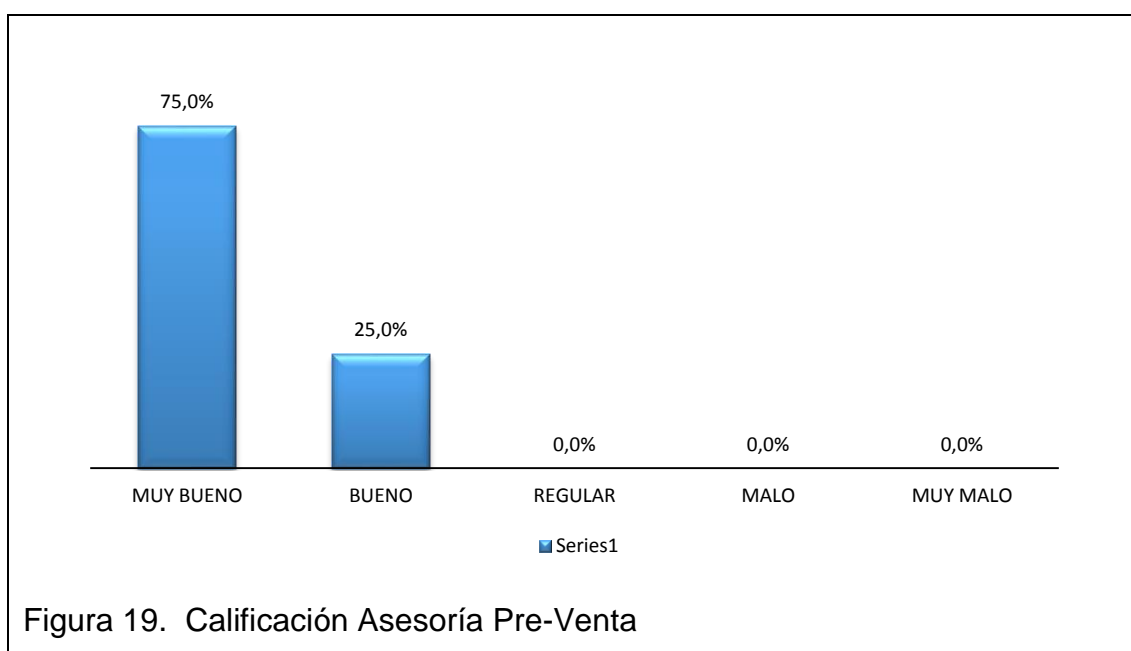


Bloque de preguntas para clientes actuales de Alliance Tech (40 encuestas):

La atención al cliente, es percibida como buena y muy buena representando por el 97,5% de las respuestas, siendo un factor favorable, mientras que el 2,5% restante lo califica como regular.



El 100% de los clientes de la compañía, califica como muy bueno y bueno la asesoría que brinda previo la venta de algún producto o servicio.



La respuesta que tiene Alliance Tech hasta la entrega de productos, tiene una percepción positiva del 95%, siendo un servicio reconocido por el cliente corroborando este dato de la entrevista realizada al Gerente General.

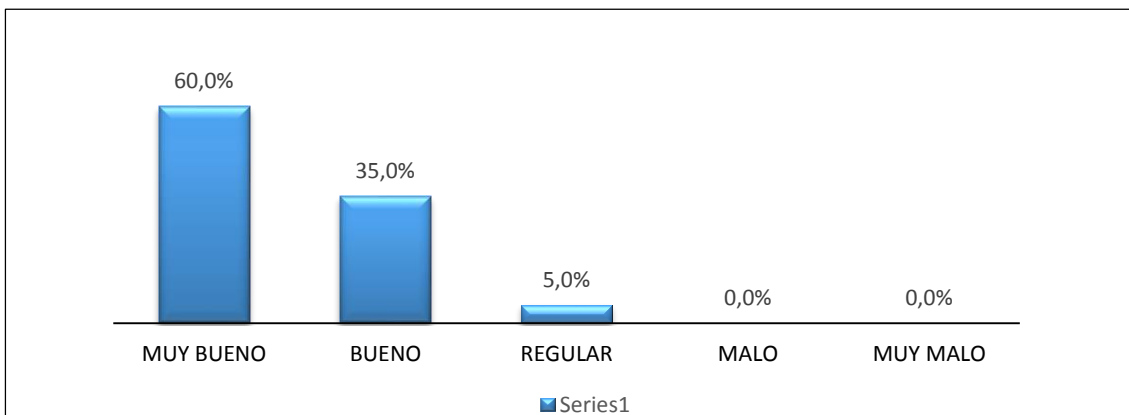


Figura 20. Calificación tiempo de respuesta hasta la entrega de productos

La calidad de los productos es calificada positivamente con un 97,5% de clientes que perciben de esta manera los productos y servicios.

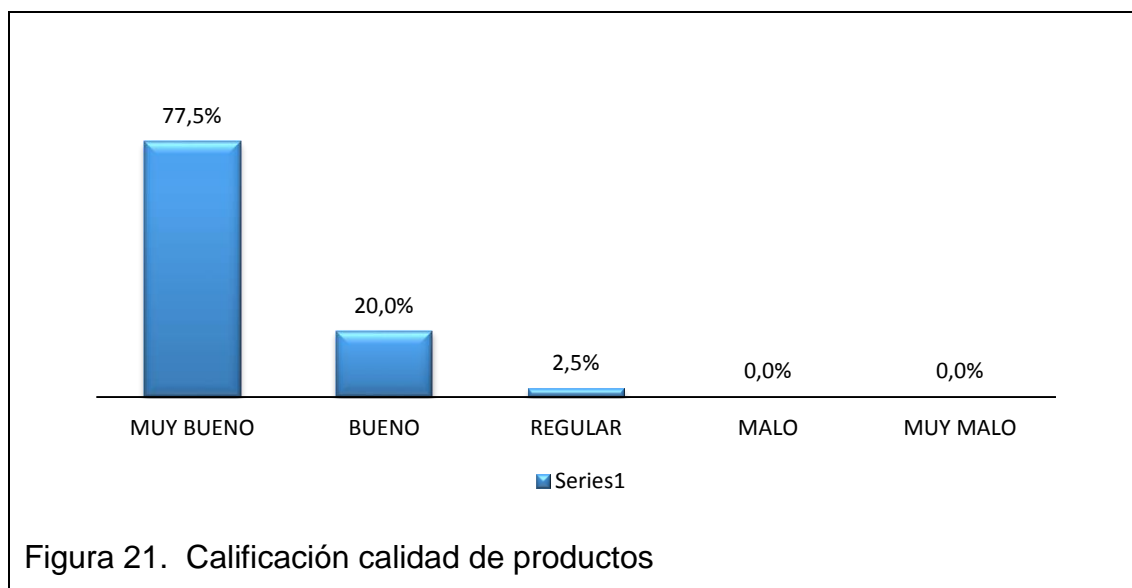
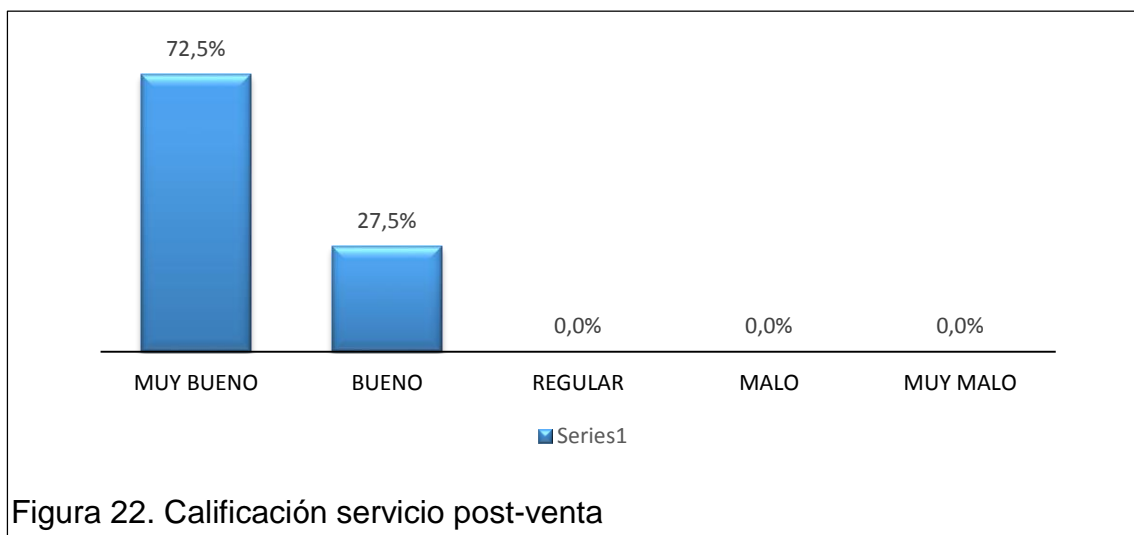
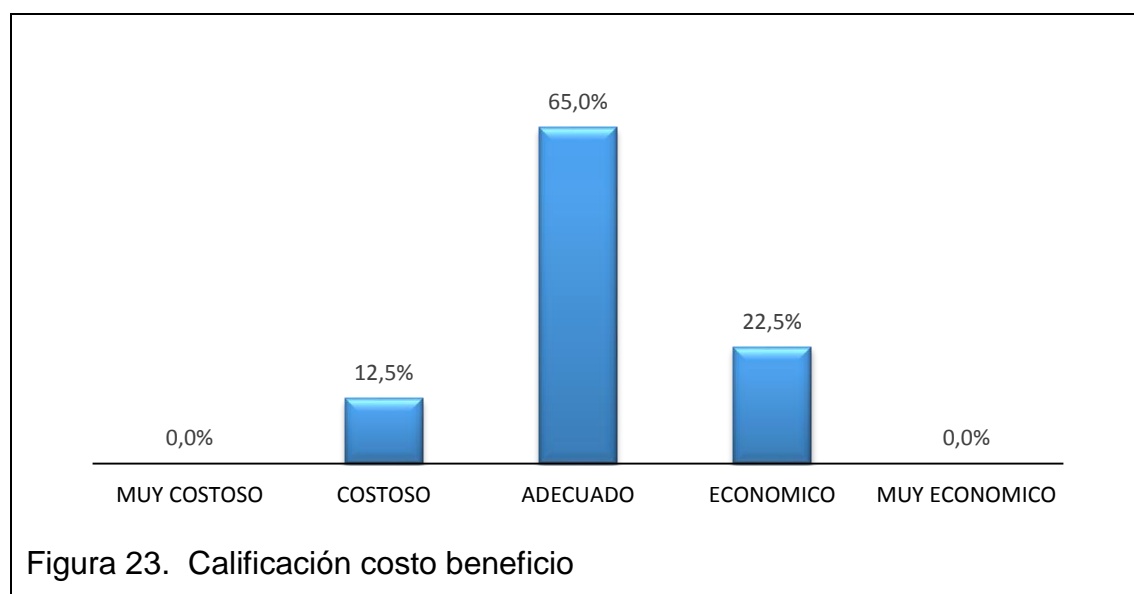


Figura 21. Calificación calidad de productos

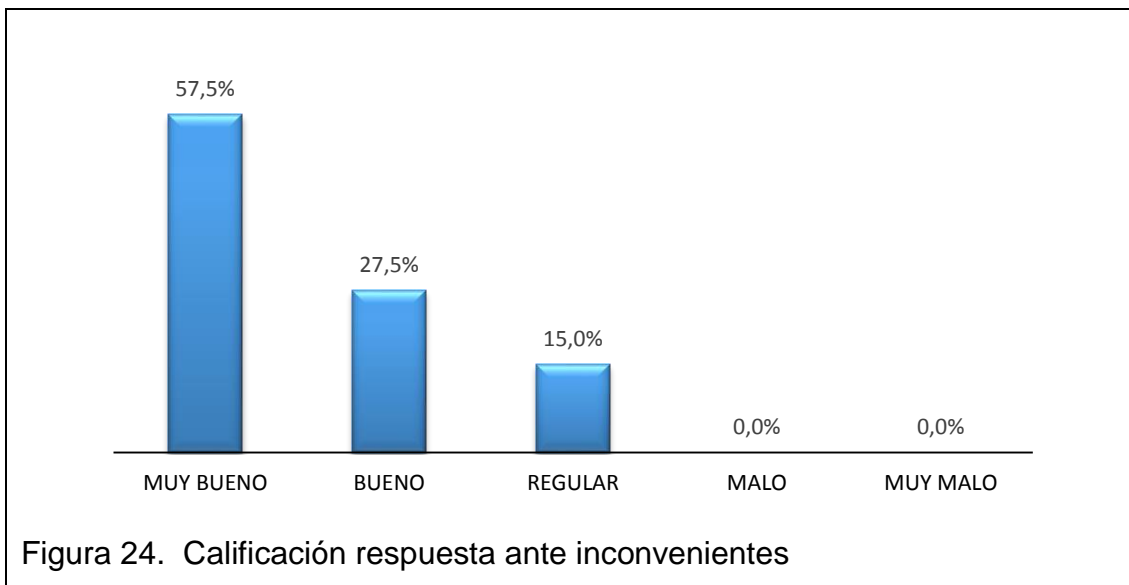
El seguimiento Post venta es percibido positivamente por todos los clientes actuales que fueron encuestados, con una calificación del 100% que se frecuenta entre las variables muy bueno y bueno.



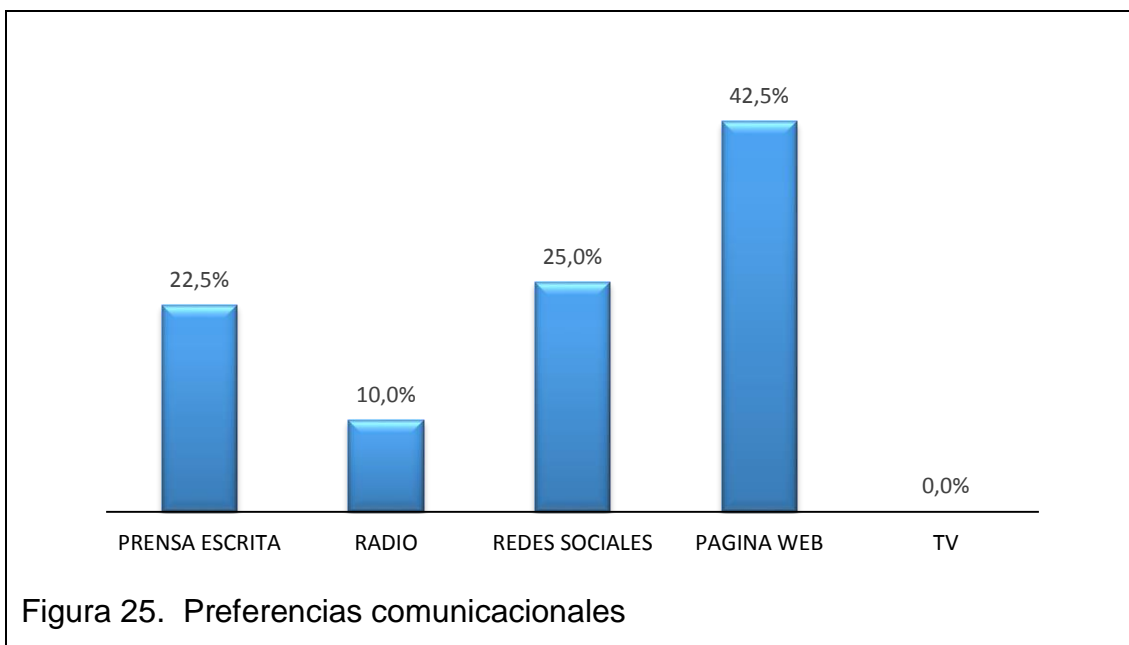
Dentro de la relación costo beneficio, se identificó que los clientes perciben como adecuado (65%), seguido por económico (23%) y finalmente como costoso (12%).



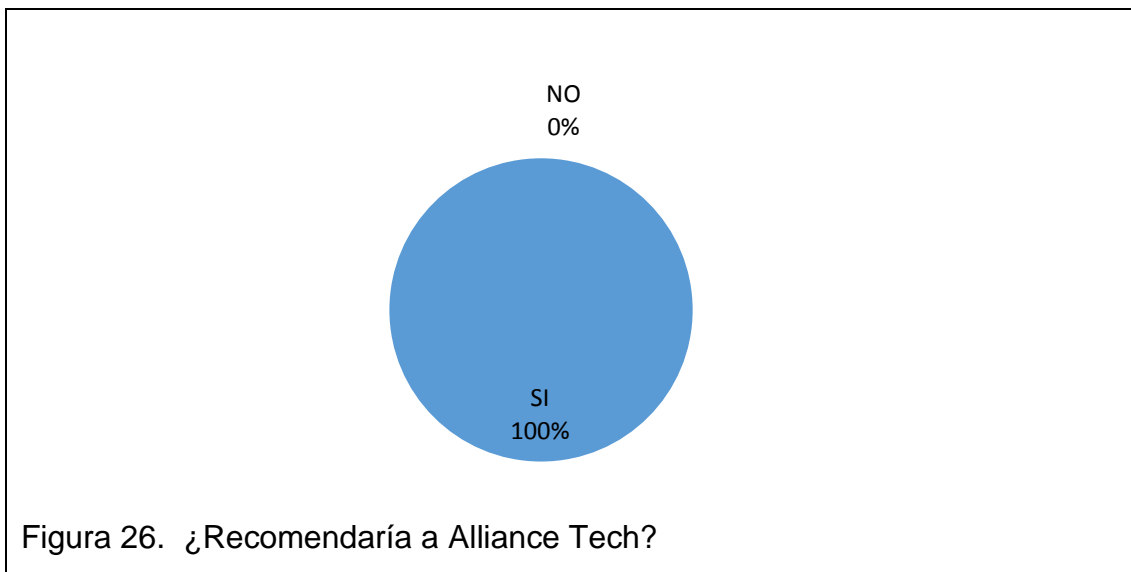
La percepción de los clientes ante el tiempo de respuesta de la empresa, por cualquier inconveniente que se presenten en productos o servicios es del 85% que afirman estar entre las variables de muy bueno y bueno, seguido de regular que se representa el 15%.



En cuanto a la comunicación que prefieren los clientes de Alliance Tech para poder enterarse de productos, servicios y promociones, la variable con mayor frecuencia es la página WEB (43%), seguida de redes sociales (25%) y prensa escrita que pueden ser revistas (22%).



El 100% de los clientes actuales que se encuestó afirma que si recomendaría a la empresa.



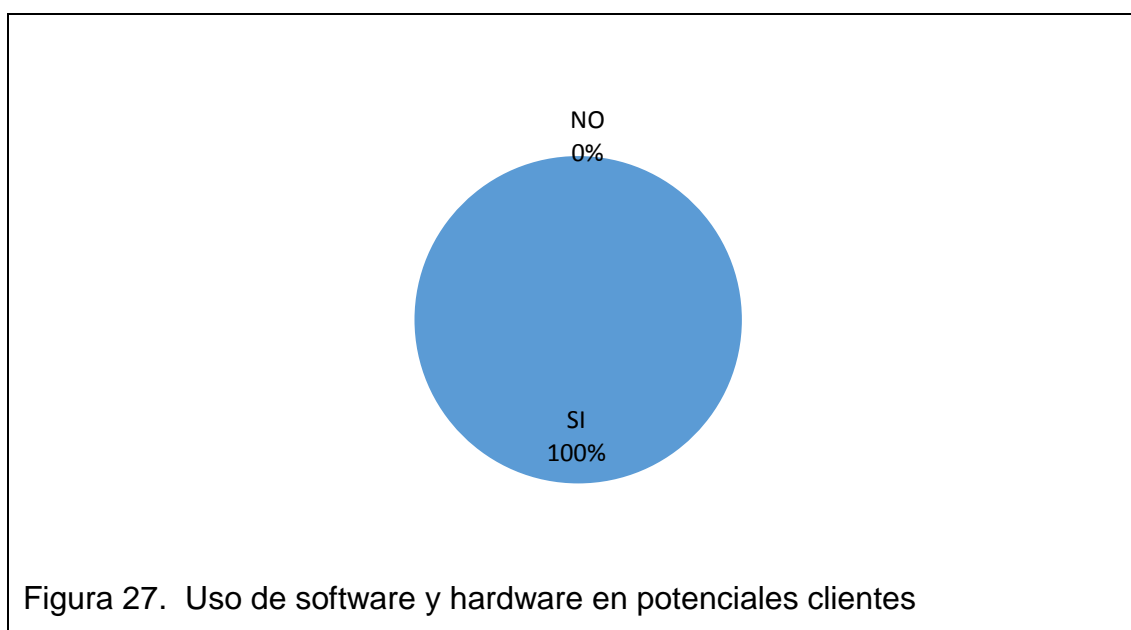
Se incluyó en la encuesta una pregunta donde los actuales clientes de la empresa mencionen cuales serían sus recomendaciones para Alliance Tech, donde se mencionó los siguientes puntos:

- Enviar ofertas por mail.
- Servicios post venta y pre venta son buenos pero podría ser mejor, con capacitación de los productos.
- Publicar en la página web precios y promociones.
- Ampliar líneas de productos MAC.
- Falta seguimientos en los procesos de visitas técnicas.
- Se publique promociones en la web.
- Que tengamos más acercamientos con las marcas para que ofrezcan en los tiempos ofrecidos.
- Lista de inventario, precios y promociones.

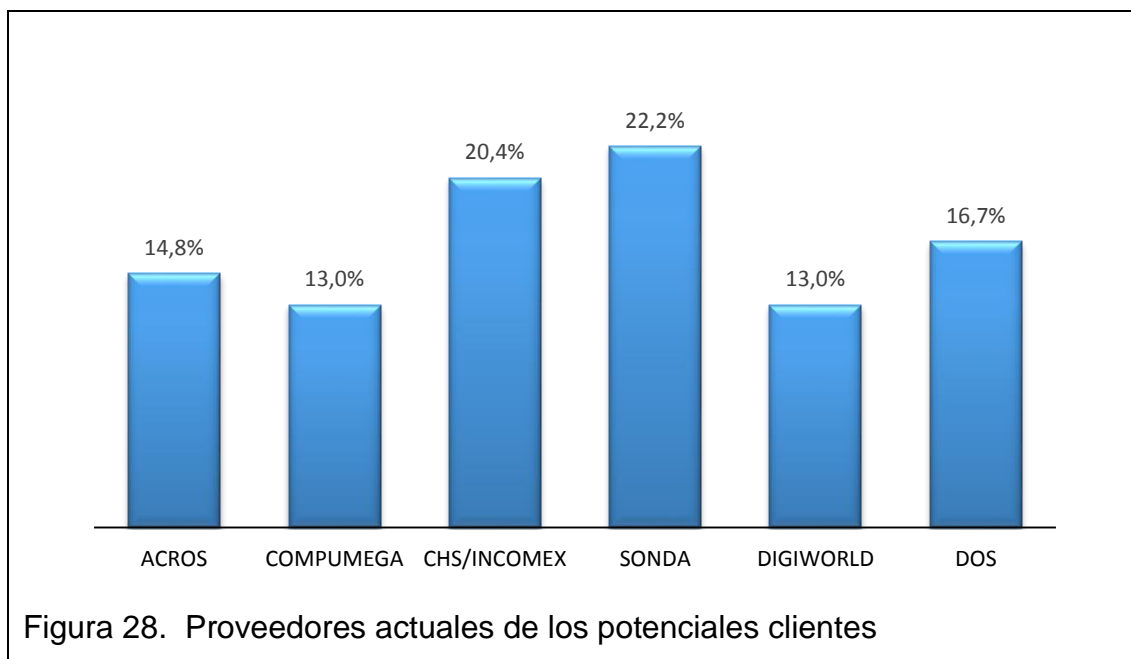
- Asesoría de productos.
- Beneficios de productos antes de entregarlos.
- Variedad en modelos de equipos.
- Mejor funcionamiento de la parte técnica y recepción de equipos.

Bloque de preguntas hacia no clientes o potenciales clientes (54 encuestas):

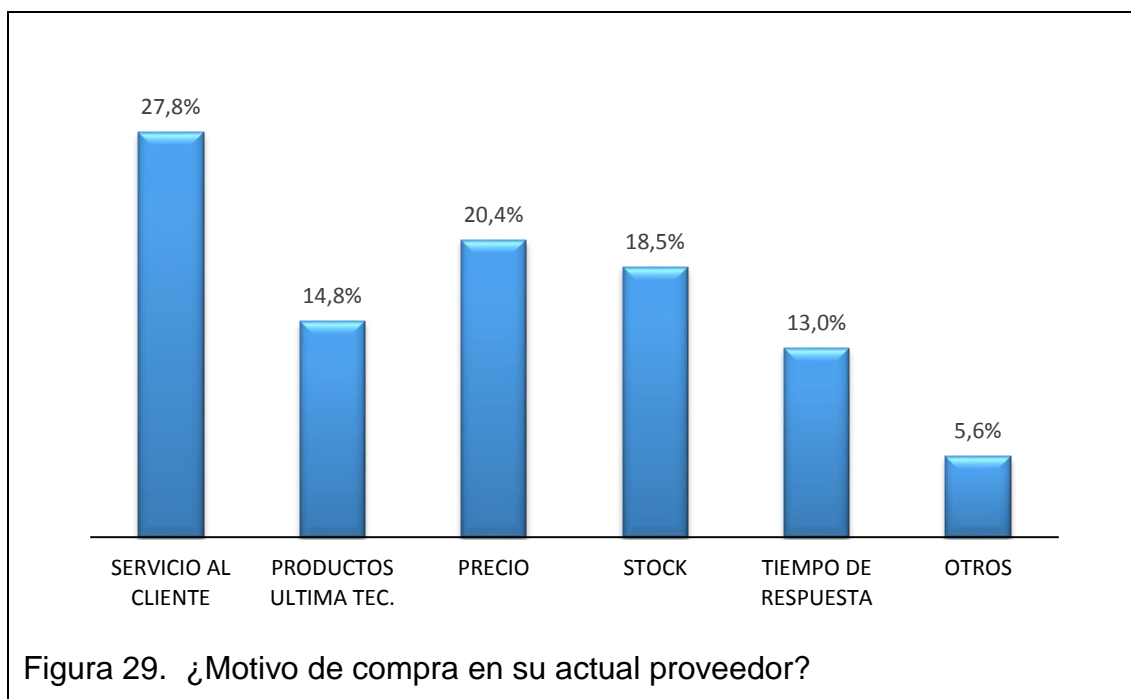
De las empresas que no son clientes de Alliance Tech el 100% de ellas afirmaron utilizar como herramientas de trabajo diarias al software y hardware.



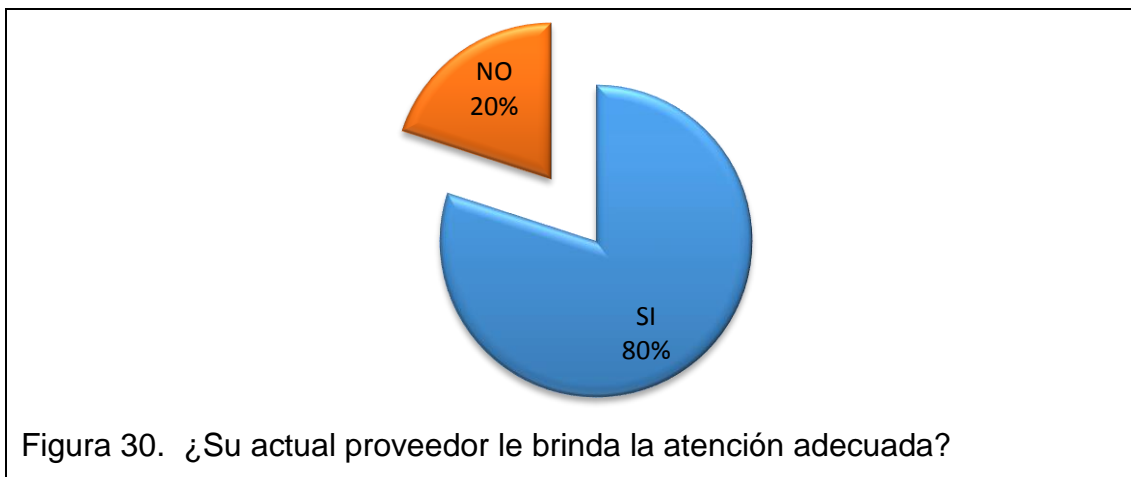
Dentro de las empresas encuestadas, se identificó a los actuales proveedores de cada una, existe una gran paridad entre cada empresa, afirmando la competitividad de los proveedores de tecnología en el actual mercado.



Dentro de la preferencia de compra que tiene cada empresa se identificó como factor primordial el servicio al clientes (28%) y seguido por el precio de productos (20%) y stock de mercadería (18%).



El 20% de los encuestados afirmó que su actual proveedor no le brinda la atención adecuada (Ver Figura 30).



En esta pregunta se les pidió a los encuestados explicar el motivo de su calificación, donde se recopiló los siguientes comentarios:

- Por experiencia y conocimiento, asesoramiento y confianza
- Ventas consultivas, recomendaciones acorde a necesidades
- Entrega inmediata
- Está Pendiente de los requerimientos
- Buen seguimiento
- Buena atención al cliente
- Información y seriedad

Las empresas calificaron el tiempo de respuesta de sus proveedores ante inconvenientes como bueno y muy bueno el 81% y con una calificación regular el 19%.

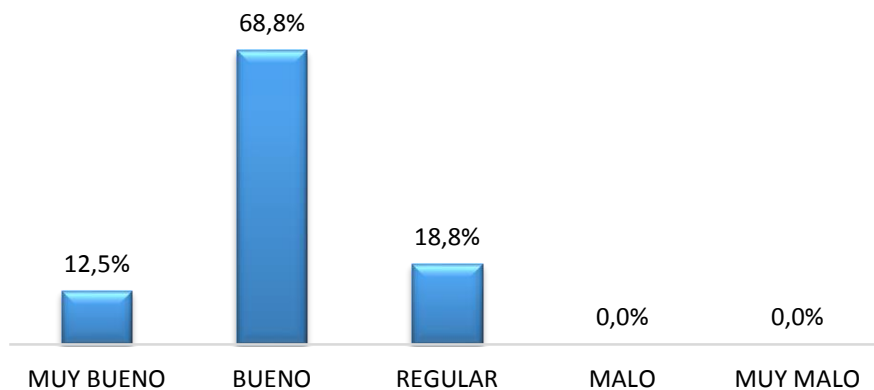


Figura 31. Calificación respuesta ante inconvenientes de los proveedores de los no clientes

En cuanto a la calidad de productos que ofrecen los actuales proveedores el 60% califico como bueno y muy bueno, pero existe una oportunidad debido a que el 40% de empresas afirman que los productos de su proveedor caen en la calificación de regulares y malos.

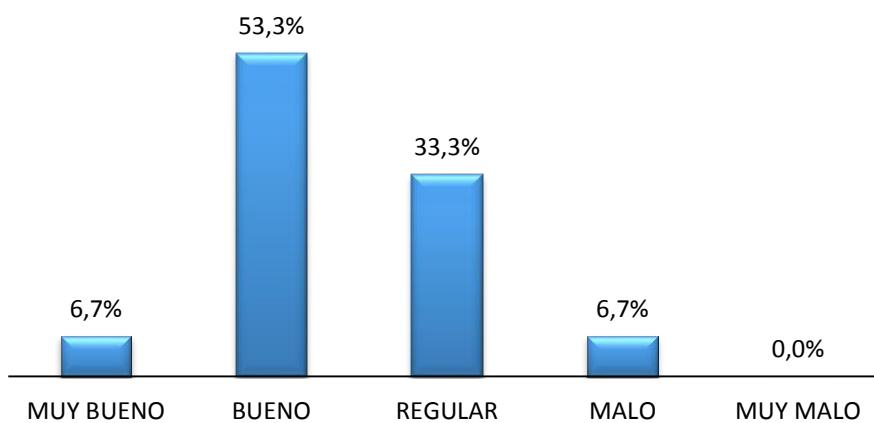
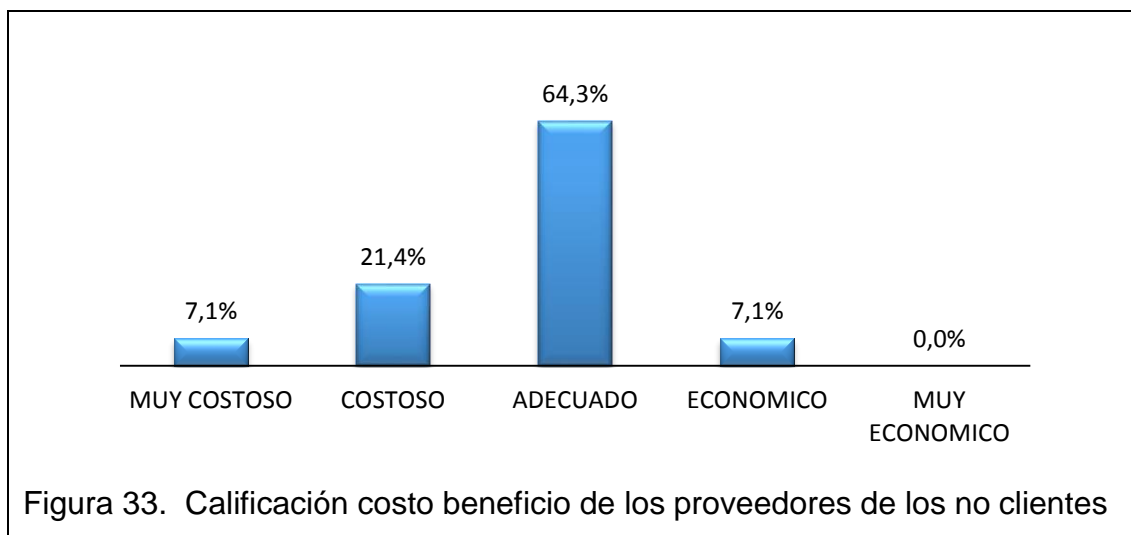
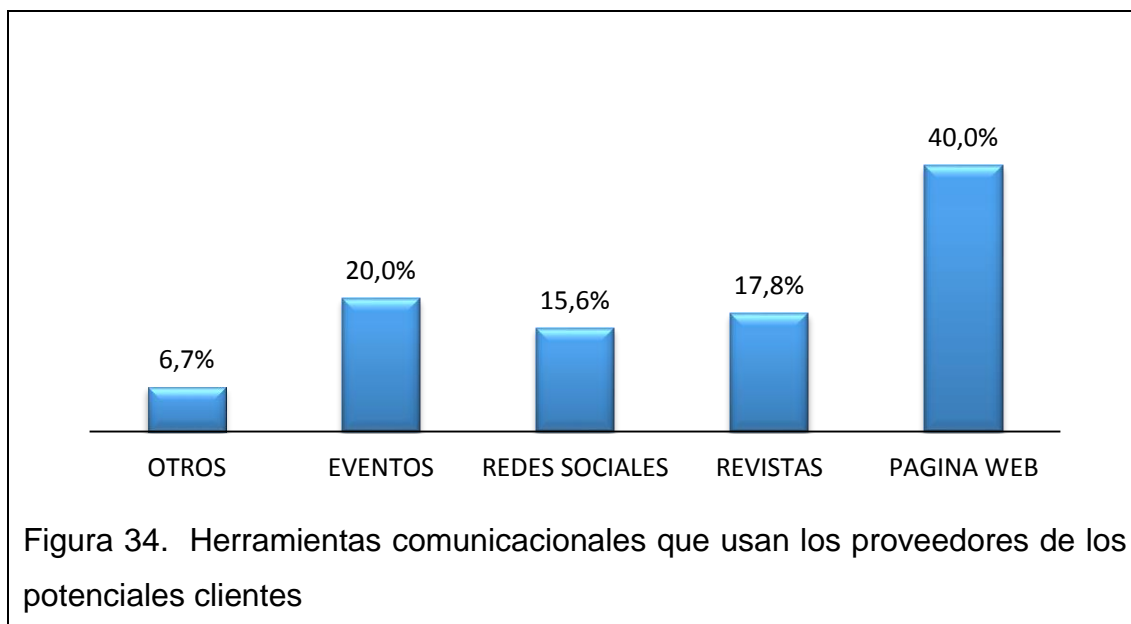


Figura 32. Calificación respuesta de calidad de productos de los proveedores de los no clientes

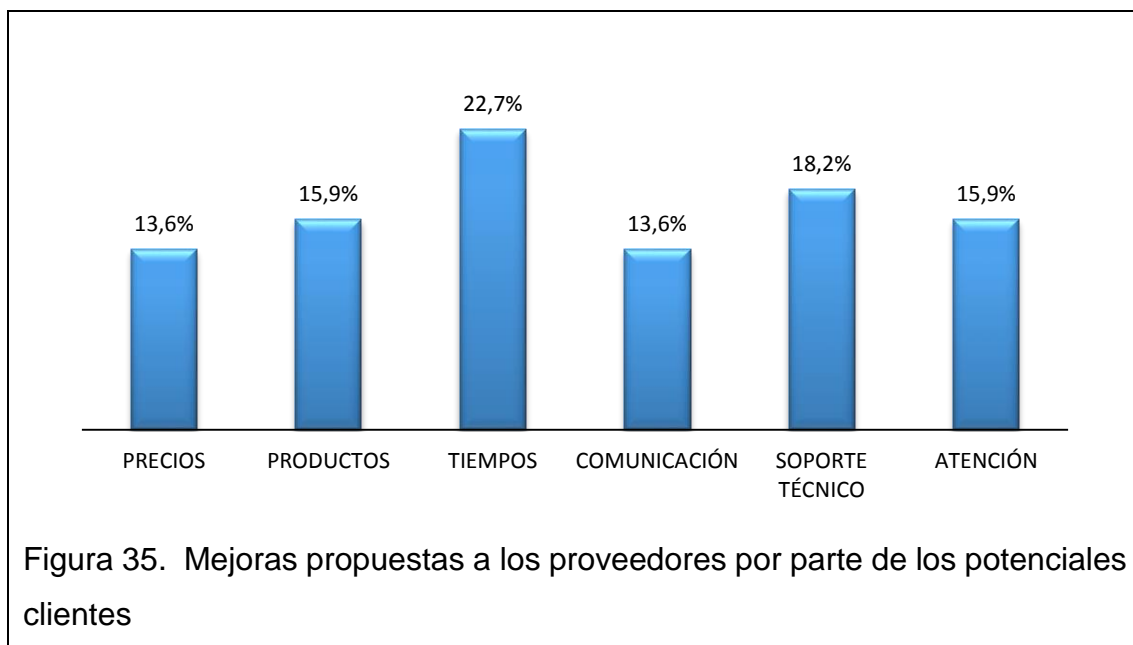
El costo beneficio de la competencia, tiene la misma tendencia que la percepción que tienen los clientes de Alliance Tech, donde los no clientes califican a sus proveedores como adecuado (64%), seguido de costoso (22%).



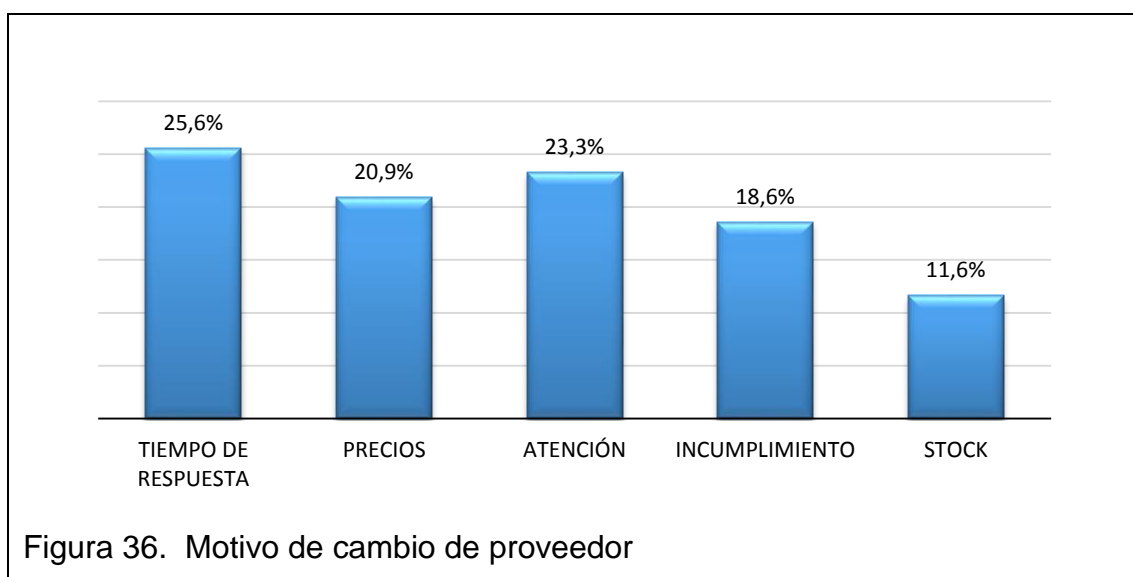
Las empresas afirman que el medio al que más prestan atención a productos y servicios de sus proveedores es por medio de la página WEB (40%), seguida de revistas (18%), eventos (20%) y redes sociales (18%).



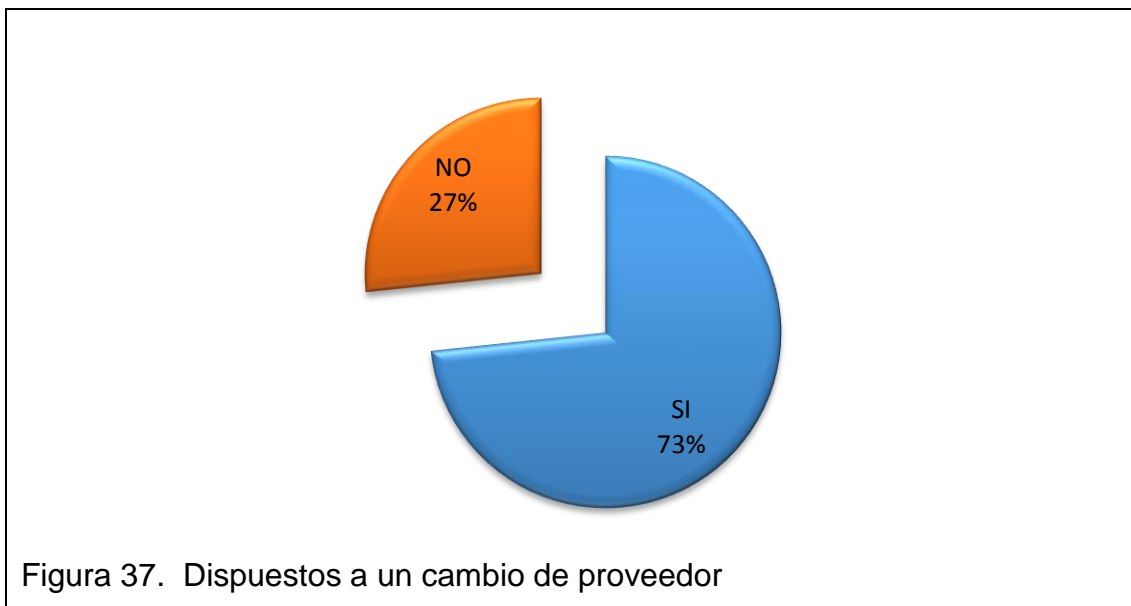
Las mejoras tienen relativamente la misma ponderación, resultando que el tiempo es la principal debilidad que tiene la competencia, seguido por el soporte técnico.



Existen varios factores para que exista un cambio de proveedor, abriendo la oportunidad a que no existe una fidelidad notable por parte de los potenciales clientes (ver Figura 36).



El 73% de las empresas estarían dispuestas a cambiarse de proveedor, representando una oportunidad para ampliar la cartera de clientes.



2.3.2.1.4 Análisis de información

La siguiente fase consiste en formular un análisis a partir de la información recabada. El investigador tabula los datos, desarrolla la información obtenida con el fin de descubrir información adicional. (Kotler & Keller, 2012)

Los resultados de la encuesta fueron:

- Los actuales clientes categorizan la atención al cliente de Alliance Tech como muy buena y buena representada con el 97%, y con respecto a la competencia dentro de este rango se representa con el 80%.
- La relación costo beneficio percibida por los encuestados es regular con el 63% y es similar al de la competencia.
- Los clientes piden más asesoría al momento de realizar su compra, que los vendedores les brinden información acorde las necesidades.

- Solicitan que la empresa trabaje más su comunicación utilizando más su página WEB, que actualmente permanece inactiva.
- Los encuestados piden una ampliación en el portafolio de productos que actualmente tiene Alliance Tech del Ecuador.
- Solicitan un seguimiento pre venta, con asistencia técnica o que ayude al producto actual con otros productos que lo complementen.
- Los clientes necesitan conocer el stock que cuenta la empresa de productos específicos.
- Los consumidores consideran que para realizar un cambio de proveedor buscan principalmente atención al clientes, tiempo de respuesta, precios accesibles y que genere confianza.
- En cuanto en competencia la empresa con mayor reconocimiento es CHS/INCOMEX y SONDA, pero no existe una preferencia notable por alguna empresa en especial.
- Los tiempos de respuesta ante un inconveniente son favorables versus la competencia.
- Ofrecer nuevos servicios, tener un stock amplio y variedad de productos son las características que buscan los consumidores para escoger un proveedor.
- El 73% de encuestados están dispuestos a cambiar de proveedor si este le ofrece satisfacer las necesidades existentes.

2.3.2.1.5 Presentación de conclusiones

El investigador presenta los resultados que tienen relevancia para los problemas que enfrenta la dirección en cuanto a la toma de decisiones. (Kotler & Keller, 2012)

Las conclusiones a nivel general de la encuesta son:

- Se puede evidenciar que existe una gran preferencia por los servicios y que es un factor clave tanto para los clientes actuales como para los potenciales clientes.
- La página Web es el medio preferido para la entrega de información de promociones o nuevos productos por partes de los encuestados, se deberá tomar en cuenta para usarlos como medio principal de comunicación.
- En cuanto a las variables de mejora de los proveedores todas, las variables presentan igualdad en su ponderación, identificando que no se tiene una ventaja competitiva clara en la competencia.
- Existen un gran número de empresas que pueden ser posibles clientes para Alliance Tech debido a que están dispuestas a un cambio de proveedor, representando una oportunidad de alto impacto para la empresa.

2.3.3 Análisis PESTEL

Las fuerzas externas se pueden dividir en cinco categorías que son (Fred, 2013):

- Fuerzas económicas.
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
- Fuerzas políticas.

- Fuerzas legales.
- Factores competitivos.

Para el análisis de Alliance Tech se realizara: 1.- Factores políticos, gubernamentales y legales; 2.- Factores Económicos; 3.- Factores Tecnológicos y; 4.- Factores Competitivos.

2.3.3.1 Factores Políticos, gubernamentales y legales

Los factores políticos, gubernamentales y legales pueden representar oportunidades o amenazas claves para las organizaciones de todo tamaño. (Fred, 2013)

La Constitución de la República del Ecuador, señala varias leyes que apoyan el desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas, en base a la naturaleza de la empresa las principales que son:

- Plan Nacional del Buen Vivir.
- Plan de Desarrollo PYMES (pequeñas y medianas empresas).
- Proyecto de Ley de Creación, Promoción y Fomento de micro, pequeñas y medianas empresas.

Adicionalmente, dentro de país existen instituciones gubernamentales y privadas que apoyan de igual manera el desarrollo del sector MIPYMES (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) en el Ecuador y son:

- BNF (Banco Nacional de Fomento), dentro de sus funciones, tiene: brindar productos y servicios financieros e intervenir como ejecutor de la política de gobierno para apoyar a los sectores productivos y a sus organizaciones, contribuyendo al desarrollo socio/económico del país.

- CFN (Corporación Financiera Nacional), identifica las necesidades financieras y no financieras, nuevas alternativas de inversión, capacidad de oferta exportable e información de mercados; como elementos importantes para dinamizar la actividad productiva del país. CFN - CREDIPYME.

Por otro lado, el Gobierno ha impuesto salvaguardias a productos importados por 15 meses de duración, que afecta directamente a la industria tecnológica; los productos principalmente afectados son las computadoras, teclados y dispositivos, con una sobretasa del 15% (El Pleno del Comité de Comercio Exterior, s.f.).

Tabla 20. Salvaguardias a la industria

| PRODUCTOS GRAVADOS CON SOBRETASA | |
|---------------------------------------|-----|
| COMPUTADORAS | 15% |
| TECLADOS Y DISPOSITIVOS | |
| CALCULADORAS Y MAQUINAS REGISTRADORAS | |

Por ende, la industria tecnológica se ha visto amenazada con los factores políticos que atraviesa el país. Lo que afecta a la mayoría de empresas del sector que son pequeñas y medianas, ya que los costos se vuelvan más altos.

Connotación Gerencial Factores Políticos, gubernamentales y legales.

En cuanto a los factores políticos, gubernamentales y legales, pese a que existen varias instituciones que fomentan al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, Alliance Tech al ser una empresa comercializadora se ve afectada por las nuevas políticas que se implementaron, afectando a los costos de sus principales productos dando como resultado un menor margen de utilidad para la compañía y decrecimiento en las ventas, representando una amenaza de alto impacto.

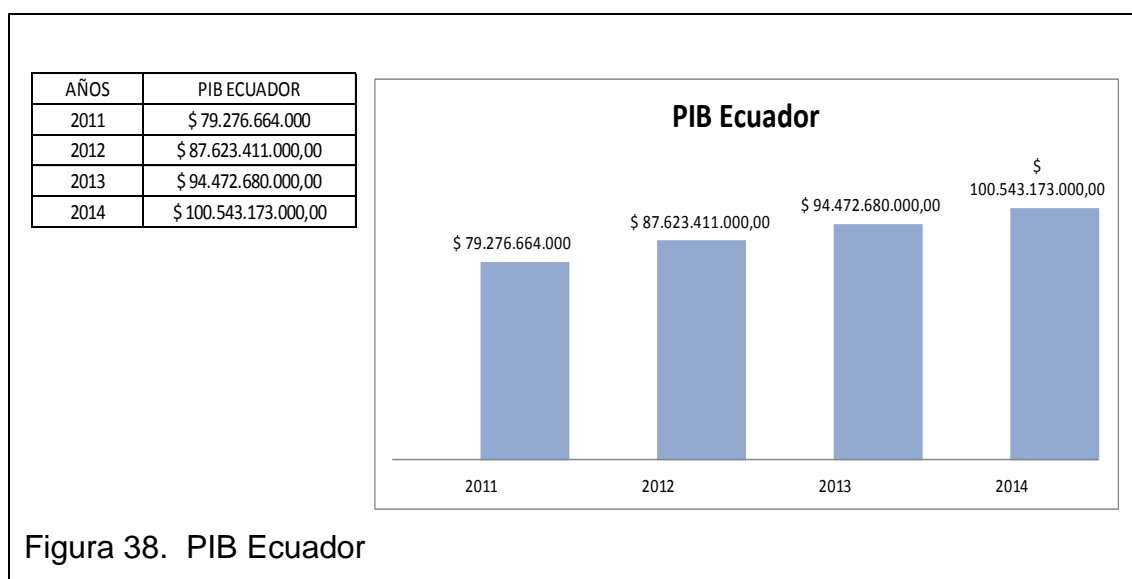
2.3.3.2 Factores Económicos

Los factores económicos tienen un impacto directo en el atractivo potencial de las diferentes estrategias, por ejemplo, cuando las tasas de interés suben, los fondos necesarios para la expansión se vuelven más costosos o inalcanzables (Fred, 2013).

Producto Interno Bruto (PIB)

Definición: El Producto Interno Bruto (PIB) es el indicador más amplio de la producción total, mide el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales que produce un país durante un año. (Mochón, 2010)

El PIB del Ecuador para el año 2014 se ubica en \$100.543 millones de dólares según el Banco Mundial, y se espera un crecimiento al año 2015 del 1,5%. (Banco Mundial, s.f.)



Mientras tanto el sector del hardware y software con respecto al PIB representara un 2,5%, traduciéndose a un total de \$ 2.553 millones de dólares.

Tabla 21. Evolución de la Industria Tecnológica en el PIB petrolero

| SECTOR | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| SOFTWARE | 0,3% | 0,3% | 0,3% | 0,3% | 0,4% | 0,5% | 0,5% | 0,5% | 0,6% | 0,7% | 0,7% |
| HARDWARE | 1,2% | 1,3% | 1,3% | 1,3% | 1,4% | 1,5% | 1,5% | 1,6% | 1,6% | 1,7% | 1,7% |
| TOTAL SECTOR TI | 1,5% | 1,5% | 1,6% | 1,6% | 1,8% | 2,0% | 2,0% | 2,1% | 2,3% | 2,4% | 2,5% |

Tomado de: AESOFT

Connotación Producto Interno Bruto

La industria tecnológica dentro de los últimos años ha venido ganando protagonismo dentro del PIB ecuatoriano, presenta un constante crecimiento, siendo una favorable oportunidad de mediano impacto.

Inflación

Definición: Las variaciones del nivel de precios se conocen como tasa de inflación, esto es la tasa de crecimiento o de-crecimiento del nivel de precios, de un año respecto a otro. (Mochón, 2010)

La inflación para el mes de octubre según datos del INEC fue de 3.17%, registrando un valor por debajo en comparación al 3,36% de octubre de 2014. Representando la inexistencias de incrementos brusco en los precios de múltiples productos que afecten a la industria tecnológica.

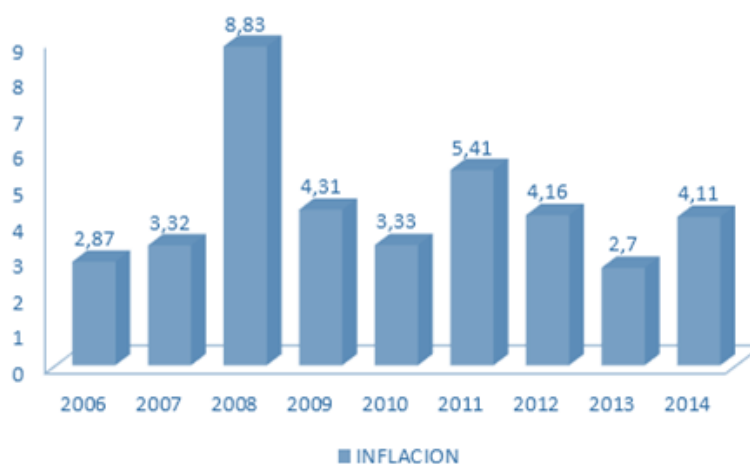


Figura 39. Inflación

Tomado de: INEC, s.f.

Connotación Gerencial inflación

La inflación del país es una oportunidad de impacto medio, dentro de los últimos 5 años ha tendido a mantenerse, siendo una de las tasas de inflación más bajas de la región.

Tasas de Interés activas efectivas vigentes

Las tasas de interés de 2015 con respecto a 2014 se han mantenido constantes, por lo que, se puede considerar un sistema financiero estable.

Tabla 22. Tasas de interés

| 2014 | | | 2015 | | |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------|----------------------------------|-----------------------|-----------------|
| TASAS DE INTRÉS ACTIVAS VIGENTES | Tasas Referenciales % | Tasas Máximas % | TASAS DE INTRÉS ACTIVAS VIGENTES | Tasas Referenciales % | Tasas Máximas % |
| Productivo Corporativo | 8,45 | 9,33 | Productivo Corporativo | 8,17 | 9,33 |
| Productivo Empresarial | 9,53 | 10,21 | Productivo Empresarial | 9,53 | 10,21 |
| Productivo PYMES | 11,15 | 11,83 | Productivo PYMES | 11,2 | 11,83 |
| Consumo | 15,82 | 16,3 | Consumo | 15,91 | 16,3 |
| Vivienda | 10,76 | 11,3 | Vivienda | 10,64 | 11,33 |
| Microcrédito Minorista | 27,75 | 30,5 | Microcrédito Minorista | 28,82 | 30,5 |

Tomado de: INEC, s.f.

Connotación Gerencial tasas activas

Las variables económicas actuales del Ecuador actualmente representan una oportunidad de impacto medio, debido a que no ha sufrido cambios y más bien se han mantenido constantes reflejando una economía estable.

2.3.3.3 Factores Tecnológicos

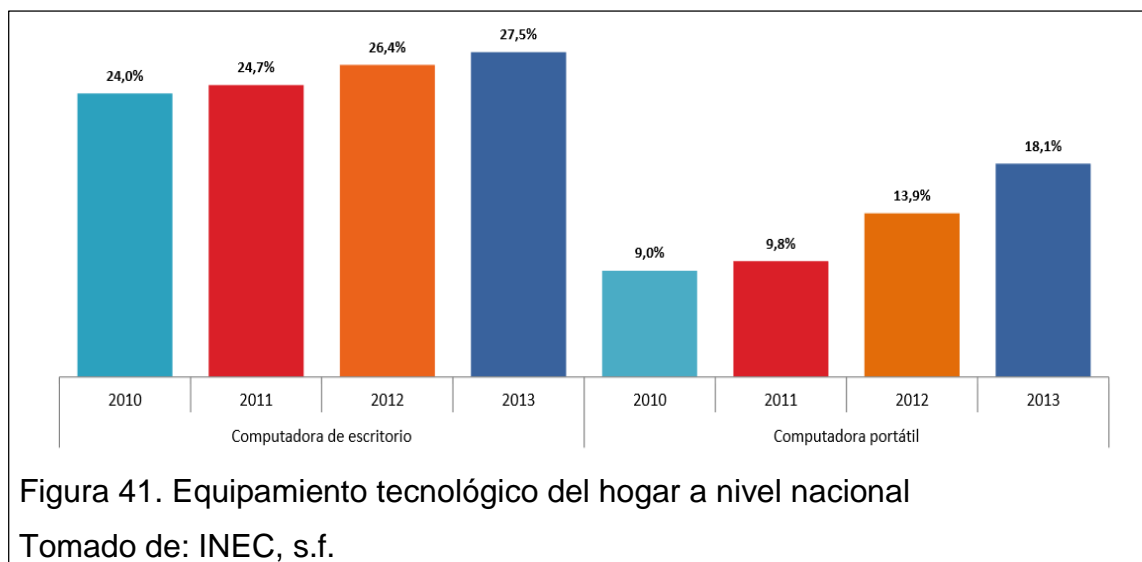
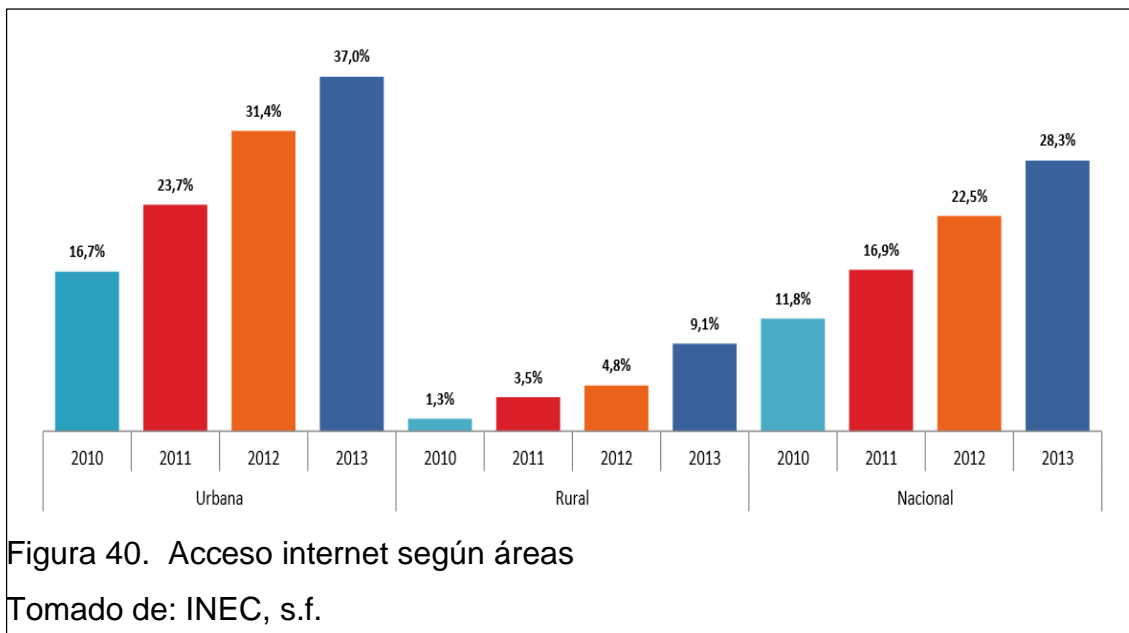
Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se debe considerar al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar significativamente a los productos, los servicios, los mercados, los proveedores, los distribuidores, los competidores, los clientes, los procesos de fabricación, las prácticas de marketing y la posición competitiva de las organizaciones. Además, tienen la capacidad de crear nuevos mercados, lo cual da como resultado la proliferación de nuevos y mejores productos y servicios. (Fred, 2013)

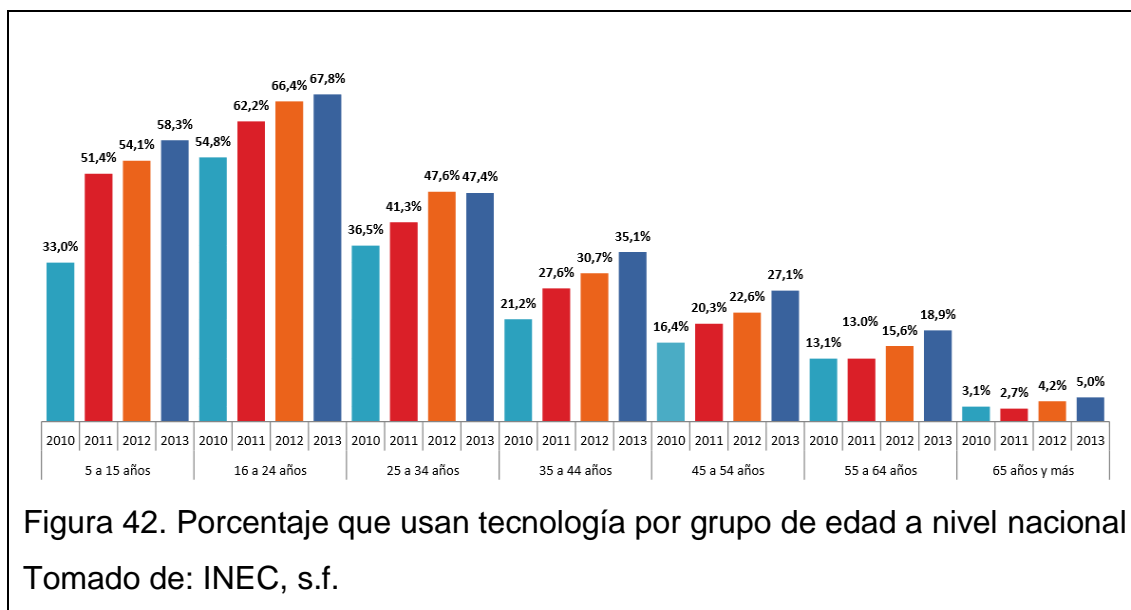
Dentro de los factores tecnológicos, el Gobierno ha presentado varios proyectos que fomenten al desarrollo y crecimiento de la industria, ya que representa una prioridad para avanzar en la transformación y crecimiento de la matriz productiva.

El Ministerio de Industrias y Productividad menciona que el crecimiento de la industria local de Tecnologías de la Información y Comunicación (Tics) es fundamental para la transformación productiva. Teniendo como objetivo generar vínculos verticales y horizontales entre desarrolladores, proveedores requirentes de tecnologías y paquetes tecnológicos en los sectores privado y estatal (MIPRO, s.f.).

Por otro lado, la vicepresidencia de la República del Ecuador, actualmente realiza ferias que apoyan la innovación tecnológica y científica llamada Innopolis; que consisten en fomentar la investigación y desarrollo en estas ramas; adicionalmente, ofrece foros y conferencias magistrales que abarcan los temas referentes a la innovación tecnológica.

Los índices de utilización de tecnología dentro de los ecuatorianos en base a datos estadísticos del INEC son:





Dentro del Ecuador, en base a figuras anteriores existe un avance notable y cada vez más personas disponen de tecnologías de información, lo que muestra un importante desarrollo que tiene un constante crecimiento. Los datos más relevantes son el uso y acceso al internet donde el 28,3% de ecuatorianos se conectan desde sus propios hogares, por otro lado, se puede percatar que en el año 2013, el 43,6% de las personas de Ecuador utilizaron computadoras, de los cuales el grupo con mayor número de personas está entre 16 a 24 años representados por el 67,8%, seguidos del grupo de 5 a 15 años con 58,3%.

Connotación Gerencial Factores tecnológicos.

Los factores tecnológicos representan una oportunidad de alto impacto, debido al crecimiento en el uso de tecnología y el actual impulso que brinda el Gobierno al apoyar al sector tecnológico otorgando préstamos para el desarrollo de la industria, y fomentando la producción nacional.

2.3.3.4 Competencia

Definición: Una parte importante de la auditoria externa es la identificación de las firmas rivales y la determinación de sus fortalezas, debilidades, capacidades oportunidades, objetivos y estrategias. (Fred, 2013)

Metodología:

Dentro del mercado de tecnología en el cual se encuentra Alliance Tech se puede percibir que existe bastante competitividad, hay una gran cantidad de empresas que ofrecen productos y servicios similares a los de Alliance Tech, adicionalmente muchos de los proveedores han abierto sus líneas de negocios y han creado mayoristas al nivel de Alliance Tech que entran como una competencia bastante agresiva en cuestión de precios.

Para el análisis de la compañía, se entrevistó al Gerente General de Alliance Tech donde se tomaron los principales competidores de la compañía y los servicios y productos que ofrecen en el mercado.

Para este análisis se realizó una Matriz de Perfil Competitivo (MPC) que identifica a los principales competidores y se compara los factores clave del éxito, donde las calificaciones se refieren a fortalezas y debilidades, donde 4= fortaleza principal, 3=fortaleza menor, 2= debilidad menor y 1= debilidad principal.

Para el análisis se identificaron los principales competidores en base a la entrevista con el gerente general de la empresa, y son: Binaria sistemas, DOS Compuequip y SONDA, donde los resultados fueron:

Tabla 23. Matriz de perfil competitivo

| MATRIZ PERFIL COMPETITIVO | | SONDA | | DOS | | BINARIA | |
|-----------------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|------------|--------------|-------------|
| Factores críticos del éxito | Ponderación | Calificación | Puntuación | Calificación | Puntuación | Calificación | Puntuación |
| Publicidad | 0,2 | 4 | 0,8 | 3 | 0,6 | 2 | 0,4 |
| Calidad de los productos | 0,2 | 4 | 0,8 | 3 | 0,6 | 2 | 0,4 |
| Competitividad de precios | 0,25 | 3 | 0,75 | 4 | 1 | 2 | 0,5 |
| Administración | 0,1 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 | 2 | 0,2 |
| Posición financiera | 0,05 | 4 | 0,2 | 3 | 0,15 | 2 | 0,1 |
| Lealtad del cliente | 0,15 | 3 | 0,45 | 2 | 0,3 | 1 | 0,15 |
| Participación de mercado | 0,05 | 4 | 0,2 | 3 | 0,15 | 2 | 0,1 |
| TOTAL | 1 | | 3,60 | | 3,1 | | 1,85 |

SONDA es la empresa más fuerte con un puntaje de 3,60 esto se puede deber a que es una empresa multinacional, aunque su giro de negocio es mayormente enfocado a la asesoría y licenciamiento de software; en el segundo lugar se encuentra la empresa DOS un empresa consolidada en el mercado que tiene un puntaje de 3,1 donde su principal fortaleza es la competitividad de precios y por último a Binaria Sistemas con un puntaje de 1,85 esta empresa tiene 35 años de experiencia dentro del mercado y tiene en el mismo giro que Alliance Tech del Ecuador.

Connotación gerencial Matriz Perfil Competitivo

Las empresas competidoras representan una amenaza de alto impacto debido a que tienen más años dentro del mercado tecnológico, y por ende tienen un mayor reconocimiento por parte de los clientes.

2.3.3.5 Análisis Cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. En la cual se analiza (Fred, 2013):

- Rivalidad entre empresas.
- Entrada potencial de nuevos competidores.
- Desarrollo potencial de productos sustitutos.
- Poder negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los consumidores.

Rivalidad entre empresas competidoras: (Alto)

La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. La estrategia de una empresa únicamente puede tener éxito en la medida en que las proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. (Fred, 2013)

Actualmente las principales empresas competidoras de Alliance Tech están representadas en la Matriz de Perfil Competitivo (véase Tabla 22), adicional a estas empresas dentro de la industria tecnológica existen más de 1.680 empresas en el país en base al Servicio de Rentas Internas, por lo que, se considera una amenaza de alto impacto, debido a que el consumidor tiene gran oferta de empresas que pueden cumplir las necesidades básicas de tecnología, además, al no existir producción nacional las empresas tienden a importar o muchas veces comprar localmente a las empresas mayoristas, como es el caso actual de la empresa Alliance Tech del Ecuador.

Adicionalmente, una gran cantidad de las empresas mayoristas que son los proveedores actuales de la compañía, han optado por tener empresas que se enfoquen en el sector de minoristas.

Entrada potencial de nuevos competidores: (Alto)

Siempre que existe la posibilidad de que nuevas empresas entren fácilmente a una industria en particular. La intensidad de la competitividad aumenta (Fred, 2013).

Se lo considera alto impacto debido a que dentro del Ecuador no existe ninguna barrera de entrada legal o restricciones para el ingreso de nuevos competidores, ya sea como productor o comercializador, lo que genera que exista cada vez mayor competitividad.

Debido a la tendencia creciente del uso de tecnología dentro de los ecuatorianos (véase 2.3.3.3), han aparecido varios competidores de venta directa, que ofrecen hardware, tal como laptops, computadoras de escritorio, celulares, tabletas e impresoras, etc.

Desarrollo potencial de productos sustitutos. (Medio)

En muchas industrias las empresas compiten muy cerca con los fabricantes de productos sustitutos que participan en otras industrias (Fred, 2013).

Dentro del desarrollo de productos sustitutos dentro de la industria, se lo considera de impacto medio, debido a que actualmente existen empresas que han empezado a desarrollar hardware con manufactura nacional a menor costo pero se encuentran en una etapa de ingreso al mercado, debido al incremento de los precios por los impuestos al sector (véase 2.3.3.1), adicional a ya mencionado existen productos de marcas con manufactura China; pero cabe recalcar que no demuestran un gran peligro debido a la baja calidad que tienen estos últimos mencionados.

Poder de negociación de los proveedores: (Alto)

El poder de los proveedores se lo considera alto debido a que dentro del mercado, los mayoristas o los importadores son las empresas que tiene el control sobre los precios ya que muchas veces actúan como proveedores de empresas más pequeñas; como muestra en tabla 24 las empresas más grandes del sector tecnológico en el Ecuador, son las que representa el mayor porcentaje de ventas dentro del sector tecnológico según el Servicio de Rentas Internas (SRI).

Tabla 24. Ingresos del sector tecnológico

| Empresa | 2012 | 2013 | Variación 2012 - 2013 |
|-----------------------|---------------|---------------|-----------------------|
| CONECEL | 1.509.183.697 | 1.676.521.513 | 11,09% |
| OTECEL S.A. | 643.100.922 | 681.557.238 | 5,98% |
| HUAWEI | 131.475.173 | 142.749.066 | 8,57% |
| DIRECT TV | 85.988.524 | 119.283.005 | 38,72% |
| INTCOMEX | 83.559.645 | 100.520.634 | 20,30% |
| CARTIMEX S.A. | 98.769.911 | 95.730.308 | -3,08% |
| ELECTRONICA SIGLO XXI | 93.022.410 | 94.905.262 | 2,02% |
| TECNOMEGA | 89.536.287 | 91.919.503 | 2,66% |
| TELCONET | 85.409.417 | 83.723.894 | -1,97% |
| TATA | 63.170.443 | 82.326.618 | 30,32% |

Tomado de: Servicio de Rentas Internas (SRI)

Lo que genera una amenaza debido a que Alliance Tech no tiene el poder de negociar con los proveedores y se debe manejarse en base los precios que imponen los mayoristas.

Poder negociación de los consumidores: (Medio)

El poder de negociación de los consumidores de la industria se considera medio debido a la creciente demanda que existe dentro del mercado, cabe recalcar que los principales clientes de Alliance Tech son empresas que tienen un poder de negociación e información alto, lo que representa una amenaza para la compañía.

Diamante de Porter

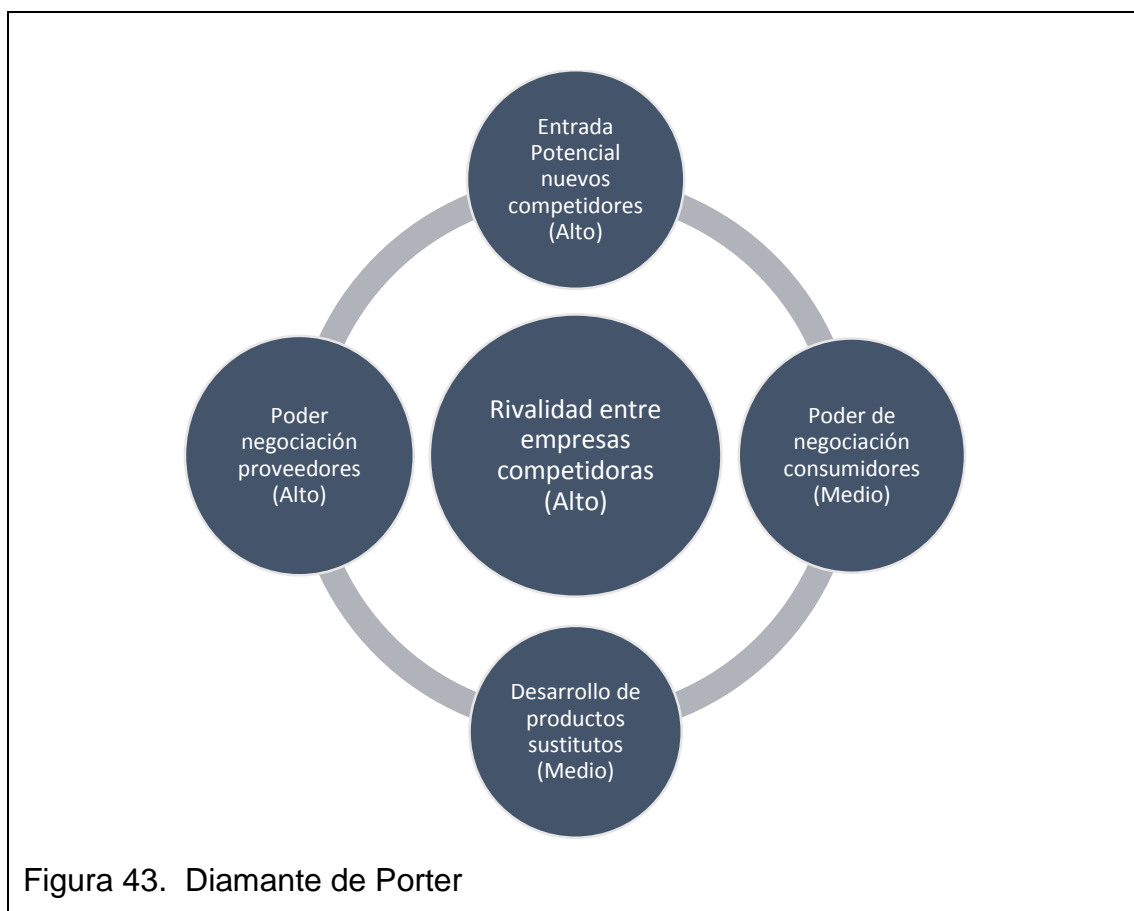


Figura 43. Diamante de Porter

Connotación gerencial 5 Fuerzas de Porter

Los puntos más importantes en base al análisis de las cinco fuerzas de Porter, son las amenazas de alto impacto para el entorno de la compañía: La entrada libre de potenciales nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre las empresas competidoras.

2.3.4 Matriz EFE

Definición: La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, cultural, social. Cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (Fred, 2013).

Metodología

La metodología aplicada consiste en realizar una lista de los factores externos claves obtenidos del análisis externo, su ponderación va de 0.0 “no importante”, hasta 1.0 “muy importante”. Se debe asignar a cada factor una clasificación del 1 al 4 donde se indica la eficiencia con la que responden a estrategias actuales, una respuesta superior es 4, una por encima del promedio (3), la respuesta promedio (2), y una deficiente (1).

Tabla 25. Matriz EFE

| | Oportunidades | Peso | Calificación | Total Ponderado |
|---|--|------|--------------|-----------------|
| 1 | Innovación tecnológica constante | 0,08 | 4 | 0,32 |
| 2 | El incremento de la productividad depende de la tecnología | 0,06 | 3 | 0,18 |
| 3 | Oportunidades de crédito por parte del gobierno | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 4 | No existe una fidelidad de los clientes con la competencia | 0,07 | 4 | 0,28 |
| 5 | Crecimiento constante de la industria | 0,06 | 3 | 0,18 |
| 6 | No existe una ventaja competitiva dentro de la competencia | 0,07 | 4 | 0,28 |
| 7 | Preferencia de clientes en cuanto a servicios | 0,09 | 3 | 0,27 |
| 8 | Existen gran cantidad de potenciales clientes | 0,09 | 4 | 0,36 |

| Amenazas | | Peso | Calificación | Total Ponderado |
|--------------|---|----------|--------------|-----------------|
| 1 | Restricciones a las importaciones de productos del sector | 0,08 | 4 | 0,32 |
| 2 | Mayor poder de negociación de los consumidores | 0,07 | 2 | 0,14 |
| 3 | Los proveedores tiene un poder alto de negociación sobre la empresa | 0,07 | 3 | 0,21 |
| 4 | No existe barreras de entrada para nuevos competidores | 0,06 | 3 | 0,18 |
| 5 | Las empresas competidoras tienden a disminuir el margen para captar mercado | 0,07 | 2 | 0,14 |
| 6 | Gran cantidad de empresas competidoras | 0,07 | 4 | 0,28 |
| TOTAL | | 1 | | 3,26 |

Una vez realizado el análisis del entorno externo e interno en el cual se desenvuelve la compañía se enlistaron las principales oportunidades y amenazas, donde se puede identificar lo siguiente:

- La principal oportunidad, es la gran cantidad de potenciales clientes, no se fidelizan a un proveedor en particular y están dispuestas a un cambio, generando que se abra la oportunidad de ganar potenciales nuevos clientes.
- Adicionalmente existe dentro del mercado tecnológico una constante innovación, haciendo que las empresas tengan la necesidad de renovar sus activos de tecnología.
- Otra oportunidad de mediano impacto a tomar en cuenta son los programas de desarrollo que actualmente tiene el Gobierno para fomentar a la industria tecnológica.

- Los factores tecnológicos son de gran interés dentro del mercado nacional representando una oportunidad debido a que los ecuatorianos tienen crecimiento continuo en el uso de tecnología.
- Por otro lado, los factores que más afectan a la compañía son los factores legales que se ha tomado el Gobierno, como son: los aumentos en los aranceles, salvaguardias y los impuestos a las importaciones que afectan directamente a la industria.
- Una debilidad identificada es la gran cantidad de empresas competidoras y a su vez se suma el ingreso de nuevos potenciales competidores, debido a que no existe una norma legal que impida el ingreso al mercado.
- Dentro de las principales debilidades encontramos que la competencia se centra en precios para captar mercado, además, los consumidores actuales tienen más conocimiento sobre el mercado tecnológico, lo que hace que tengan mayor poder de negociación.

La puntuación ponderada total para Alliance Tech es de 3,26, indicando que se está respondiendo medianamente a las oportunidades y las amenazas presentes dentro de la industria de tecnología.

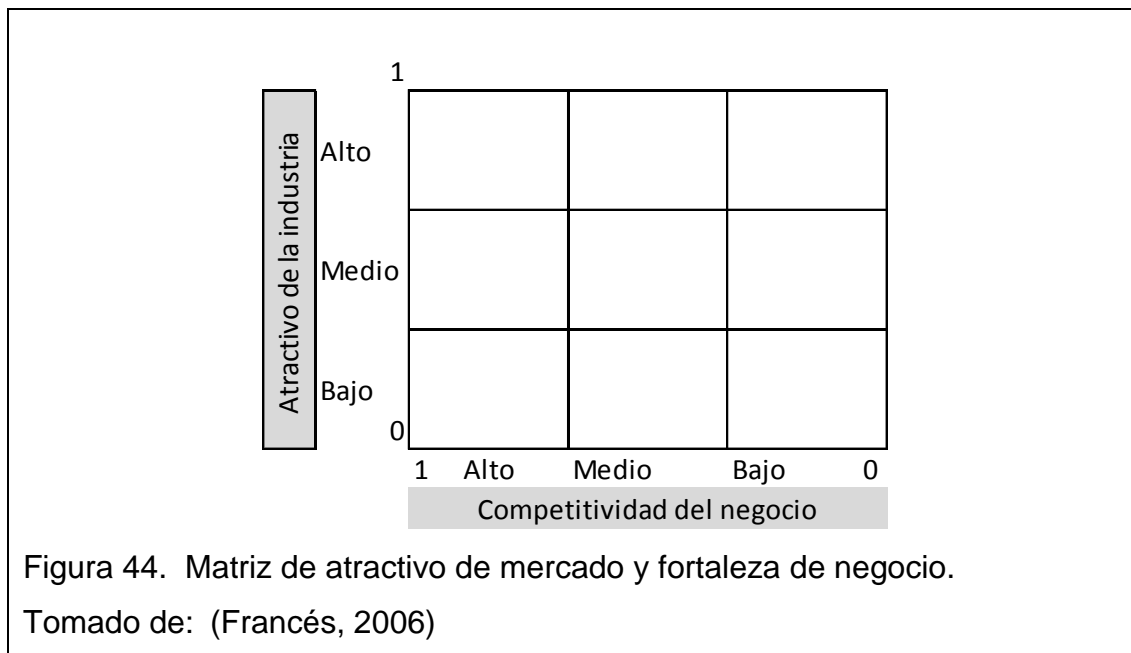
Connotación gerencial Matriz EFE

Se debe aprovechar las principales oportunidades mencionadas para disminuir el impacto que la competencia representa debido a los crecientes nuevos competidores y las empresas ya consolidadas dentro del mercado.

2.3.5 Matriz de atractivo de mercado y fortaleza de negocio

Definición: La Matriz McKinsey-General Electric tiene como dimensiones el atractivo de mercado de un sector o industria y la fortaleza del negocio. El atractivo que posee una industria determinada depende de la rentabilidad

potencial de los negocios ubicados en ella. La fortaleza del negocio, por su parte, depende de las ventajas competitivas que éste posea (Francés, 2006).



Metodología

La Matriz de atractivo de mercado-posición del negocio está compuesta por 9 celdas, estas representan las unidades estratégicas de análisis del portafolio de la empresa; el eje horizontal, mide el atractivo del mercado y, el eje vertical, la posición competitiva.

En base a los resultados de ambas matrices tanto EFE y EFI, con resultados de 3,26 y 2,5 respectivamente, se realizó una matriz de atractivo de mercado-posición del negocio donde el resultado fue el siguiente.

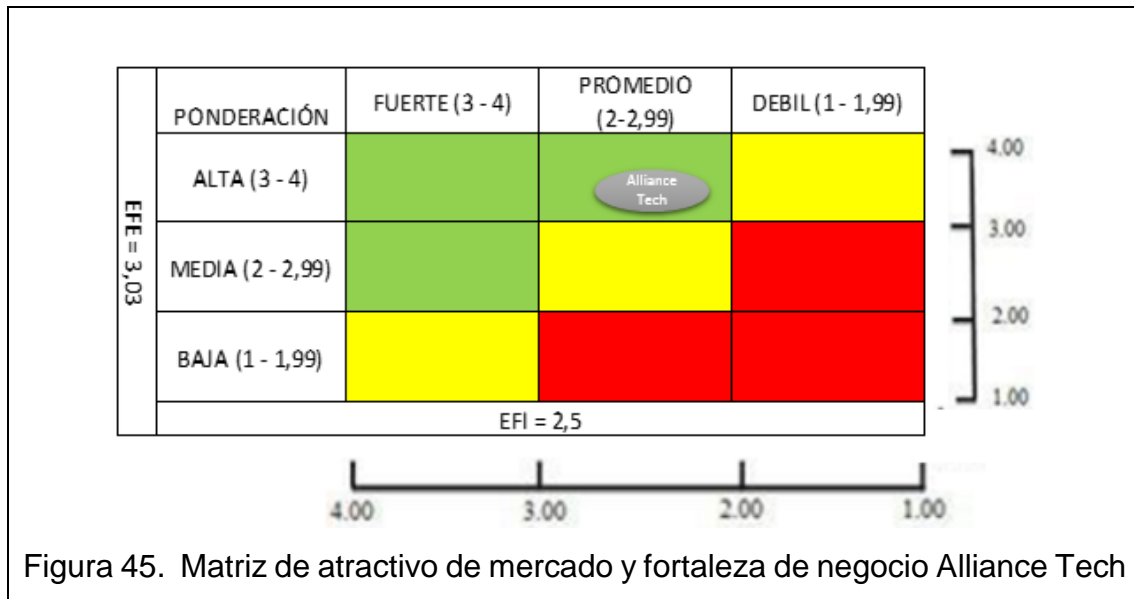


Figura 45. Matriz de atractivo de mercado y fortaleza de negocio Alliance Tech

En base al estudio realizado, Alliance Tech se posiciona en el cuadrante donde existe una alta atracción del mercado pero tiene una posición competitiva promedio. Donde se recomienda invertir para crecer, que garantice un desarrollo efectivo de las fortalezas que actualmente posee la empresa y se realice un refuerzo dentro de las áreas vulnerables de la compañía.

En base al resultado de la empresa al caer en el IV cuadrante las estrategias óptimas son:

Invertir selectivamente para:

- Apoyar a la diferenciación del producto.
- Aumentar la rentabilidad.
- Identificar nichos de mercado.
- Especialización del producto.
- Identificar áreas en las que se pueda explotar los puntos fuertes de la empresa.

Connotación Gerencial Matriz GE

Los resultados de la matriz representan una oportunidad de alto impacto para la empresa debido a que existe una gran oportunidad de mejora, además de que dentro del mercados se puede ofrecer una diferencian basada en servicio, además de atacar nichos de mercado tecnológico que la empresas los pasan desapercibidos.

3 ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA

3.1 ANÁLISIS DE MATRIZ FODA

Definición: Esta matriz permite relacionar las fortalezas y debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas del ambiente. (Dvoski, 2004)

Metodología

El análisis interno se enfoca en la determinación de las fortalezas y debilidades que tiene la empresa. Las fortalezas se refieren a las características de la organización que la diferencian en forma positiva de sus principales competidores, mientras que las debilidades pueden considerarse como las falencias que está teniendo la empresa en su funcionamiento.

El análisis externo se enfoca en determinar las oportunidades y amenazas que están presentes en el mercado en el que se desarrolla la empresa, y que están fuera de su control. Las oportunidades se refieren a las variables encontradas en el mercado que pueden ser aprovechadas positivamente por la empresa y por el contrario, las amenazas constituyen los posibles problemas causados por ciertas variables externas que pueden afectar a la organización. (González, 2005)

Una vez realizado el análisis interno y el análisis externo en el que se desarrolla Alliance Tech, se desarrolló la matriz FODA de la empresa, donde se identificó las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Tabla 26. Matriz FODA

| FORTALEZAS | | OPORTUNIDADES | |
|--------------------|--|----------------------|---|
| 1 | Conocimiento del mercado de tecnología | 1 | Innovación tecnológica constante |
| 2 | Servicio y atención al clientes | 2 | El incremento de la productividad depende de la tecnología |
| 3 | Se cuenta con una cartera de clientes ya consolidada | 3 | Oportunidades de crédito por parte del gobierno |
| 4 | Canal de distribución propio | 4 | No existe una fidelidad de los clientes con la competencia |
| 5 | Fuerza de ventas | 5 | Crecimiento constante de la industria |
| 6 | Razones de apalancamiento y actividad | 6 | No existe una ventaja competitiva dentro de la competencia |
| 7 | Estabilidad laboral | 7 | Preferencia de clientes en cuanto a servicios |
| 8 | Tiempo de respuesta inmediato ante cualquier eventualidad | 8 | Existen gran cantidad de potenciales clientes |
| DEBILIDADES | | AMENAZAS | |
| 1 | No existe planificación estratégica definida | 1 | Restricciones a las importaciones de productos del sector |
| 2 | Falta de publicidad y promoción | 2 | Mayor poder de negociación de los consumidores |
| 3 | No se cuenta con un manual de funciones de procesos, políticas y control interno | 3 | Los proveedores tiene un poder alto de negociación |
| 4 | Falta de capacitación dentro del personal comercial | 4 | No existe barreras de entrada para nuevos competidores |
| 5 | La empresa depende del stock de los proveedores, para sus ventas | 5 | Las empresas competidoras tienden a disminuir el margen para captar mercado |
| 6 | Falta de investigación y desarrollo | 6 | Gran cantidad de empresas competidoras |
| 7 | No existe departamento de RRHH y Marketing | | |
| 8 | No existe un control de costos y gastos | | |
| 9 | No existe una ventaja competitiva clara | | |

3.1.1 Factores clave del éxito

Tabla 27. Matriz de impacto

| MATRIZ FODA | | IMPACTO | | | |
|---------------|--|----------|-----------|----------|-------------|
| FORTALEZAS | | Alto (5) | Medio (3) | Bajo (1) | Ponderación |
| 1 | Conocimiento del mercado de tecnología | | X | | 3 |
| 2 | Servicio y atención al clientes | X | | | 5 |
| 3 | Se cuenta con una cartera de clientes ya establecida | | X | | 3 |
| 4 | Canal de distribución propio | X | | | 5 |
| 5 | Fuerza de ventas | X | | | 5 |
| 6 | Razones de apalancamiento | | X | | 3 |
| 7 | Estabilidad laboral | | | X | 1 |
| 8 | Tiempo de respuesta inmediato ante cualquier eventualidad | X | | | 5 |
| DEBILIDADES | | Alto (5) | Medio (3) | Bajo (1) | Ponderación |
| 1 | No existe planificación estratégica definida | X | | | 5 |
| 2 | Falta de publicidad y promoción | X | | | 5 |
| 3 | No se cuenta con un manual de funciones de procesos, políticas y control interno | | X | | 3 |
| 4 | Falta de capacitación dentro del personal comercial | | X | | 3 |
| 5 | Los proveedores tiene gran poder de negociación sobre la empresa | | X | | 3 |
| 6 | Falta de investigación y desarrollo | X | | | 5 |
| 7 | No existe departamento de RRHH y Marketing | X | | | 5 |
| 8 | No existe un proceso definido para la Fijación de precios | | X | | 3 |
| 9 | No existe una ventaja competitiva clara | X | | | 5 |
| OPORTUNIDADES | | Alto (5) | Medio (3) | Bajo (1) | Ponderación |
| 1 | Innovación de tecnología constante | X | | | 5 |
| 2 | El incremento de la productividad depende de la tecnología | | X | | 3 |
| 3 | Oportunidades de crédito por parte del gobierno | | | X | 1 |
| 4 | No existe una fidelidad de los clientes con la competencia | X | | | 5 |
| 5 | Crecimiento constante de la industria | | X | | 3 |
| 6 | No existe una ventaja competitiva dentro de la competencia | X | | | 5 |
| 7 | Preferencia de clientes en cuanto a servicios | | X | | 3 |
| 8 | Existen gran cantidad de potenciales clientes | X | | | 5 |
| AMENAZAS | | Alto (5) | Medio (3) | Bajo (1) | Ponderación |
| 1 | Restricciones a las importaciones de productos del sector | X | | | 5 |
| 2 | Mayor poder de negociación de los consumidores | | X | | 3 |
| 3 | Los proveedores tiene un poder alto de negociación sobre la empresa | | X | | 3 |
| 4 | No existe barreras de entrada para nuevos competidores | X | | | 5 |
| 5 | Las empresas competidoras tienden a disminuir el margen para captar mercado | | X | | 3 |
| 6 | Gran cantidad de empresas competidoras | X | | | 5 |

En base a los resultados de la matriz de impacto, se puede determinar los factores claves del éxito que son los siguientes:

- Las fortalezas con mayor impacto son el conocimiento del mercado, la fuerza de ventas que cuenta con una cartera de potenciales clientes consolidada, además, que la compañía tiene un canal propio de distribución, y un enfoque hacia el servicio y atención al cliente donde se caracteriza su tiempo de respuesta.
- Los problemas definidos como debilidades internas de la compañía son la falta de una planificación estratégica, la falta de un área de Recursos Humanos y dividir las funciones de marketing y administración de la actual área comercial, otra debilidad identificada es la falta de comunicación para sus productos y servicios, el poder negociación tanto de los proveedores como los clientes y el no tener un factor diferenciador establecido.
- En cuanto a oportunidades existe una preferencia de los clientes hacia servicios debido a que es un factor predominante que buscan en un proveedor de tecnología, además, de la apertura a potenciales nuevos clientes que se puede atacar.
- Las principales amenazas que presenta el mercado son las restricciones y múltiples impuestos para la importación de tecnología impuestas por el gobierno, a su vez se identificó que no existen barreras legales para el ingreso potencial de nuevos competidores y el gran poder de negociación que han adquirido tanto los clientes y los proveedores de la empresa.

3.1.2 Ponderación de factores

3.1.2.1 Punto de vista de los actores involucrados

Para conocer el punto de vista de los actores involucrados se realizó una entrevista al gerente general de Alliance Tech el ingeniero Luis Narváez, con el objetivo de conocer su opinión acerca de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía.

Donde se obtuvieron los siguientes resultados:

- Las principales fortalezas son los tiempos de respuesta en cotizaciones, para realizar las entregas y el servicio al cliente que se entrega.
- El flujo de caja representa una principal fortaleza debido al movimiento de inventarios.
- El clima laboral es bastante bueno, existe colaboración entre todos, generando un ambiente de unidad.
- Existe una buena relación entre el precio y el servicio.
- Menciona que la principal diferencia de la competencia es la calidad del servicio, se brinda un servicio oportuno, en conjunto con los tiempos de respuesta.
- En cuanto a debilidades menciona que no existe procesos definidos para ninguna de las áreas, y la falta del personal en el área técnica para cubrir trabajos en dicha área.
- Se carece de planificación y estrategias formales, se lo realiza en base a las necesidades que presenten los clientes o el mercado.

- Se depende mucho del precio y del stock de los proveedores para poder vender.

Las soluciones sugeridas del Gerente fueron:

- En cuanto a soluciones se debería definir los roles directivos de mejor manera.
- Creación de procesos adecuada para los colaboradores.
- Se debería invertir en publicidad, en medios contemporáneos como internet, dar un mejor uso a la página web que cuenta la compañía.
- Creación unidades de negocio, de software o de hardware, de networking, para que se establezca de mejor manera el departamento de ventas.
- Se debe tratar de facturar más en cuanto a servicios, que en base a los productos en sí.

3.1.2.2 Punto de vista de expertos en la industria

Se entrevistó al Ing. Vladimir Serrano, ingeniero en finanzas, actualmente es gerente general de una empresa Sercomp. El criterio del experto en base al análisis FODA de Alliance Tech, se resume en los siguientes puntos:

- Es un mercado que mueve gran cantidad de dinero, su empresa Sercomp factura alrededor de \$10 millones anuales; menciona que existe oportunidades de ampliar la cartera de clientes; y el reto se mantiene en encontrar esos clientes y como atraerlos; menciona que se debe ajustar a las necesidades actuales de los cliente y así poder incrementar las ventas.

- Menciona que el éxito de la industria es el crédito que se pueda manejar y los servicios que entregan a los diferentes clientes, debido a que es un negocio que se enmarca en el precio y los créditos que se entrega para el pago.
- El Gobierno ha sido el principal comprador del sector de tecnología; dinamizando el mercado tecnológico; pero se ha cambiado el panorama debido a que han bajado las comprar públicas por factores económicos que han amenazado en general al país (baja en el precio del petróleo); y actualmente solo se depende del sector privado como cliente principal.
- Varios factores han amenazado a la industria tales como: las salvaguardias han hecho que el mercado tecnológico, se contenga de importar el 50%, la sobrevalorización del dólar, y el problema político que atraviesa el Ecuador, ha generado una contractura en el mercado, traduciéndose a decremento de las ventas dentro de la compañía y bajas en las importaciones.
- Menciona que los créditos, actualmente se mantienen congelados por la falta de liquidez; debido a la incertidumbre política, y que no solo afecta al sector de tecnología sino a todas las industrias.
- Como oportunidades de la industria; se debe enfocar en buscar nuevos clientes, nuevos nichos de mercado y nuevos mercados; incursionando en como ejemplo; video vigilancia, video juegos, en si mercados paralelos.
- Como fortalezas para Alliance Tech menciona que la experiencia de los directivos ha logrado un crecimiento, atendiendo satisfactoriamente a la cartera de clientes.
- Se debe generar un manual de procesos para mantener un mejor control dentro de las áreas de la empresa.

- La empresa debe invertir en comunicación y estrategias de marketing para captar nuevos clientes.
- Aprovechar el cambio tecnológico continuo que existe, debido a que esto se traduce a una necesidad para los clientes en adquirir la última tecnología.
- Menciona que el reto para este año es mantenerse y sobrellevar la crisis actual de manera satisfactoria.

Se debería ampliar la cartera de productos con soluciones novedosas que generen un mejor margen, con servicios integrales tales como, al vender un producto y brindar a la vez un servicio (Venta de computadora más instalación), que genere un valor agregado.

3.2 Planteamiento de objetivos SMART

Para el planteamiento de los objetivos se tomó en cuenta el crecimiento de los ingresos y de utilidad (ver 2.2.1.3.1), en comparación con el crecimiento de la industria que tiene un promedio de crecimiento del 12% (ver 2.3.1).

3.2.1 Objetivos a largo plazo

- Lograr una rentabilidad sobre la inversión del 17% al finalizar el proyecto.
- Mantener el crecimiento constante del 12% en el 2020.
- Lograr un crecimiento acumulado en el portafolio de clientes del 35% hasta el 2020.
- Lograr una reducción en los costos y gastos del 5%.

3.2.2 Objetivos a mediano plazo

- Mantener un crecimiento constante de ventas del 12%.
- Tener un incremento acumulado de nuevos clientes del 20% desde el año base, hasta 2018.

3.2.3 Objetivos a corto plazo

- Mantener un crecimiento de ventas acorde a la industria del 12% el primer año del proyecto.
- Tener un 7% de nuevos clientes el primer año del proyecto.
- Establecer un plazo medio de pagos a proveedores de 20 días.
- Mejorar la recuperación de cartera a 35 días.

3.3 Definición de las áreas a ser intervenidas

Administración.

El objetivo de intervenir es depurar las funciones que no pertenecen a los temas relacionados con la administración, y redistribuirlos hacia las áreas correspondientes, con el fin de lograr que este departamento se enfoque en la creación de la estructura orgánica de Alliance Tech, estar a cargo del departamento financiero y contable, además, se encargara de la administración estratégica, planeación e investigación y desarrollo, además de la elaboración de manuales de funciones y procesos de cada área.

Departamento de Recursos Humanos.

Dentro de esta área en base al estudio realizado (véase 2.2.1.1) implica la creación de un departamento de recursos humanos, que sea manejado independiente de las demás áreas, esté se encontrara a cargo de todos los

temas relacionados con: administración del personal, motivación, estructura organizacional, capacitación, selección del personal.

Departamento de Marketing y ventas.

En esta área se pretende independizar del departamento comercial (véase 2.2.1.2). Su enfoque principal será aumentar las ventas y estará a cargo del actual gerente comercial que tiene la empresa, su enfoque deberá ser a la expansión de la cartera de clientes con la aplicación de nuevos servicios, en base a un análisis situacional, investigación de mercado, elaboración del marketing mix, creación de un plan de ventas anual, además de estrategias de publicidad y promoción para la empresa, a su vez será el encargado del seguimiento y control de las actividades del departamento.

Departamento contable y de finanzas.

Se contratara un gerente financiero que se ponga a cargo del departamento contable, su intervención se enfoca en evaluar los costos y gastos que están afectando a la rentabilidad de la empresa (véase 2.2.13). Con el fin, de realizar un análisis de gastos y compras, para la implementación de políticas que favorezcan a la empresa.

Departamento de Producción y operaciones.

Esta área será intervenida (Véase 2.2.1.4) con el objetivo de mejorar los procesos actuales que tiene el área, la contratación de personal para efectivizar la atención y rapidez del departamento, esté se encontrara a cargo del gerente técnico, además de efectuar un plan de compras y la logística de la empresa.

4 FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

4.1 PROPUESTA DE CAMBIO

4.1.1 Planteamiento de las estrategias

Administración

Identificar áreas en las que se pueda explotar los puntos fuertes de la empresa.

Tener un correcto aprovechamiento de las principales fortalezas de Alliance Tech, se buscará fortalecer la distribución directa con un vehículo adicional, para mejorar la efectividad, además, de consolidar la estructura orgánica en base a una planeación estratégica y la creación de procesos de cada área, manual de funciones.

Recursos Humanos

Creación del departamento de Recursos Humanos.

La creación de este departamento tiene el propósito de elaborar planes de selección, capacitación y motivación del personal; Además, definir una correcta administración del personal que permita tener un talento humano más productivo y comprometido.

Marketing

Penetración de mercado.

Para cumplir el objetivo relacionado con el incremento en las ventas se pondrá a cargo al departamento de marketing, éste se enfocará en aumentar la participación de mercado con los productos actuales de Alliance Tech, mediante el desarrollo de estrategias publicitarias que atraigan al mercado objetivo que actualmente no es cliente de la empresa (Fred, 2013)

Aumentar ventas.

Se deberá elaborar un plan de ventas, realizado por el gerente de comercial. Se realizará en conjunto una ampliación del portafolio de servicios de la Alliance Tech, con el fin aumentar el valor promedio de compra y la frecuencia de visitas de compra de los clientes (Moreno, 2013).

Contabilidad y finanzas**Recorte de costos y gastos.**

Estará a cargo del gerente financiero, este realizará un análisis de costos y gastos de la empresa, con el objetivo de reorganizar la estructura financiera, disminución de costos y gastos. A su vez, este análisis permitirá determinar la viabilidad de la reestructuración de políticas de créditos y costos que están afectando a la rentabilidad de la empresa (Moreno, 2013).

Aumentar la rentabilidad.

Se buscará que se incremente el margen de ganancia, con el desarrollo de políticas efectivas de compras y fijación de precios de productos y servicios, que se acomoden al margen propuesto por Alliance Tech, además, buscará el manejo adecuado de la estructura de capital de la empresa, este análisis se encontrará a cargo del departamento administrativo (Moreno, 2013).

Producción (Técnica)**Compras con efectividad**

Consiste en elaborar un plan de compras efectivo, que consolide a la empresa con los proveedores, se debe analizar las principales necesidades, la capacidad de la empresa en cuanto a inventarios y capacidad de endeudamiento, para evitar costos y compras innecesarias (González, 2005).

4.1.2 Propuesta de implementación

Tabla 28. Propuesta de Implementación

| Área | Actividad | Encargado | Descripción |
|------------------|--|--|--|
| Administración | Redistribución funciones | Gerente General | Redistribuir funciones que no pertenezcan al departamento administrativo |
| | Designar Gerente de Recursos Humanos | Gerente General | Designar en base al perfil de los socios, el más óptimo a desarrollar el cargo de Gerente de Recursos Humanos |
| | Designar Gerente encargado de Marketing, distribución y ventas | Gerente General | Designar al actual Gerente Comercial como el Gerente encargado de Marketing, ventas y distribución |
| | Proceso de Control | Gerente General y Analista de Procesos | Elaboración de un proceso de medición de trabajo para todos los colaboradores donde se evidencie el desempeño y se aplique correcciones en caso de existir. |
| | Compra Vehículos | Gerente General | Compra de un vehículo para acelerar el procesos de entrega de productos |
| | Planeación Estratégica | Gerente General | Implementar un proceso de administración estratégica |
| | Creación de la estructura organizacional de Alliance Tech | Gerente General y Analista de Procesos | Definir la estructura organizacional de Alliance Tech |
| | Creación de procesos, manual de funciones | Analista de Procesos | Desarrollar los procesos de las áreas de Alliance Tech, además de la elaboración de políticas en caso de que se requiera y manual de funciones por puesto de trabajo |
| Recursos Humanos | Implementación de funciones de recursos humanos | Gerente de Recursos Humanos | Planificar plantillas de acuerdo a la empresa, diseño de los puestos de trabajo, definir funciones y responsabilidades, prever necesidades de los colaboradores. |
| | Contratación de personal | Gerente de Recursos Humanos | Contratación del personal que se requiera para la implementación del plan, para el área administrativa, talento humano, técnica, financiero y de ventas. |

| Área | Actividad | Encargado | Descripción |
|--------------------|---|-----------------------------|--|
| | Distribución plazas de trabajo | Gerente de Recursos Humanos | Estaciones de trabajo para el personal de Recursos Humanos, personal técnico, personal de logística y personal comercial |
| | Plan de evaluación de desempeño y control personal | Gerente de Recursos Humanos | Controlar aspectos de desempeño de cada colaborador de Alliance Tech, y estará encargado de corregir desajustes de cada puesto y área de trabajo, con una frecuencia de medición anual. |
| | Administración de personal | Analista Recursos Humanos | Gestionar los trámites jurídico-administrativos para cada colaborador de la empresa, dentro de ámbitos de selección y formalización de contratos de trabajo, tramitación de todas las leyes vigentes del país como el IESS y el Ministerio de Relaciones Laborales. |
| | Elaboración de planes de selección, capacitación y motivación | Gerente de Recursos Humanos | Elaboración de los planes de motivación para el personal de la empresa, planes de capacitación para el personal comercial, técnico y funcionarios cuando lo requieran, además, de elaboración de plan de selección de personal que se adecue a cada área de la empresa |
| | Clima y satisfacción laboral | Analista Recursos Humanos | Detectar el nivel de satisfacción del colaborador dentro de la empresa y detectar los principales motivos de descontentos, con el fin de hacer más `productivo al personal. |
| Marketing y ventas | Implementación de funciones de marketing | Gerente Comercial | Investigación de mercados, manejo de perfil de clientes, estrategias de venta, control del personal a su cargo |
| | Análisis situacional | Gerente Comercial | Conocer a mayor detalle el comportamiento del mercado tecnológico, y la respuesta que tiene la empresa ante el mismo |
| | Desarrollo de la propuesta Estratégica | Gerente Comercial | Formular, evaluar y seleccionar estrategias de marketing de frecuencia anual, para cada producto y servicio de Alliance Tech |

| Área | Actividad | Encargado | Descripción |
|-------------------------|---|------------------------------------|--|
| | Plan de Ventas | Gerente Comercial | Elaborar un plan de ventas que se ajuste al actual mercado de tecnología, proponer metas para la fuerza de ventas, consolidar una efectiva gestión de cobranzas, controlar y evaluar el plan |
| | Elaboración de Marketing mix | Gerente Comercial | Analizar a la empresa en base a las variables de producto, precio, plaza y promoción |
| | Ampliar portafolio de productos y servicios | Gerente Comercial | Buscar implementar servicios dentro de la cartera de productos de la empresa |
| | Organizar las actividades de publicidad y promoción | Gerente Comercial | Dar mayor realce e interactividad a la actual Página WEB de Alliance Tech, publicitar los productos y servicios de la empresa en medios como: correo masivo, revistas, redes sociales y página web |
| | Plan de distribución | Jefe logística | Elaborar un plan de distribución que cumpla a cabalidad los requerimientos de entregas de productos de los clientes |
| | Seguimiento y control | Gerente Comercial | Dar seguimiento y controlar todas las actividades del área de marketing, para tener un cumplimiento oportuno de las mismas |
| | Políticas de marketing relacional | Gerente Comercial | Establecer políticas que garanticen relaciones rentables con los clientes |
| Contabilidad y finanzas | Evaluación financiera | Departamento Financiero y Contable | Efectuar un análisis situacional de la empresa en base a los resultados obtenidos dentro de su periodo contable |
| | Estados financieros | Departamento Financiero y Contable | Recopilar, registrar y analizar la información contable de la empresa para efectuar estados financieros |
| | Análisis de costos y gastos | Departamento Financiero y Contable | Analizar y detectar los costos y gastos innecesarios, para la elaboración de políticas |

| Área | Actividad | Encargado | Descripción |
|----------------------|--|------------------------------------|--|
| | Registro de Inventarios | Departamento Financiero y Contable | Encargados del manejo y control de los inventarios de Alliance Tech |
| | Políticas de compras y fijación de precios | Departamento Financiero y Contable | Efectuar políticas de compras para el correcto uso de recursos de la empresa en base a las capacidades de la misma, y políticas de fijación de precios con el fin de tener una línea base de margen, que no afecte a la rentabilidad de la empresa |
| Producción (Técnico) | Reestructuración del personal técnico | Departamento Técnico | Reestructuración del personal para definir funciones |
| | Especialización funciones | Departamento Técnico | Especialización de las funciones del personal para atender con mayor eficiencia los requerimientos de los clientes de la empresa |
| | Implementación de cronograma | Departamento Técnico | Efectuar un cronograma de agendas que la empresa debe cumplir con sus clientes en cuanto a visitas técnicas |
| | Asesoría técnica | Departamento Técnico | Brindar asesoría a los clientes de Alliance Tech, en ámbito tecnológico, cuando sea requerido por la fuerza de ventas |
| | Servicio técnico | Departamento Técnico | Dar servicio técnico a los clientes de la empresa internos y externos, cuando se requiera |
| | Logística INBOX-EXBOX | Departamento Técnico | Elaborar un control de inventarios, para consolidar materiales que se usa para el ensamblaje de equipos y productos finales que entran a inventarios (laptops, impresoras, scanner, licencias y entre otros) |
| | Plan de Compras | Gerente Técnico | Elaborar un plan de compras que se ajuste al entorno de Alliance Tech, con el fin de expandir consolidar alianzas con los proveedores en tiempos de pago |

4.1.3 Desarrollo de la propuesta

4.1.3.1 Administración

En base al estudio realizado (véase 2.2.1.1), se estableció las siguientes propuestas:

Implementación de funciones

Se propone las siguientes funciones y atribuciones al departamento administrativo:

- Eje de control de las demás áreas de la empresa.
- Encargados de implementar la planeación estratégica de la empresa.
- Encargados de la organización estructural de la empresa.
- Coordinación en base a los colaboradores y las actividades que realizan, para que el desenvolvimiento del trabajo no tenga inconvenientes.
- Control de las actividades y funciones de los demás departamentos de Alliance Tech.
- Evaluación de las actividades y funciones de los demás departamentos de Alliance Tech.
- Encargados de emitir directrices en base a los resultados de las demás áreas.

Control Organizacional

El control organizacional deberá garantizar el cumplimiento a cabalidad de cada una de las atribuciones y planes propuestos dentro de cada área de la empresa, se propone el siguiente esquema para el control:

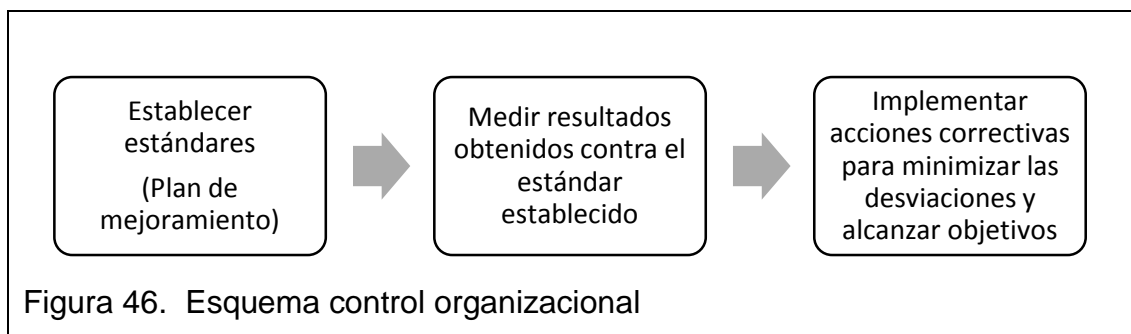


Figura 46. Esquema control organizacional

Planeación Estratégica

Dentro de la planeación estratégica para la empresa, es la implementación del plan de mejoramiento como etapa principal, para ello se plantea el siguiente esquema de etapas (ver Figura 44.).

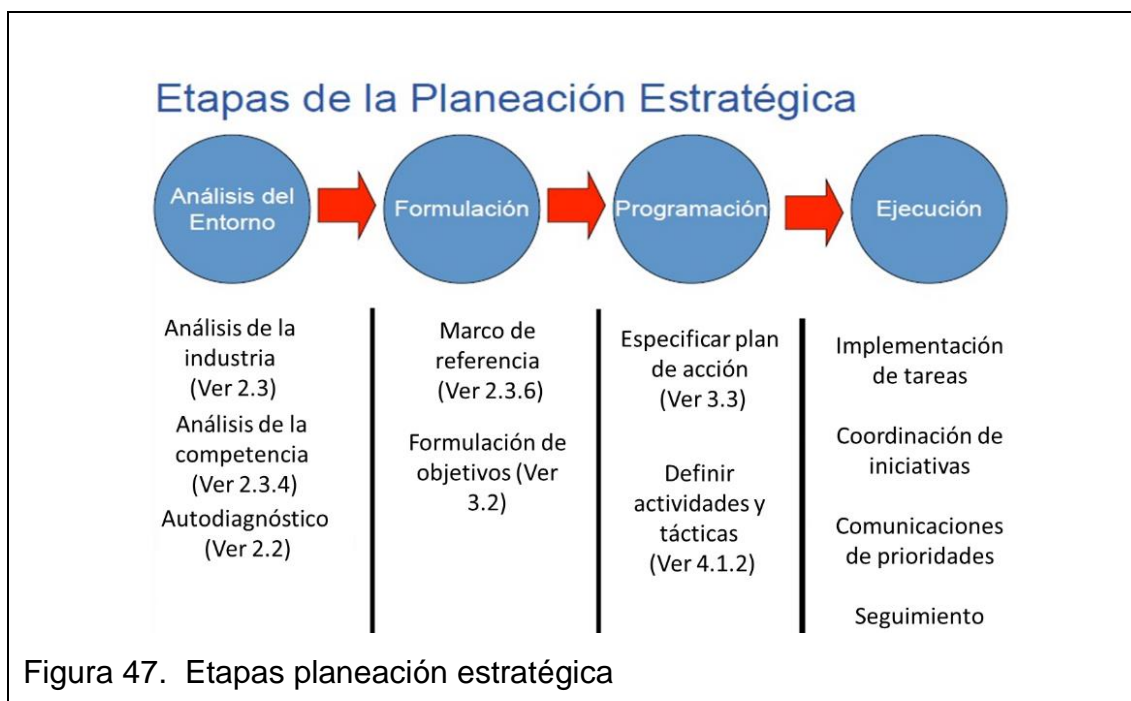
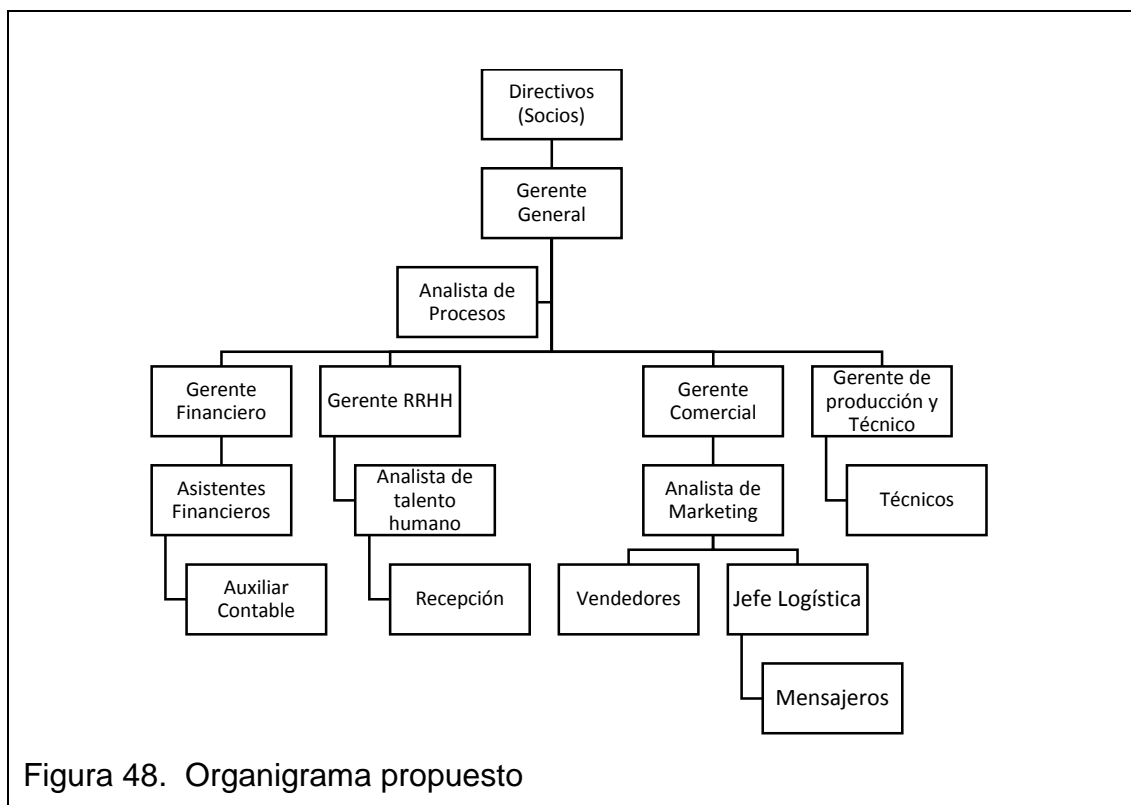


Figura 47. Etapas planeación estratégica

Estructura Organizacional

Se propone el siguiente organigrama funcional que se ajuste a las necesidades de la empresa y se adapte al plan de mejoramiento:



4.1.3.2 Recursos Humanos

Implementación de funciones

Se propone las siguientes funciones y atribuciones al departamento de recursos humanos:

- Organización y planificación del personal, que se ajuste con la empresa, diseñar puestos de trabajo, definiendo funciones y responsabilidades dentro de cada uno.
- Reclutamiento del personal que se requiera para la empresa.

- Planes de capacitación y formación, que permita al personal de Alliance Tech adaptarse a los cambios dentro del mercado tecnológico.
- Se encontrara a cargo de la evaluación del desempeño y control del personal, para corregir los desajustes que pueda existir en las competencias del trabajador y las funciones de cada puesto.
- Encargado de la administración del personal, en base a la parte jurídica, legal y administrativa de todo el personal, garantizando la correcta contratación en marco de lo establecido por la ley.
- Encargados de fomentar el clima y satisfacción laboral dentro de los colaboradores de la empresa.

Contratación de personal

Para el plan de mejoramiento se propone la contratación de personal expuesto en la Tabla 29, para mayor detalle (Ver Anexo 8).

Tabla 29. Personal requerido

| CARGO | SALARIO MENSUAL |
|------------------------|------------------------|
| ADMINISTRATIVOS | |
| ANALISTA DE PROCESOS | 700 |
| ANALISTA MARKETING | 700 |
| ANALISTA DE RRHH | 600 |
| GERENTE FINANCIERO | 1.000 |
| OPERATIVOS | |
| TÉCNICO | 500 |
| VENTAS | |
| VENEDORES | 600 |

Plan de evaluación de desempeño y control personal

Para la evaluación del desempeño y control del personal se propone el siguiente modelo (Chiavenato, 2007):

Tabla 30. Modelo Evaluación de desempeño propuesto

| Evaluación de desempeño | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---------------------------|---|---|---|---|---|
| Nombre: | | | | | | | | | | | |
| Cargo: | | | | | | | | | | | |
| Área: | | | | | | | | | | | |
| Áreas de desempeño | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Áreas de desempeño | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Habilidad para decidir | | | | | | Iniciativa personal | | | | | |
| Aceptar cambios | | | | | | Soporta estrés y presión | | | | | |
| Acepta dirección | | | | | | Conocimiento del trabajo | | | | | |
| Acepta responsabilidades | | | | | | Liderazgo | | | | | |
| Actitud | | | | | | Calidad del trabajo | | | | | |
| Atención a las reglas | | | | | | Cantidad de producción | | | | | |
| Cooperación | | | | | | Prácticas de seguridad | | | | | |
| Autonomía | | | | | | Planeación y organización | | | | | |
| Atención a los costos | | | | | | Cuidado del patrimonio | | | | | |

| Factores: | Optimo (=5) | Bueno (=4) | Regular (=3) | Apenas aceptable (=2) | Deficiente (=1) |
|---|------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---|
| Producción (cantidad de trabajo realizado) | Siempre supera los estándares | A veces supera los estándares | Satisface los estándares | A veces por debajo de los estándares | Siempre está por debajo de los estándares |
| Calidad (esmero en el trabajo) | Excepcional calidad en el trabajo | calidad superior en el trabajo | Calidad satisfactoria | Calidad insatisfactoria | Pésima calidad de trabajo |
| Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo) | Conoce todo el trabajo | Conoce más de lo necesario | Conoce lo suficiente | Conoce parte del trabajo | Conoce poco del trabajo |
| Cooperación (relaciones interpersonales) | Excelente espíritu de colaboración | Buen espíritu de colaboración | Colabora normalmente | Colabora poco | No colabora |
| Comprensión de situaciones (capacidad para resolver problemas) | Excelente capacidad de intuición | Buena capacidad de intuición | Capacidad satisfactoria de intuición | Poca capacidad de intuición | Ninguna capacidad de intuición |
| Creatividad (capacidad de innovar) | Siempre tiene ideas excelentes | Casi siempre tiene ideas excelentes | Algunas veces presenta ideas | Raras veces presenta ideas | Nunca presenta ideas |
| Realización (capacidad de hacer) | Excelente capacidad de realización | Buena capacidad de realización | Razonable capacidad de realización | Dificultad para realizar | Incapaz de realizar |

Tomado de: Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones

Elaboración de planes de selección, capacitación y motivación

Dentro del plan de selección, se plantea el siguiente esquema para la contratación del personal que requiera la empresa (Ver figura 45).

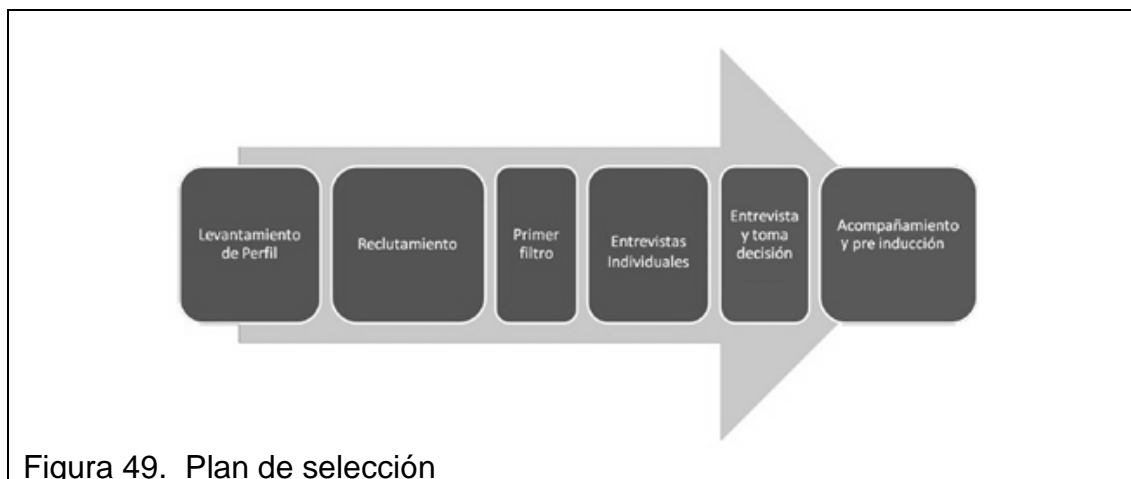


Figura 49. Plan de selección

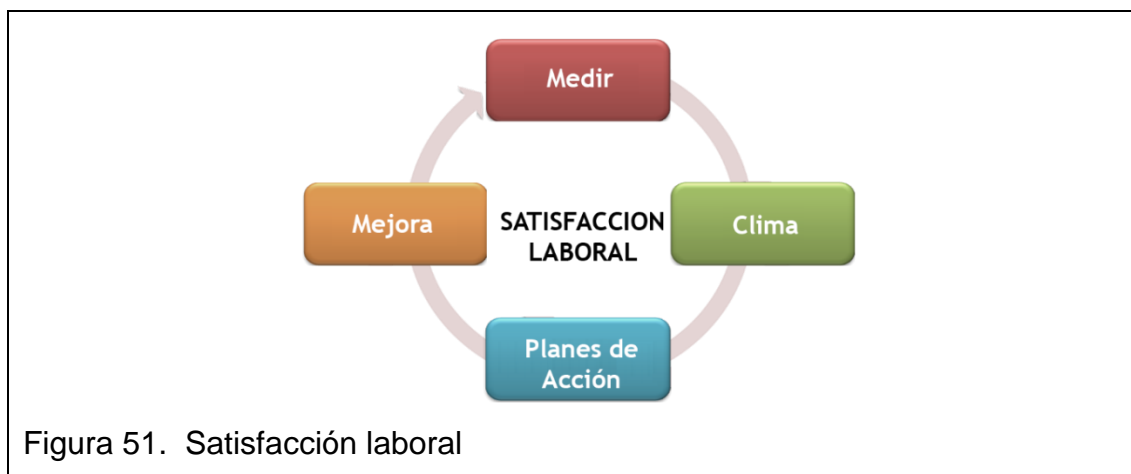
Para el plan de capacitación, se plantea el siguiente esquema, que identifica la necesidad de la capacitación dentro del personal, para evitar un mal gasto de recursos de la empresa (ver Figura 46).



Figura 50. Plan de capacitación

Clima y satisfacción laboral

Dentro del clima y satisfacción laboral, se plantea una medición dentro de los colaboradores con una frecuencia anual en base al siguiente esquema.



4.1.3.3 Marketing y ventas

Implementación de funciones

Se propone las siguientes funciones y atribuciones al departamento de marketing:

- Buscar, identificar y analizar de oportunidades de negocios que existan dentro del mercado.
- Analizar a los actuales consumidores y potenciales consumidores de la empresa, en base a las necesidades, comportamientos y preferencias.
- Analizar a la competencia, en base a sus fortalezas y debilidades, además, analizar sus ventajas competitivas, capacidades, participación y tiempo en el mercado.
- Diseñar, elaborar, implementar, controlar y evaluar las estrategias de marketing que se realicen para Alliance Tech.
- Realizar programas de publicidad y promoción para la empresa.

- Realizar programas de fidelización para los clientes actuales de Alliance Tech.
- Encargado de la distribución de productos.

Desarrollo de la propuesta de marketing

Para el desarrollo de la propuesta de marketing, se tomó en cuenta los siguientes aspectos:

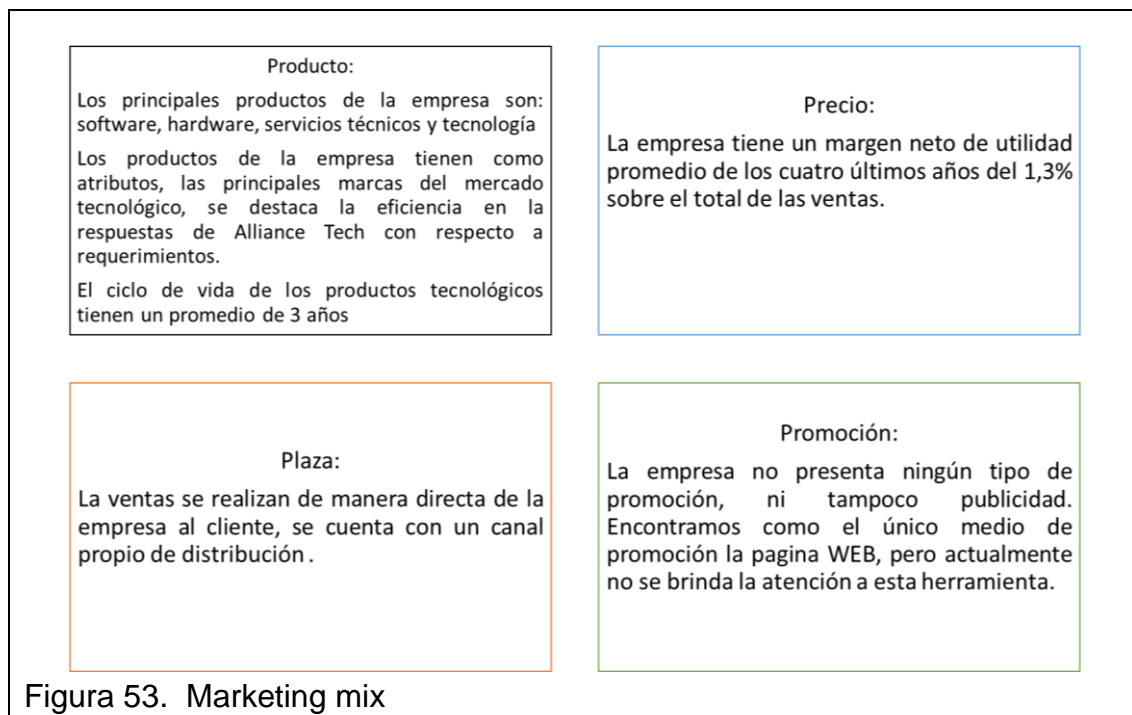
- Análisis situacional (Ver 2.2 y 2.3)
- Público objetivo (Ver 2.3.2)
- Objetivos del plan de mejoramiento
- Estrategias y tácticas para el departamento de marketing:

Dentro de las estrategias se estableció: la estrategias de penetración de mercados y aumentar ventas. Para las tácticas se tomó la ampliación dentro de los productos y servicios que actualmente oferta la empresa.



Elaboración de Marketing mix

Se elaboró el siguiente marketing mix, en base al estudio interno y externo realizado para la empresa.



Plan de ventas

Se plantea un plan de ventas para tener un mayor control en el cumplimiento de metas propuestas para la fuerza de ventas, este plan deberá tener:

- Fijación de objetivos que cumplan las ventas anuales propuestas dentro del plan de mejora.
- Desarrollo de estrategias de ventas, que son las establecidas en la Figura 50.
- Desarrollar un programa de actividades de marketing para consolidar las estrategias y sirvan de apoyo (especificados en el cronograma).
- Establecer un control de carácter mensual para observar el porcentaje de cumplimiento referente a la meta anual.

- Evaluación de los logros mensual y establecer planes de acción en caso de ser necesario.

Plan de distribución

El plan de distribución se realizara en base a la estrategia de la distribución más eficaz, contando con un vehículo más, para poder abastecer a los clientes actuales de la empresa y los nuevos clientes.

Se seguirá utilizando el canal directo de distribución, como se detalla en la Figura 13.

Políticas de marketing relacional

Se plantea las siguientes políticas para el marketing relacional de Alliance Tech:

- Se debe tener una orientación a la retención del cliente, con actividades de marketing que garanticen el hecho.
- Establecer asesorías pre venta y post venta.
- Lograr tener relaciones a largo plazo con los clientes.
- La calidad depende de todo el personal.
- Se debe generar un alto énfasis a la atención de todos los clientes.
- Alto compromiso de los colaboradores de Alliance Tech en satisfacer las necesidades del cliente.
- Centrarse en el valor del cliente.

4.1.3.4 Contabilidad y finanzas

Implementación de funciones

Se propone las siguientes funciones y atribuciones al departamento de contabilidad y finanzas:

- Establecer un registro de las actividades contables que realiza Alliance Tech, de manera diaria.
- Tener un sistema contable orientado a obtener estados financieros en base a los registros contables efectuados.
- Administrar y gestionar los procesos de cobranza.
- Administrar y designar presupuestos a cada área de la empresa.
- Elaborar análisis financieros de los resultados que tenga la empresa dentro de su periodo contable.
- Efectuar análisis de costos y gastos que presente la empresa.
- Llevar un registro de inventarios periódico.
- Realizar políticas de compras y fijación de precios que se ajusten a la realidad de la empresa.

Análisis de costos y gastos

En base al estudio realizado anteriormente (véase 2.2.1.3), se constató el alto porcentaje que representa sobre ventas los costos y los gastos, para ello se propone la eliminación de los sueldos variables de los gerentes que actualmente tiene la compañía, debido a que por medio del plan propuesto estos se situaran en cargos específicos y solo atenderán cuantas claves, y no mantenerse como vendedores.

La eliminación de los sueldos variables representa un decrecimiento del 5% en costos y gastos de la empresa, que se requiere para la elaboración del plan de mejoramiento.

Políticas de compras y fijación de precios.

Se propone la implementación de las siguientes políticas:

- Fijar un periodo máximo de recuperación de cartera a 35 días.
- Fijar como periodo de pagos a proveedores 20 días después de realizada la compra.
- Compras con efectividad, en base a los requerimientos que se soliciten dentro de la fuerza de ventas.
- Formalizar la fijación de precios con un mínimo y máximo de utilidad, que se acople al mercado.
- Tener un máximo de antigüedad de inventarios de 5 días.

4.1.3.5 Producción (Técnico)

Implementación de funciones

Se propone las siguientes funciones y atribuciones al departamento de producción:

- Implementar un cronograma de trabajo, que indique a cada colaborador del área, turnos de asesoramiento técnico (clientes externos), producción (ensamblaje) o servicio técnico (cliente interno).
- Establecer programas de logística, para llevar un control de inventario físico de una manera adecuada.

- Registros de salidas y entradas de inventarios.
- Optimización de espacio de trabajo.
- Generar un plan de compras, en base a las necesidades que exista dentro del inventario de producción.

Logística INBOX-EXBOX

Se propone, la creación de un control del inventario de la empresa, con el objetivo de optimizar recursos, espacio y evitar compras innecesarias:

- Logística INBOX: Consiste en el control y registro de inventarios que ingresan a la etapa de producción de Alliance Tech, para consolidar materiales que se usa en el ensamblaje, adicionalmente, se registrara el ingreso de productos terminados de hardware.
- Logística EXBOX: Consiste en llevar un control y registro de inventarios de productos terminados, en este caso se tendrá registro de la computadoras ensambladas y los productos terminados de hardware.

Plan de Compras

Se plantea un plan de compras de bienes y servicios que adquiere Alliance Tech, que garantice, compras efectivas, evitando gastos innecesarios y acumulación de inventarios, que tenga una frecuencia anual, que sea reajutable en base a los acontecimientos que ocurran dentro del mercado.

| AÑO | 2016 | | | | 2017 | | | | 2018 | | | | 2019 | | | | 2020 | | | |
|---|-------------|---|---|---|-------------|---|---|---|-------------|---|---|---|-------------|---|---|---|-------------|---|---|---|
| Trimestres | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Organizar las actividades de publicidad y promoción | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Plan de distribución | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Seguimiento y control | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Políticas de marketing relacional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CONTABILIDAD Y FINANZAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Evaluación financiera | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estados financieros | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Análisis de costos y gastos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Registro de Inventarios | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Políticas de costos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PRODUCCIÓN (TÉCNICO) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reestructuración del personal técnico | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Especialización funciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Implementación de cronograma | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Asesoría técnica | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Servicio técnico | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Logística INBOX-EXBOX | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Plan de Compras | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

4.1.5 Evaluación financiera

- Para la evaluación financiera del plan de mejoramiento se utilizará el modelo de proyección de estados financieros por el método de porcentaje sobre ventas. Para ello, se realizó una ponderación de cada cuenta histórica de la empresa (2011 – 2014) con respecto a las ventas. (Ver Anexo 9)

- La evaluación del plan de mejoramiento se realizará en un escenario con 60% de apalancamiento con un préstamo y 40% financiado por los socios, con precios constantes para un lapso de cinco años.
- El crecimiento aplicado para las ventas es del 12%, el crecimiento promedio de la industria (12%), adicionalmente, se espera un incremento en la cartera de clientes del 7% anual para el año 2016, que será el año base.

4.1.6 Costos involucrados

4.1.6.1 Inversión

Para la aplicación del plan de mejoramiento, se requiere una inversión de: muebles y enseres \$7,830, la inversión en capital de trabajo requerido es de \$117.674,00 y un vehículo \$20.000,00. El costo total del plan de mejoramiento representa una inversión de \$145.504,00.

Tabla 32. Estructura del capital del proyecto en USD.

| INVERSIONES | Año 1 |
|--------------------|----------------|
| Capital de Trabajo | 117.674 |
| Muebles y enseres | 7.830 |
| Vehículos | 20.000 |
| TOTAL | 145.504 |

Los siguientes costos y gastos se encuentran desglosados de la siguiente manera:

Tabla 33. Estructura del capital del trabajo en USD.

| Capital de Trabajo | | | |
|---------------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Personal | Cantidad | Valor unitario | Valor Total |
| ADMINISTRATIVOS | | | |
| ANALISTA DE PROCESOS | 1 | 700 | 10.753 |
| ANALISTA MARKETING | 1 | 700 | 10.753 |
| GERENTE FINANCIERO | 1 | 1.000 | 15.204 |
| ANALISTA DERRHH | 1 | 600 | 9.269 |
| OPERATIVOS | | | |
| TÉCNICO | 2 | 500 | 15.570 |
| VENTAS | | | |
| VENEDORES | 3 | 600 | 27.806 |
| TOTAL PERSONAL | | | 89.354 |
| Presupuesto | Meses | Valor unitario | Valor Total |
| ARRENDAMIENTO DE BODEGA | 12 | 300 | 3.600 |
| SERVICIOS BASICOS | 12 | 60 | 720 |
| CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN | 12 | 500 | 6.000 |
| MARKETING | 12 | 1.500 | 18.000 |
| TOTAL PRESUPUESTO | | | 28.320 |
| TOTAL CAPITAL DE TRABAJO | | | 117.674 |

Tabla 34. Estructura de muebles y enseres en USD.

| Muebles y enseres | | | |
|--------------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Producto | Cantidad | Valor unitario | Valor Total |
| ESTACIONES DE TRABAJO | 9 | 550 | 4.950 |
| COMPUTADORAS DE ESCRITORIO | 9 | 250 | 2.250 |
| TELEFONOS | 9 | 70 | 630 |
| TOTAL MUEBLES Y ENSERES | | | 7.830 |

4.1.6.2 Financiamiento

La estructura del capital requerido para la implementación del plan de mejora se encuentra estructurada con un apalancamiento del 60% vía préstamos y el otro 40% como aportación de los socios, detallado de la siguiente manera:

Tabla 35. Financiamiento del capital para el proyecto en USD.

| FINANCIAMIENTO | |
|-----------------------------|----------------|
| Préstamos | 87.303 |
| Accionistas | 58.202 |
| Total financiamiento | 145.504 |

Para el análisis del apalancamiento, aplica una tasa anual del 9,53 % a cinco años plazo (Banco Central, 2015). El cálculo del financiamiento otorgado se detalla en el Anexo 11. Tabla de Amortización.

Tabla 36. Tabla amortización resumida en USD

| AÑOS | Gastos Anuales Por Interés | Gastos Anuales Por Capital |
|----------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| AÑO 1 | 7.706 | 14.312 |
| AÑO 2 | 6.280 | 15.737 |
| AÑO 3 | 4.713 | 17.304 |
| AÑO 4 | 2.990 | 19.027 |
| AÑO 5 | 1.096 | 20.922 |
| TOTALES | 22.785 | 87.303 |

4.1.6.3 Gastos y costos del plan de mejoramiento

Para el cálculo de los costos involucrados se emplea un incremento proporcional al porcentaje de crecimiento de la industria (12 %), con una ponderación de la relación de los costos versus las ventas, dentro de los flujos históricos de Alliance Tech.

Para los gastos involucrados se utilizó la misma metodología de la relación con las ventas de los flujos históricos. (Ver Anexo 10)

Tabla 37. Costos y gastos del plan de mejoramiento en USD

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Costo de ventas | 342.091 | 393.113 | 438.373 | 488.960 | 545.505 |
| Gastos | 141.365 | 152.506 | 161.245 | 170.696 | 180.933 |
| Depreciaciones | 4.783 | 4.783 | 4.783 | 4.783 | 4.783 |
| Gastos financieros | 7.706 | 6.280 | 4.713 | 2.990 | 1.096 |
| TOTAL | 495.945 | 556.682 | 609.115 | 667.430 | 732.316 |

4.1.7 Flujo de efectivo incremental

Dentro de los flujos incrementales, únicamente se toma en cuenta los valores dentro del plan de mejoramiento; en caso de la reducción de costos y gastos se realizó versus el costo de venta de los balances históricos, dentro de los demás casos se suma en conjunto los supuestos detallados anteriormente, que son necesarios para la elaboración del plan.

Tabla 38. Flujo incremental en USD

| INGRESOS INCREMENTALES ESCENARIO NORMAL | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Crecimiento en ventas plan | 218.002 | 243.900 | 272.875 | 305.291 | 341.559 |
| Nuevos clientes (productos o servicios) | 155.716 | 186.409 | 208.554 | 233.330 | 261.049 |
| Reducción de costos | 27.485 | 30.750 | 34.403 | 38.490 | 43.063 |
| Reducción de gastos | 109.940 | 123.000 | 137.613 | 153.960 | 172.251 |
| Reducción de cuentas por cobrar | 65.603 | 73.397 | 82.116 | 91.871 | 102.785 |
| Reducción de inventarios | 21.172 | 23.687 | 26.501 | 29.649 | 33.171 |
| Incremento de cuentas por pagar | 21.746 | 24.329 | 27.219 | 30.453 | 34.070 |
| TOTAL FLUJO INCREMENTAL | 619.663 | 705.472 | 789.281 | 883.045 | 987.948 |

4.1.8 Análisis financiero del proyecto

Para el análisis financiero del plan de mejora se realizó un análisis del costo de oportunidad, análisis del Estado de Resultados y del Flujo de Caja, en base al financiamiento planteado anteriormente (ver 4.2.1.2).

4.1.8.1 Costo de oportunidad

Para el análisis del costo de oportunidad se utilizó el modelo de valoración de activos financieros Capital Asset Pricing Model (CAPM), donde se determina que el costo de oportunidad es del 27,62%.

Tabla 39. CAPM

| CAPM | |
|---------------------------------|----------------------|
| Beta | 1,03 |
| Bono del estado USA | 10,59% |
| Riesgo País | 12,60% |
| Prima de Mercado | 4,30% |
| Costo de oportunidad Apalancado | <u>27,62%</u> |

4.1.8.2 Estado de pérdidas y ganancias proyectado

Para el Estado de Pérdidas y Ganancias se toma en cuenta únicamente los valores del plan de mejoramiento, donde se puede observar la viabilidad del proyecto, en base a los resultados de los flujos positivos.

Tabla 40. Afectación al EPG escenario esperado en USD.

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| Ingresos | 373.718 | 430.309 | 481.429 | 538.621 | 602.608 |
| Costo de ventas | 314.606 | 362.363 | 403.970 | 450.470 | 502.442 |
| Utilidad Bruta | 59.111 | 67.947 | 77.459 | 88.151 | 100.166 |
| Gastos | 31.426 | 29.505 | 23.632 | 16.736 | 8.682 |
| Depreciaciones | 4.783 | 4.783 | 4.783 | 4.783 | 4.783 |
| Utilidad Operativa | 22.903 | 33.659 | 49.043 | 66.632 | 86.701 |
| Intereses préstamos | 7.706 | 6.280 | 4.713 | 2.990 | 1.096 |
| Utilidad antes de impuesto y participación laboral | 15.197 | 27.378 | 44.330 | 63.642 | 85.605 |
| Participación laboral | 2.280 | 4.107 | 6.650 | 9.546 | 12.841 |
| Utilidad antes de impuesto (EBT) | 12.918 | 23.271 | 37.681 | 54.096 | 72.764 |
| Impuesto a la renta | 2.842 | 5.120 | 8.290 | 11.901 | 16.008 |
| Utilidad neta | 10.076 | 18.152 | 29.391 | 42.195 | 56.756 |

4.1.8.3 Flujo de efectivo proyectado

Tabla 41. Estado proforma de flujo de efectivo proyectado escenario esperado

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ACTIVIDADES OPERACIONALES | | | | | | |
| Utilidad neta | | 10.076 | 18.152 | 29.391 | 42.195 | 56.756 |
| (+) depreciación y amortización | | 4.783 | 4.783 | 4.783 | 4.783 | 4.783 |
| (-) Incrementos de Cuentas por cobrar | | 29.767 | 2.367 | 3.817 | 4.271 | 4.778 |
| (-) Incrementos de Inventarios | | 16.485 | 1.816 | 2.194 | 2.455 | 2.748 |
| (+) incrementos cuentas por pagar proveedores | | 40.751 | 5.418 | 5.405 | 6.044 | 6.759 |
| Flujo neto de caja operativo | | 101.862 | 32.536 | 45.590 | 59.748 | 75.824 |
| ACTIVIDADES DE INVERSIÓN | | | | | | |
| Activos fijos | (27.830) | | | | | |
| Activos Diferidos | | | | | | |
| Flujo de caja neto por inversiones | (27.830) | - | - | - | - | - |
| ACTIVIDADES FINANCIERAS | | | | | | |
| Prestamos | 87.303 | | | | | |
| Aportes accionistas | 58.202 | | | | | |
| Pago de Prestamos | | (14.312) | (15.737) | (17.304) | (19.027) | (20.922) |
| Flujo neto de caja por Act. Financieras | 145.504 | (14.312) | (15.737) | (17.304) | (19.027) | (20.922) |
| BALANCE DE EFECTIVO | | | | | | |
| Caja al inicio | | 117.674 | 205.225 | 222.023 | 250.309 | 291.030 |
| FLUJO DE CAJA NETO | 117.674 | 87.550 | 16.799 | 28.286 | 40.721 | 54.902 |
| Caja Final | 117.674 | 205.225 | 222.023 | 250.309 | 291.030 | 345.932 |

4.1.9 Evaluación financiera del proyecto

Tabla 42. Evaluación financiera

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Utilidades antes de impuestos e intereses $*[(1-15%)*(1-22\%)]$ | | 15.185 | 22.316 | 32.516 | 44.177 | 57.482 |
| Depreciación y amortización (+) | | 4.783 | 4.783 | 4.783 | 4.783 | 4.783 |
| Variación de capital de trabajo | | 87.004 | 9.601 | 11.416 | 12.770 | 14.285 |
| Flujo disponible para el proyecto | (145.504) | 106.971 | 36.700 | 48.715 | 61.730 | 76.550 |
| Gastos de Capital | (145.504) | | | | | |
| Flujos descontados proyecto | (145.504) | 93.149 | 27.828 | 32.166 | 35.493 | 38.327 |
| Deuda | 87.303 | | | | | |
| Pago Principal Deuda | | (14.312) | (15.737) | (17.304) | (19.027) | (20.922) |
| Pago Intereses deuda $*[(1-15%)*(1-22\%)]$ | | (5.109) | (4.164) | (3.125) | (1.983) | (726) |
| Flujo de efectivo disponible del inversionista | (58.202) | 87.550 | 16.799 | 28.286 | 40.721 | 54.902 |
| Flujos descontados | (58.202) | 68.603 | 10.314 | 13.609 | 15.352 | 16.219 |

4.1.9.1 Valor Presente Neto (VPN)

El VPN dentro del ejercicio propuesto es positivo lo que evidencia la rentabilidad de la inversión en el plan de mejoramiento a los cinco años propuestos, además, el proyecto aporta un valor de \$81,460 de rendimiento adicional.

| | |
|------------|--------|
| VAN | 81.460 |
|------------|--------|

4.1.9.2 Tasa Interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno resultante para el plan de mejoramiento es mayor a la tasa determinada para el costo de oportunidad esperado que es del 27,64% (Tabla 36.), demostrando que el plan de mejoramiento es una inversión viable, que genera rentabilidad.

| | |
|------------|--------|
| TIR | 38,94% |
|------------|--------|

4.1.9.3 Índices financieros

Dentro de los indicadores financieros resultantes del proyecto, se puede evidenciar una mejora representativa dentro del margen de utilidad, la mejora en la antigüedad de inventarios, la rotación de cuentas por pagar estable, los plazos medios de pago y un crecimiento en ventas (Anexo 12 y 13).

La industria presenta un margen de rentabilidad promedio del 18% (Utilidad/Ingresos), un porcentaje de crecimiento promedio del 12% (Ver Figura 16), Alliance Tech con la implementación del plan de mejora presenta un crecimiento promedio del 12%, y una rentabilidad sobre el patrimonio promedio del 16%; se evidencia en la Tabla 41, el crecimiento de la empresa con la implementación del plan en comparación a la empresa sin la implementación del plan.

Tabla 43. Cuadro comparativo de indicadores financieros

| RAZÓN CORRIENTE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Con mejora | 1,85 | 1,91 | 1,98 | 2,06 | 2,13 |
| Sin mejora | 1,65 | 1,72 | 1,78 | 1,85 | 1,89 |
| ÍNDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Con mejora | 1,76 | 1,81 | 1,87 | 1,96 | 2,03 |
| Sin mejora | 1,51 | 1,57 | 1,63 | 1,69 | 1,73 |
| APALANCAMIENTO CORTO PLAZO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Con mejora | 51% | 51% | 49% | 48% | 46% |
| Sin mejora | 59% | 57% | 55% | 54% | 52% |
| NIVEL DE APALANCAMIENTO TOTAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Con mejora | 64% | 61% | 58% | 54% | 51% |
| Sin mejora | 65% | 63% | 61% | 59% | 58% |
| VECES QUE ROTA LA CARTERA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Con mejora | 10,30 | 10,30 | 10,30 | 10,30 | 10,30 |
| Sin mejora | 8,46 | 8,46 | 8,46 | 8,46 | 8,46 |
| ANTIGÜEDAD DE CUENTAS POR COBRAR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Con mejora | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| Sin mejora | 43 | 43 | 43 | 43 | 43 |

| CONCENTRACIÓN DEL ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Con mejora | 80% | 83% | 86% | 89% | 92% |
| Sin mejora | 91% | 91% | 91% | 91% | 91% |
| APALANCAMIENTO FINANCIERO TOTAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Con mejora | 0,97 | 0,79 | 0,64 | 0,51 | 0,41 |
| Sin mejora | 0,95 | 0,83 | 0,74 | 0,66 | 0,61 |
| MARGEN NETO DE UTILIDAD | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Con mejora | 1,22% | 1,58% | 1,79% | 1,98% | 2,14% |
| Sin mejora | 1,04% | 1,26% | 1,26% | 1,26% | 1,25% |
| RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Con mejora | 13,46% | 16,39% | 17,18% | 17,53% | 17,51% |
| Sin mejora | 13,10% | 15,02% | 14,40% | 13,88% | 13,32% |
| ROTACIÓN DE INVENTARIOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Con mejora | 71,47 | 71,47 | 71,47 | 71,47 | 71,47 |
| Sin mejora | 46,31 | 46,31 | 46,31 | 46,31 | 46,31 |
| ANTIGÜEDAD DE INVENTARIOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Con mejora | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Sin mejora | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| ÍNDICE ESTRUCTURAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Con mejora | 0,36 | 0,39 | 0,42 | 0,46 | 0,49 |
| Sin mejora | 0,35 | 0,37 | 0,39 | 0,41 | 0,42 |
| ROTACIÓN DE ACTIVOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Con mejora | 3,94 | 4,03 | 4,07 | 4,08 | 4,03 |
| Sin mejora | 4,42 | 4,46 | 4,49 | 4,52 | 4,52 |
| ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Con mejora | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 |
| Sin mejora | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 |
| PLAZO MEDIO DE PAGOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Con mejora | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| Sin mejora | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| GASTOS FINANCIEROS VS OBLIGACIONES BANCARIAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Con mejora | 7% | 4% | 4% | 3% | 4% |
| Sin mejora | 6% | 2% | 2% | 3% | 3% |
| CRECIMIENTO EN VENTAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Con mejora | 25% | 26% | 26% | 26% | 26% |
| Sin mejora | 12% | 12% | 12% | 12% | 12% |

4.1.9.4 Cuadro comparativo

Dentro del cuadro comparativo se puede evidenciar la factibilidad de la realización del plan de mejoramiento dentro de Alliance Tech, donde se cumple el incremento del margen de rentabilidad sobre ventas, además un retorno al inversionista mayor.

Tabla 44. Cuadro comparativo en USD.

| RESULTADOS SIN MEJORAS | | | | | |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ingresos | 3.120.760 | 3.491.497 | 3.906.277 | 4.370.331 | 4.889.514 |
| Costo de ventas | 2.748.497 | 3.075.010 | 3.440.313 | 3.849.012 | 4.306.264 |
| Utilidad Bruta | 372.263 | 416.487 | 465.964 | 521.319 | 583.251 |
| Gastos | 323.159 | 350.217 | 391.773 | 438.256 | 491.286 |
| Utilidad | 49.103 | 66.269 | 74.191 | 83.063 | 91.964 |
| Participación laboral | 7.366 | 9.940 | 11.129 | 12.459 | 13.795 |
| Impuesto a la renta | 9.182 | 12.392 | 13.874 | 15.533 | 17.197 |
| Utilidad neta | 32.556 | 43.937 | 49.188 | 55.071 | 60.972 |
| Margen sobre ventas | 1,04% | 1,26% | 1,26% | 1,26% | 1,25% |
| RESULTADOS CON MEJORAS | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ingresos | 3.494.477 | 3.921.806 | 4.387.706 | 4.908.953 | 5.492.122 |
| Costo de ventas | 3.063.103 | 3.437.373 | 3.844.283 | 4.299.482 | 4.808.706 |
| Utilidad Bruta | 431.374 | 484.433 | 543.423 | 609.470 | 683.416 |
| Gastos | 367.074 | 390.786 | 424.902 | 462.765 | 505.847 |
| Utilidad | 64.301 | 93.648 | 118.521 | 146.705 | 177.569 |
| Participación laboral | 9.645 | 14.047 | 17.778 | 22.006 | 26.635 |
| Impuesto a la renta | 12.024 | 17.512 | 22.163 | 27.434 | 33.205 |
| Utilidad neta | 42.631 | 62.088 | 78.579 | 97.265 | 117.728 |
| Margen sobre ventas | 1,22% | 1,58% | 1,79% | 1,98% | 2,14% |

5 RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Dentro del diagnóstico interno realizado y además de una encuesta interna a los colaboradores dentro de Alliance Tech, se pudo detectar la necesidad de un plan de mejoramiento, debido a que existe varias falencias dentro de las áreas de la empresa, no existe un dimensionamiento claro, tampoco se identificó una estructura clara de funciones y estructura organizacional.
- Alliance Tech se encuentra dentro del sector tecnológico, perteneciendo a una industria en constante crecimiento, por otro lado, la misma presenta una gran cantidad de empresas competidoras y su competitividad se base en precios.
- El análisis interno que se realizó, destaca que la empresa se maneja de una manera desordenada, no existe una estructura orgánica clara, y las falencias que existen dentro de cada área, además, de la necesidad de crear áreas como recursos humanos y el área de marketing. Dentro del análisis externo se pudo identificar los problemas que atraviesa la industria con las restricciones a las importaciones, el aumento de empresas competidoras, y el poder de negociación que han ganado los clientes corporativos, además, se detectó el incremento de uso tecnológico dentro del Ecuador.
- En base a la investigación de mercados se puede constatar que no existe una preferencia por alguna empresa tecnológica, por otro lado, como oportunidades más importantes, se identificó que los clientes identifican la necesidad de proveedores que ofrezcan más prestaciones y servicios, adicional a esto se suma la demanda insatisfecha actual con respecto a los proveedores.

- Los objetivos propuestos dentro del plan de mejoramiento se orientaron a generar una consolidación e integración dentro de Alliance Tech, incremento en ventas y rentabilidad en base a las oportunidades identificadas dentro de todo el estudio.
- Las estrategias planteadas para el plan de mejoramiento son:
 - Estrategias de desarrollo: Identificar áreas en las que se pueda explotar los puntos fuertes de la empresa y la creación del departamento de Recursos Humanos.
 - Estrategias competitivas: penetración de mercado y compras con efectividad.
 - Estrategias de crecimiento: aumentar ventas, recorte de gastos, y aumentar la rentabilidad.
- La aplicación del proyecto tiene una inversión de \$ 145.504, con un apalancamiento del 60% y el otro 40% con inversión de los socios, el plan de mejorar presenta un VPN positivo y con una TIR mayor al costo de oportunidad presentado, evidenciado la factibilidad del plan y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

5.2 Recomendaciones

- La realizar y puesta en marcha del plan de mejoramiento, en base al estudio hecho, se demostró la factibilidad del mismo, y contribuye al crecimiento a corto, mediano y largo plazo de Alliance Tech.
- Desarrollar estrategias de marketing relacional con los actuales clientes de la empresa, ya que esto contribuye a fortalecer la relación con los clientes.
- Ampliar el portafolio de productos y de servicios.

- Establecer políticas de pagos con los proveedores claras en base a procedimientos, debido a que la empresa depende en gran parte de precios y crédito que otorgan los proveedores.
- Realizar campañas comunicacionales, para generar conocimiento dentro del mercado.
- Aplicar la estructura orgánica planteada, con el fin generar mayor productividad dentro de los puestos de trabajo.

REFERENCIAS

- AESOFT. (s.f.). *Estudio de mercado del sector de Software y Hardware en el Ecuador*. Recuperado el 30 de Marzo de 2015, de <http://www.aesoft.com.ec/www/index.php/118-slideshow/154-http-www-slideshare-net-aesoft-ot-20489-microsoftfolleto>
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Tasas de interes*. Recuperado el 18 de Mayo de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Mundial. (s.f.). *Crecimiento PIB*. Recuperado el 19 de Abril de 2015, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
- Cámara de Industrias. (s.f.). *Ecuador: Indicadores Economicos*. Recuperado el 19 de Abril de 2015, de <http://www.industrias.ec/archivos/file/Indicadores%20Economicos/Indicadores%20Enero.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Buenos Aires: McGraw-Hill/Interamericana.
- Díaz de Rada Iguzquiza, V. (2001). *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Dvoski, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- El Pleno del Comité de Comercio Exterior. (s.f.). *Resolución No. 011-2015*. Recuperado el 06 de Junio de 2015, de http://www.eluniverso.com/sites/default/files/archivos/2015/03/productos_que_tendran_incremento_de_precio.pdf
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México D.F.: Pearson.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- González, H. (2005). *Análisis FODA: herramienta estratégica de las organizaciones*. Recuperado el 01 de Diciembre de 2015, de

- <http://www.gestiopolis.com/analisis-foda-herramienta-estrategica-de-las-organizaciones/>
- Gonzalez, M. (2015). *Segmentacion del Mercado Industrial*. Recuperado el 06 de Junio de 2015, de http://www.academia.edu/8506260/SEGMENTACION_DEL_MERCADO_INDUSTRIAL
- Gutierrez, A. (2015). *Ecuador Actual*. Recuperado el 19 de Abril de 2015, de Aspectos politicos del Ecuador: <http://www.politicadeecuador.blogspot.com/2010/08/aspectos-politicos-de-ecuador.html>
- INEC. (s.f.). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU*. Recuperado el 19 de Abril de 2015, de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul_ciiu4.php?select=value&busqueda=computadoras&Buscar=Buscar+Por+Palabras
- INEC. (s.f.). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el Abril de 19 de 2015, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionMarzo2015/Reporte_inflacion_03_2015.pdf
- INEC. (s.f.). *Indice de Precios al Consumidor*. Recuperado el 01 de Junio de 2015, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionEnero2015/Presentacion_Metodologica_IPC%28Base_2014=100%29_pdf.pdf
- Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Nacualpan de de Juárez, México: Pearson.
- MIPRO. (s.f.). *El MIPRO impulsa el crecimiento de la industria nacional de software*. Recuperado el 19 de Abril de 2015, de <http://www.industrias.gob.ec/bp-225-el-mipro-impulsa-el-crecimiento-de-la-industria-nacional-de-software/>
- Mochón, F. (2010). *Principios de Economía*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Moreno, L. (2013). *Gestiopolis*. Recuperado el 07 de Diciembre de 2015, de Cómo aumentar las ventas, las utilidades y la rentabilidad: <http://www.gestiopolis.com/como-aumentar-las-ventas-las-utilidades-y-la-rentabilidad/>

Rey, F. (2003). *Técnicas de resolución de problemas: criterios a seguir en la producción y mantenimiento*. Madrid: Publiequipo.

Sainz de Vicuña Ancín, J. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.

SENPLADES. (s.f.). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2015, de <http://plan.senplades.gob.ec/metas6>

Superintendencia de Compañías. (s.f.). *Portal de Información / Sector Societario*. Recuperado el 15 de Junio de 2015, de <http://www.supercias.gob.ec/portal/>

ANEXOS

Anexo 1. Carta de Autorización

Alliance Tech

Quito 19 de Septiembre del 2014

Señores
Universidad de las Américas
Presente. -

Yo, **Luis Anibal Narváez Fabara** con cedula de ciudadanía # 030088771 8; Gerente General de la compañía **Alliance Tech del Ecuador Cía. Ltda.**; Declaro que en la empresa, no se han realizado trabajos iguales ni similares a la propuesta de Tesis de la Sr Juan Francisco Vaca, la cual es un Plan de Mejoramiento; autorizando que el estudiante haga los estudios respectivos necesarios, por lo cual resultará de gran ayuda para la empresa.

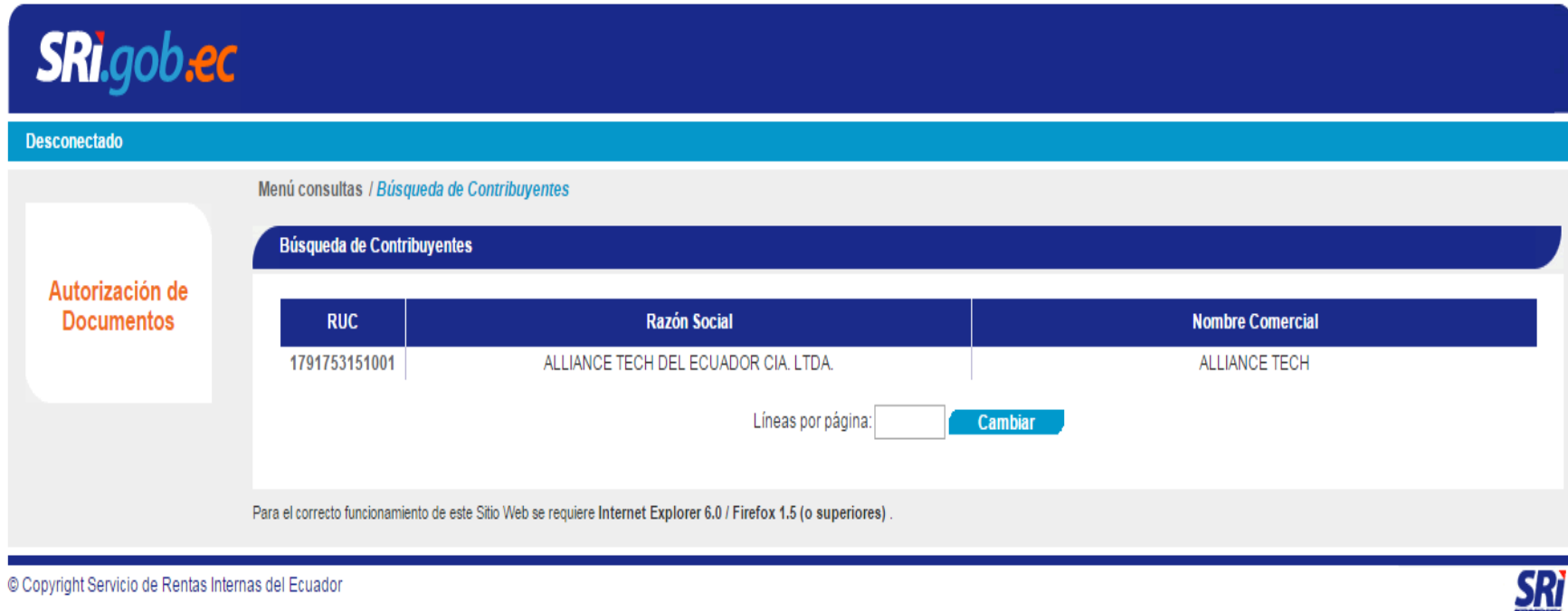
El interesado puede hacer uso de la presente a como bien lo tuviere.

Atentamente

Luis Anibal Narváez
GERENTE GENERAL


Juan Francisco Vaca
ESTUDIANTE

Anexo 2. RUC empresa Alliance Tech



The screenshot shows the SRI.gob.ec website interface. At the top left is the logo "SRI.gob.ec". Below it is a blue bar with the text "Desconectado". The main content area has a breadcrumb trail "Menú consultas / Búsqueda de Contribuyentes". On the left side, there is a white box with the text "Autorización de Documentos". The central part of the page features a table titled "Búsqueda de Contribuyentes" with three columns: "RUC", "Razón Social", and "Nombre Comercial". The table contains one row of data. Below the table, there is a "Líneas por página:" label, an input field, and a "Cambiar" button. At the bottom of the page, there is a footer with the text "© Copyright Servicio de Rentas Internas del Ecuador" and the SRI logo.

SRI.gob.ec

Desconectado

Menú consultas / [Búsqueda de Contribuyentes](#)


Búsqueda de Contribuyentes

| RUC | Razón Social | Nombre Comercial |
|---------------|--------------------------------------|------------------|
| 1791753151001 | ALLIANCE TECH DEL ECUADOR CIA. LTDA. | ALLIANCE TECH |

Líneas por página: **Cambiar**

Para el correcto funcionamiento de este Sitio Web se requiere Internet Explorer 6.0 / Firefox 1.5 (o superiores) .

© Copyright Servicio de Rentas Internas del Ecuador



Anexo 3: Carta de compromiso estudiante

Quito, 16 de Septiembre del 2014

Señores

Universidad de las Américas

Presente.-

Yo Juan Francisco Vaca entiendo que si durante el desarrollo del trabajo de titulación la empresa decide dejar de apoyar y aportar información, no continuare con TIT500 y deberé volver a tomar MET500.

Atentamente,



Juan Francisco Vaca
C.I.: 1720748571
Matricula: 302591

Anexo 4. Matriz de Pre diagnostico

| VARIABLES A TENER EN CUENTA EN EL DIAGNOSTICO | | | | |
|---|---|-----------|-----|---|
| ÁREA | | ESTADO | | |
| ADMINISTRATIVA | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 1 | | |
| | MISIÓN | 1 | | |
| | VISIÓN | 1 | | |
| | PROPÓSITOS | 1 | | |
| | VALORES | 1 | | |
| | OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS | | | 1 |
| TALENTO HUMANO | POLÍTICAS DEL ÁREA | | 1 | |
| CULTURA ORGANIZACIONAL | SELECCIÓN | | 1 | |
| | CONTRATACIÓN | | 1 | |
| | CRITERIOS DE SELECCIÓN | | 1 | |
| | FORMA DE REMUNERACIÓN | 1 | | |
| | PERFIL DEL EQUIPO DIRECTIVO | 1 | | |
| | DEFINICIÓN DE PERFILES DE CARGOS | | 1 | |
| | MANUAL DE FUNCIONES | 1 | | |
| | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | 1 | | |
| | PLANEACIÓN | | | 1 |
| | DELEGACIÓN | | 1 | |
| | AUTORIDAD | 1 | | |
| | CANALES DE COMUNICACIÓN | 1 | | |
| | RELACIONES LABORALES | 1 | | |
| | ESTABILIDAD LABORAL | 1 | | |
| | CAPACITACIÓN | 1 | | |
| | MOTIVACIÓN | | 1 | |
| | EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | | 1 | |
| | INDICADORES DE GESTIÓN | | 1 | |
| CONTABLE FINANCIERA | POLÍTICAS DEL ÁREA | | 1 | |
| | SISTEMA DE COSTOS | 1 | | |
| | PUNTO DE EQUILIBRIO | 1 | | |
| | ORGANIZACIÓN DEL DINERO | 1 | | |
| | CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO | 1 | | |
| | CAPITAL DE TRABAJO | 1 | | |
| | RAZÓN CORRIENTE | 1 | | |
| | SOLIDEZ | 1 | | |
| | PRUEBA ÁCIDA | 1 | | |
| CONTABLE FINANCIERA | DÍAS DE CARTERA | 1 | | |
| | DÍAS DE INVENTARIO | 1 | | |
| | ENDEUDAMIENTO TOTAL | 1 | | |
| | MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD | | 1 | |
| | MARGEN NETO DE UTILIDAD | | 1 | |
| | RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL | 1 | | |
| | RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO | 1 | | |
| PRODUCCIÓN | POLÍTICAS DEL ÁREA | | | 1 |
| | PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | | | 1 |
| | CONTROL CALIDAD | | | 1 |
| | DISTRIBUCIÓN DE ÁREA DE TRABAJO | | | 1 |
| | CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN | | | 1 |
| | INVERSIÓN TECNOLÓGICA | | | 1 |
| | PROVEEDORES | 1 | | |
| | CALIFICACIÓN DEL PERSONAL | | | 1 |
| | FLEXIBILIDAD | | | 1 |
| COMERCIAL MERCADEO VENTAS | POLÍTICAS DEL ÁREA | | 1 | |
| | PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | | 1 | |
| | PORTAFOLIO DE PRODUCTOS | 1 | | |
| | INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO | | | 1 |
| | PRECIO | 1 | | |
| | SERVICIO AL CLIENTE | | 1 | |
| | SEGMENTACIÓN DEL MERCADO | | 1 | |
| | PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN | | | 1 |
| | CONOCIMIENTO DE COMPETENCIA | 1 | | |
| | ÍNDICES DE GESTIÓN | | 1 | |
| | MERCADEO INTERNACIONAL | | | 1 |
| | REGISTRO MARCARIO | | | 1 |
| CÓDIGO DE COLORES | | | | |
| | VARIABLE CRÍTICA, REQUIERE AJUSTES URGENTES | 5 | 8% | |
| | VARIABLE QUE REQUIERE AJUSTES | 17 | 27% | |
| | VARIABLE ACEPTABLE (FORTALEZA) | 31 | 50% | |
| | NO DISPONE | 9 | 15% | |
| | TOTAL | 62 | | |

Anexo 5. Encuesta Cliente Interno

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

Trabajo de investigación

Mi nombre es Juan Francisco Vaca estudiante de la carrera de Marketing en la Universidad de las Américas el objetivo de la encuesta es recopilar información para la realización de una plan de mejoramiento para la empresa Alliance Tech del Ecuador.

Área de trabajo:

Contabilidad y finanzas Técnica Otro: _____

Comercial

emplea: _____

Cargo que usted

Tiempo

en el cargo:

Menos de 1 año

1 – 2 años 2 – 3 años 4 años en adelante

Cargo del jefe inmediato:

usted: _____

Puestos que dependen de

trabajo se relacionan directamente: _____

Indique con que cargos internos su área de

Indique con que

cargos externos su área de trabajo se relaciona directamente: _____

Especificaciones del cargo

1. **Indique, ¿Cuánto tiempo de experiencia en puestos similares estuvo antes de ocupar el cargo actual?**

Sin experiencia 0 – 1 año 1 a 2 años 3 años o más

2. **¿Conoce cuál es el objetivo de su cargo?**

Sí No (Pase a la pregunta 3)

Indique: _____

3. **¿Cuál es el nivel de instrucción académica que requiere el puesto de trabajo?**

Básico Bachillerato Técnico Profesional Posgrado

4. **¿Está de acuerdo con las responsabilidades de su puesto de trabajo?**

Sí No

Por qué: _____

5. **¿Existen procesos dentro de su área de trabajo?**

Sí No

6. **¿Qué tipos de procesos cuenta o faltan dentro de su área de trabajo?**

7. **¿Ha detectado problemas o deficiencias en el desarrollo de sus tareas y actividades?**

Sí No (Pase a la pregunta 8)

7.1. **En caso de ser sí, indicar el orden de importancias siendo 4 muy importante y 1 nada importante:**

Falta de capacitación

Falta de personal

Falta de materiales

Desconocimiento de tareas y funciones

Precepción

Califique siendo 10 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo.

8. **¿Se ha sentido a gusto trabajando en esta empresa?**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. **¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. **¿La remuneración es la adecuada con respecto a las funciones que realiza?**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12. Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la empresa me lo proporciona

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13. ¿Cuenta con un manual de funciones para su puesto?

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14. ¿Cree que existe un correcto aprovechamiento de los recursos de la empresa?

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

15. ¿Existe algún tipo de planificación dentro de la empresa?

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

| |
|---|
| Capacitaciones y recomendaciones |
|---|

16. ¿Ha recibido capacitaciones referentes a su puesto de trabajo, durante el último año?

- Sí No

17. Recomendaciones o sugerencias para la empresa:

Anexo 6. Indicadores Financieros de Alliance Tech.

| | 2011 | | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
|--|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|--------|
| RAZON CORRIENTE | | | | | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | 354.224,32 | 2,01 | 348.138,02 | 1,79 | 568.423,08 | 1,38 | 537.342,18 | 1,63 |
| PASIVO CORRIENTE | 175.901,28 | | 194.519,26 | | 410.908,95 | | 330.315,47 | |
| INDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA | | | | | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS | 317.448,28 | 1,80 | 309.210,80 | 1,59 | 520.101,32 | 1,27 | 515.454,69 | 1,56 |
| PASIVO CORRIENTE | 175.901,28 | | 194.519,26 | | 410.908,95 | | 330.315,47 | |
| APALANCAMIENTO CORTO PLAZO | | | | | | | | |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 175.901,28 | 0,49 | 194.519,26 | 0,52 | 410.908,95 | 0,68 | 330.315,47 | 0,59 |
| ACTIVOS TOTALES | 358.248,18 | | 372.960,92 | | 608.347,79 | | 561.528,73 | |
| NIVEL DE APALANCAMIENTO TOTAL | | | | | | | | |
| PASIVO TOTAL | 219.498,45 | 0,61 | 203.610,92 | 0,55 | 418.909,60 | 0,69 | 345.589,44 | 0,62 |
| ACTIVOS TOTALES | 358.248,18 | | 372.960,92 | | 608.347,79 | | 561.528,73 | |
| VECES QUE ROTA LA CARTERA | | | | | | | | |
| VENTAS | 1.531.095,39 | 11,77 | 1.613.566,69 | 8,29 | 2.408.328,67 | 7,02 | 2.788.772,34 | 8,01 |
| CTAS. POR COBRAR | 130.076,90 | | 194.637,17 | | 343.286,31 | | 348.149,90 | |
| ANTIGÜEDAD DE CUENTAS POR COBRAR | | | | | | | | |
| 360 DÍAS | 360,00 | | 360,00 | | 360,00 | | 360,00 | |
| ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR | 11,77 | 30,58 | 8,29 | 43,43 | 7,02 | 51,31 | 8,01 | 44,94 |
| CONCENTRACIÓN DEL ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO | | | | | | | | |
| PASIVO CORRIENTE | 175.901,28 | 0,80 | 194.519,26 | 0,96 | 410.908,95 | 0,98 | 330.315,47 | 0,96 |
| TOTAL PASIVO | 219.498,45 | | 203.610,92 | | 418.909,60 | | 345.589,44 | |
| APALANCAMIENTO FINANCIERO TOTAL | | | | | | | | |
| PASIVOS TOTALES CON ENT. FINANCIERAS | 18.528,37 | 0,13 | 124.942,54 | 0,74 | 332.728,11 | 1,76 | 155.826,74 | 0,72 |
| PATRIMONIO | 138.749,73 | | 169.350,00 | | 189.438,19 | | 215.939,29 | |
| MARGEN NETO DE UTILIDAD | | | | | | | | |
| UTILIDAD NETA | 24.536,40 | | 27.211,54 | | 20.088,19 | | 26.501,10 | |
| VENTAS NETAS | 1.531.095,39 | 2% | 1.613.566,69 | 2% | 2.408.328,67 | 1% | 2.788.772,34 | 1% |
| RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO | | | | | | | | |
| UTILIDAD NETA | 24.536,40 | 18% | 27.211,54 | 16% | 20.088,19 | 11% | 26.501,10 | 12% |
| PATRIMONIO | 138.749,73 | | 169.350,00 | | 189.438,19 | | 215.939,29 | |
| ROTACIÓN DE INVENTARIOS | | | | | | | | |
| COSTO DE VENTAS | 1.364.584,81 | 37,11 | 1.439.934,35 | 36,99 | 2.148.774,80 | 44,47 | 2.362.030,36 | 107,92 |
| INVENTARIO FINAL | 36.776,04 | | 38.927,22 | | 48.321,76 | | 21.887,49 | |
| ANTIGÜEDAD DE INVENTARIOS | | | | | | | | |
| 360 DÍAS | 360,00 | | 360,00 | | 360,00 | | 360,00 | |
| ROTACIÓN DE INVENTARIOS | 37,11 | 9,70 | 36,99 | 9,73 | 44,47 | 8,10 | 107,92 | 3,34 |
| INDICE ESTRUCTURAL | | | | | | | | |
| PATRIMONIO | 138.749,73 | 0,39 | 169.350,00 | 0,45 | 189.438,19 | 0,31 | 215.939,29 | 0,38 |
| ACTIVO TOTAL | 358.248,18 | | 372.960,92 | | 608.347,79 | | 561.528,73 | |

| ROTACIÓN DE ACTIVOS | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------|----------|-------|--------------|----------|-------|--------------|----------|-------|--------------|----------|-------|
| VENTAS | 1.531.095,39 | | 4,27 | 1.613.566,69 | | 4,33 | 2.408.328,67 | | 3,96 | 2.788.772,34 | | 4,97 |
| ACTIVOS TOTALES | 358.248,18 | | | 372.960,92 | | | 608.347,79 | | | 561.528,73 | | |
| ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR | | | | | | | | | | | | |
| COSTO DE VENTAS | 1.364.584,81 | | 10,51 | 1.439.934,35 | | 31,83 | 2.148.774,80 | | 71,45 | 2.362.030,36 | | 19,91 |
| CUENTAS POR PAGAR PROVEED | 129.869,75 | | | 45.239,53 | | | 30.073,16 | | | 118.635,01 | | |
| PLAZO MEDIO DE PAGOS | | | | | | | | | | | | |
| 360 DÍAS | 360,00 | | | 360,00 | | | 360,00 | | | 360,00 | | |
| ROTACIÓN DE CTAS. POR PAGAR | 10,51 | | 34,26 | 31,83 | | 11,31 | 71,45 | | 5,04 | 19,91 | | 18,08 |
| GASTOS FINANCIEROS VS OBLIGACIONES BANCARIAS | | | | | | | | | | | | |
| GASTOS FINANCIEROS | 2.583,42 | | 14% | 2.669,80 | | 2% | 2.012,42 | | 1% | 2.658,35 | | 2% |
| OBLIGACIONES BANCARIAS | 18.528,37 | | | 124.942,54 | | | 332.728,11 | | | 155.826,74 | | |
| VENTAS PROMEDIO POR VENDEDOR | | | | | | | | | | | | |
| VENTAS | 1.531.095,39 | 255.182, | | 1.613.566,69 | 268.927, | | 2.408.328,67 | 240.832, | | 2.788.772,34 | 309.863, | |
| VENEDORES | 6,00 | 57 | | 6,00 | 78 | | 10,00 | 87 | | 9,00 | 59 | |

Anexo 7. Encuesta de actuales clientes y potenciales clientes del mercado

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

Trabajo de investigación

NOMBRE: _____

EMPRESA: _____

EMAIL: _____

TELEFONO: _____

Mi nombre es Juan Francisco Vaca estudiante de la carrera de Marketing en la Universidad de las Américas el objetivo de la encuesta es recopilar información para la realización de una plan de mejoramiento para la empresa Alliance Tech del Ecuador.

1. ¿Es cliente de la empresa Alliance Tech?
SI ___ NO ___ (En caso de ser NO pase a la pregunta número 13)

Enumere siendo 5 muy bueno y 1 muy malo los siguientes aspectos:

2. Cómo calificaría la atención al cliente por parte de Alliance Tech:
1___ 2___ 3___ 4___ 5___
3. Cómo calificaría la asesoría pre venta brindada por el personal comercial de Alliance Tech:
1___ 2___ 3___ 4___ 5___
4. Cómo calificaría el tiempo de respuesta desde su pedido hasta la entrega de productos o servicios por parte de Alliance Tech:
1___ 2___ 3___ 4___ 5___
5. Cómo calificaría la calidad de productos o servicios que le entrega Alliance Tech:
1___ 2___ 3___ 4___ 5___
6. Cómo calificaría el seguimiento Post venta por parte de Alliance Tech
1___ 2___ 3___ 4___ 5___
7. Siendo 5 muy costoso, 4 costoso, 3 adecuado, 2 económico y 1 muy económico: Cuál es su percepción costo beneficio de los productos y servicios de Alliance Tech
1___ 2___ 3___ 4___ 5___
8. Siendo 5 muy bueno y 1 muy malo: Cómo calificaría el tiempo de respuesta de Alliance Tech ante cualquier problema técnico de los productos y servicios
1___ 2___ 3___ 4___ 5___
9. Como les gustaría enterarse de promociones y nuevos productos de la empresa (escoja una o más):
1 Prensa escrita 2 Radio 3 Redes sociales 4 Pagina WEB 5 Televisión
10. Recomendaría Alliance Tech: SI ___ NO ___

11. Volvería a comprar en Alliance Tech, dado el caso en que la respuesta sea negativa, explíquenos el ¿por qué?: SI ___ NO ___
¿Por qué?

12. Recomendaciones adicionales para la empresa:

(FIN DE LA ENCUESTA, GRACIAS POR SU COLABORACION)

13. ¿Su empresa utiliza software o hardware dentro de su día a día?

SI___ NO___

14. ¿Cuál es el nombre de su proveedor de hardware o software (tecnología)?

1_____ 2_____ 3_____

15. ¿Cuál son las principales razones por la cual usted prefiere comprar ahí?

1 Servicio al cliente

2 Productos de última tecnología

3 Precio

4 Tiempo de respuesta ante reclamos 5 Promociones

16. ¿Cree que su proveedor le brinda la atención adecuada al momento de comprar un producto?

SI___ NO___

¿Por qué? _____

Siendo 5 muy bueno y 1 muy malo como calificaría los siguientes aspectos de su proveedor de tecnología:

17. ¿Cómo calificaría el tiempo de respuesta de su proveedor ante cualquier inconveniente dentro de los productos?

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

18. ¿Cómo calificaría la calidad de productos y servicios de su proveedor?

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

19. Siendo 5 muy costoso, 4 costoso, 3 adecuado, 2 económico y 1 muy económico:

¿Cómo calificaría el costo beneficio que le entrega su proveedor de tecnología?

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

20. ¿Cómo se entera de las promociones y nuevos productos de su proveedor de tecnología?

1_____ 2_____ 3_____

21. ¿En qué cree que podría mejorar o que podría adicionar al servicio o productos que le entrega actualmente su proveedor de tecnología de tecnología?

1_____ 2_____ 3_____

22. ¿Cuál sería el principal factor para que usted considere un cambio en su proveedor de tecnología?

23. ¿Usted estaría dispuesto a cambiar de proveedor si este le entrega las características mencionadas anteriormente? SI___ NO___

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 8. Costos del personal requerido para el plan de mejoramiento

| ROL AÑO 1 | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|-----------------|---------|--------|-----------------|---------|--------------------|---------------|------------------|------------|-----------------|-------------------|--------|
| ROL DE PAGOS | | | | | | ROL DE PROVISIONES | | | | | | |
| CARGO | SALARIO MENSUAL | PUESTOS | TOTAL | APORTE PERSONAL | INGRESO | DÉCIMO TERCER | DÉCIMO CUARTO | FONDO DE RESERVA | VACACIONES | APORTE PATRONAL | TOTAL PROVISIONES | TOTAL |
| ADMINISTRATIVOS | | | | | | | | | | | | |
| ANALISTA DE PROCESOS | 700 | 1 | 8.400 | 793 | 7.607 | 700 | 366 | | 350 | 937 | 2.353 | 10.753 |
| ANALISTA MARKETING | 700 | 1 | 8.400 | 793 | 7.607 | 700 | 366 | | 350 | 937 | 2.353 | 10.753 |
| GERENTE FINANCIERO | 1.000 | 1 | 12.000 | 1.133 | 10.867 | 1.000 | 366 | | 500 | 1.338 | 3.204 | 15.204 |
| ANALISTA DE RRHH | 600 | 1 | 7.200 | 680 | 6.520 | 600 | 366 | | 300 | 803 | 2.069 | 9.269 |
| OPERATIVOS | | | | | | | | | | | | |
| TÉCNICO | 500 | 2 | 12.000 | 1.133 | 10.867 | 1.000 | 732 | | 500 | 1.338 | 3.570 | 15.570 |
| VENTAS | | | | | | | | | | | | |
| VENEDORES | 600 | 3 | 21.600 | 2.040 | 19.560 | 1.800 | 1.098 | | 900 | 2.408 | 6.206 | 27.806 |
| TOTAL | | 9 | 69.600 | 6.574 | 63.026 | 5.800 | 3.294 | - | 2.900 | 7.760 | 19.754 | 89.354 |

| ROL AÑO 2 | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|-----------------|---------|--------|-----------------|---------|--------------------|---------------|------------------|------------|-----------------|-------------------|--------|
| ROL DE PAGOS | | | | | | ROL DE PROVISIONES | | | | | | |
| CARGO | SALARIO MENSUAL | PUESTOS | TOTAL | APORTE PERSONAL | INGRESO | DÉCIMO TERCER | DÉCIMO CUARTO | FONDO DE RESERVA | VACACIONES | APORTE PATRONAL | TOTAL PROVISIONES | TOTAL |
| ADMINISTRATIVOS | | | | | | | | | | | | |
| ANALISTA DE PROCESOS | 724 | 1 | 8.692 | 821 | 7.871 | 724 | 379 | 724 | 362 | 969 | 3.159 | 11.851 |
| ANALISTA MARKETING | 724 | 1 | 8.692 | 821 | 7.871 | 724 | 379 | 724 | 362 | 969 | 3.159 | 11.851 |
| GERENTE FINANCIERO | 1.035 | 1 | 12.418 | 1.173 | 11.245 | 1.035 | 379 | 1.035 | 517 | 1.385 | 4.350 | 16.768 |
| ANALISTA DE RRHH | 621 | 1 | 7.451 | 704 | 6.747 | 621 | 379 | 621 | 310 | 831 | 2.762 | 10.212 |
| OPERATIVOS | | | | | | | | | | | | |
| TÉCNICO | 517 | 2 | 12.418 | 1.173 | 11.245 | 1.035 | 757 | 1.035 | 517 | 1.385 | 4.729 | 17.147 |
| VENTAS | | | | | | | | | | | | |
| VENEDORES | 621 | 3 | 22.352 | 2.111 | 20.241 | 1.863 | 1.136 | 1.863 | 931 | 2.492 | 8.285 | 30.637 |
| TOTAL | | 9 | 72.022 | 6.802 | 65.220 | 6.002 | 3.409 | 6.002 | 3.001 | 8.030 | 26.444 | 98.466 |

| ROL AÑO 3 | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|-----------------|---------|--------|-----------------|---------|--------------------|---------------|------------------|------------|-----------------|-------------------|---------|
| ROL DE PAGOS | | | | | | ROL DE PROVISIONES | | | | | | |
| CARGO | SALARIO MENSUAL | PUESTOS | TOTAL | APORTE PERSONAL | INGRESO | DÉCIMO TERCER | DÉCIMO CUARTO | FONDO DE RESERVA | VACACIONES | APORTE PATRONAL | TOTAL PROVISIONES | TOTAL |
| ADMINISTRATIVOS | | | | | | | | | | | | |
| ANALISTA DE PROCESOS | 750 | 1 | 8.995 | 850 | 8.145 | 750 | 392 | 750 | 375 | 1.003 | 3.269 | 12.264 |
| ANALISTA MARKETING | 750 | 1 | 8.995 | 850 | 8.145 | 750 | 392 | 750 | 375 | 1.003 | 3.269 | 12.264 |
| GERENTE FINANCIERO | 1.071 | 1 | 12.850 | 1.214 | 11.636 | 1.071 | 392 | 1.071 | 535 | 1.433 | 4.502 | 17.351 |
| ANALISTA DE RRHH | 642 | 1 | 7.710 | 728 | 6.982 | 642 | 392 | 642 | 321 | 860 | 2.858 | 10.568 |
| OPERATIVOS | | | | | | | | | | | | |
| TÉCNICO | 535 | 2 | 12.850 | 1.214 | 11.636 | 1.071 | 784 | 1.071 | 535 | 1.433 | 4.894 | 17.743 |
| VENTAS | | | | | | | | | | | | |
| VENEDORES | 642 | 3 | 23.130 | 2.185 | 20.945 | 1.927 | 1.176 | 1.927 | 964 | 2.579 | 8.573 | 31.703 |
| TOTAL | | 9 | 74.528 | 7.039 | 67.489 | 6.211 | 3.527 | 6.211 | 3.105 | 8.310 | 27.364 | 101.892 |

| ROL AÑO 4 | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|-----------------|---------|--------|-----------------|---------|--------------------|---------------|------------------|------------|-----------------|-------------------|---------|
| ROL DE PAGOS | | | | | | ROL DE PROVISIONES | | | | | | |
| CARGO | SALARIO MENSUAL | PUESTOS | TOTAL | APORTE PERSONAL | INGRESO | DÉCIMO TERCER | DÉCIMO CUARTO | FONDO DE RESERVA | VACACIONES | APORTE PATRONAL | TOTAL PROVISIONES | TOTAL |
| ADMINISTRATIVOS | | | | | | | | | | | | |
| ANALISTA DE PROCESOS | 776 | 1 | 9.308 | 879 | 8.429 | 776 | 406 | 776 | 388 | 1.038 | 3.383 | 12.690 |
| ANALISTA MARKETING | 776 | 1 | 9.308 | 879 | 8.429 | 776 | 406 | 776 | 388 | 1.038 | 3.383 | 12.690 |
| GERENTE FINANCIERO | 1.108 | 1 | 13.297 | 1.256 | 12.041 | 1.108 | 406 | 1.108 | 554 | 1.483 | 4.658 | 17.955 |
| ANALISTA DE RRHH | 665 | 1 | 7.978 | 754 | 7.225 | 665 | 406 | 665 | 332 | 890 | 2.957 | 10.935 |
| OPERATIVOS | | | | | | | | | | | | |
| TÉCNICO | 554 | 2 | 13.297 | 1.256 | 12.041 | 1.108 | 811 | 1.108 | 554 | 1.483 | 5.064 | 18.361 |
| VENTAS | | | | | | | | | | | | |
| VENEDORES | 665 | 3 | 23.934 | 2.261 | 21.674 | 1.995 | 1.217 | 1.995 | 997 | 2.669 | 8.872 | 32.806 |
| TOTAL | | 9 | 77.122 | 7.284 | 69.838 | 6.427 | 3.650 | 6.427 | 3.213 | 8.599 | 28.316 | 105.438 |

| ROL AÑO 5 | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|-----------------|---------|--------|-----------------|---------|--------------------|---------------|------------------|------------|-----------------|-------------------|---------|
| ROL DE PAGOS | | | | | | ROL DE PROVISIONES | | | | | | |
| CARGO | SALARIO MENSUAL | PUESTOS | TOTAL | APORTE PERSONAL | INGRESO | DÉCIMO TERCER | DÉCIMO CUARTO | FONDO DE RESERVA | VACACIONES | APORTE PATRONAL | TOTAL PROVISIONES | TOTAL |
| ADMINISTRATIVOS | | | | | | | | | | | | |
| ANALISTA DE PROCESOS | 803 | 1 | 9.632 | 910 | 8.722 | 803 | 420 | 803 | 401 | 1.074 | 3.500 | 13.132 |
| ANALISTA MARKETING | 803 | 1 | 9.632 | 910 | 8.722 | 803 | 420 | 803 | 401 | 1.074 | 3.500 | 13.132 |
| GERENTE FINANCIERO | 1.147 | 1 | 13.760 | 1.300 | 12.460 | 1.147 | 420 | 1.147 | 573 | 1.534 | 4.820 | 18.580 |
| ANALISTA DE RRHH | 688 | 1 | 8.256 | 780 | 7.476 | 688 | 420 | 688 | 344 | 921 | 3.060 | 11.316 |
| OPERATIVOS | | | | | | | | | | | | |
| TÉCNICO | 573 | 2 | 13.760 | 1.300 | 12.460 | 1.147 | 839 | 1.147 | 573 | 1.534 | 5.240 | 19.000 |
| VENTAS | | | | | | | | | | | | |
| VENEDORES | 688 | 3 | 24.767 | 2.339 | 22.428 | 2.064 | 1.259 | 2.064 | 1.032 | 2.762 | 9.180 | 33.948 |
| TOTAL | | 9 | 79.806 | 7.538 | 72.268 | 6.650 | 3.777 | 6.650 | 3.325 | 8.898 | 29.302 | 109.107 |

Anexo 9. Ponderación relación con ventas histórico

Balance General ponderado a las ventas

| ACTIVO | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | Promedio |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
| ACTIVO CORRIENTE | 23,16% | 21,67% | 23,63% | 19,30% | 21,94% |
| Caja Bancos | 0,02% | 0,02% | 0,02% | 0,02% | 0,02% |
| Inversiones Locales | 0,08% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,02% |
| Cuentas y Doc. por cobrar | 8,50% | 12,11% | 14,27% | 12,51% | 11,85% |
| menos: Provisión incobrables | -0,62% | -1,46% | 0,00% | -1,36% | -0,86% |
| Impuestos anticipados | 12,59% | 8,75% | 6,95% | 6,93% | 8,81% |
| Otras Cuentas por Cobrar | 0,18% | 0,00% | 0,38% | 0,42% | 0,25% |
| Inventarios mercaderías | 2,40% | 2,42% | 2,01% | 0,79% | 1,91% |
| Provisión por deterioro | 0,00% | -0,17% | 0,00% | 0,00% | -0,04% |
| ACTIVO FIJO | 0,26% | 1,29% | 1,35% | 0,67% | 0,57% |
| Vehículos | 0,34% | 0,00% | 1,54% | 0,65% | 0,63% |
| Muebles y Enseres | 0,15% | 0,00% | 0,30% | 0,27% | 0,18% |
| Maquinaria y Equipo | 0,10% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,03% |
| Software instalado | 0,24% | 0,00% | 0,22% | 0,33% | 0,20% |
| menos: Depreciaciones | -0,57% | 0,00% | -0,71% | -0,58% | -0,47% |
| OTROS ACTIVOS | 0,00% | 0,26% | 0,31% | 0,20% | 0,19% |
| Activos mantenidos hasta el acto. | 0,00% | 0,07% | 0,00% | 0,00% | 0,02% |
| Activos por Impuestos Diferidos | 0,00% | 0,19% | 0,22% | 0,19% | 0,15% |
| Otros activos no corrientes | 0,00% | 0,00% | 0,08% | 0,01% | 0,02% |
| TOTAL ACTIVO | 23,42% | 23,21% | 25,29% | 20,17% | 22,70% |
| PASIVO | | | | | |
| PASIVO CORRIENTE | 11,50% | 12,11% | 17,08% | 11,87% | 13,14% |
| Obligaciones bancarias | 1,21% | 7,78% | 13,50% | 5,05% | 6,88% |
| Anticipos de clientes | 0,24% | 0,23% | 0,18% | 0,12% | 0,19% |
| Proveedores | 8,49% | 2,82% | 1,25% | 4,26% | 4,20% |
| Gastos acumulados e impuestos | 1,56% | 1,29% | 2,15% | 2,43% | 1,86% |
| PASIVO LARGO PLAZO | 2,85% | 0,57% | 0,33% | 0,55% | 1,07% |
| Otras cuentas por pagar | 2,85% | 0,57% | 0,00% | 0,00% | 0,85% |
| Obligaciones con instituciones financiera | 0,00% | 0,00% | 0,33% | 0,55% | 0,22% |
| TOTAL PASIVOS | 14,35% | 12,67% | 17,41% | 12,42% | 14,21% |
| PATRIMONIO NETO | 9,07% | 10,54% | 7,87% | 7,76% | 8,81% |
| Capital Social | 0,03% | 0,02% | 0,02% | 0,01% | 0,02% |
| Reservas | 2,68% | 2,80% | 1,87% | 1,62% | 2,24% |
| Utilidades Ejercicios anteriores | 4,77% | 6,02% | 5,15% | 5,17% | 5,28% |
| Utilidad (Pérdida) del Ejercicio | 1,60% | 1,69% | 0,83% | 0,95% | 1,27% |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 23,42% | 23,21% | 25,29% | 20,17% | 23,02% |

Anexo 10. Estado de pérdidas y ganancias ponderado a las ventas

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2014 |
|------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| INGRESOS | 100,11% | 100,43% | 100,10% | 100,18% | 100,21% |
| VENTAS NETAS | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
| INGRESOS NO OPERACIONALES | 0,11% | 0,43% | 0,10% | 0,18% | 0,21% |
| COSTO DE VENTAS | 89,22% | 89,62% | 89,32% | 84,85% | 88,25% |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 10,89% | 10,81% | 10,79% | 15,33% | 11,95% |
| EGRESOS | 8,40% | 8,25% | 9,53% | 13,89% | 10,02% |
| GASTOS DE VENTA | 4,55% | 4,31% | 5,78% | 11,03% | 6,42% |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | 3,69% | 3,78% | 3,67% | 2,76% | 3,47% |
| GASTOS FINANCIEROS | 0,17% | 0,17% | 0,08% | 0,10% | 0,13% |
| UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO | 2,48% | 2,55% | 1,26% | 1,44% | 1,93% |
| PARTICIPACIÓN EMPLEADOS | 0,37% | 0,38% | 0,19% | 0,22% | 0,29% |
| UTILIDAD DESPUÉS DE PARTICIPACIÓN | 2,11% | 2,17% | 1,07% | 1,22% | 1,64% |
| IMPUESTO RENTA CAUSADO | 0,51% | 0,48% | 0,24% | 0,27% | 0,37% |
| UTILIDAD NETA A DISPOSICIÓN SOCIOS | 1,60% | 1,69% | 0,83% | 0,95% | 1,27% |

Anexo 11. Tabla de amortización

Amortización representada en USD.

| | |
|------------------------------|---------|
| Pago | (1.892) |
| Interés tasa activa** | 9,53% |
| Número pagos Anual | 12 |
| N | 60 |
| Años | 5 |
| VA | 87.303 |

| Número de Pagos | Cuota | Interés | Principal | Monto |
|------------------------|--------------|----------------|------------------|--------------|
| 0 | | | | 87.303 |
| 1 | (1.835) | 693 | 1.141 | 86.161 |
| 2 | (1.835) | 684 | 1.151 | 85.011 |
| 3 | (1.835) | 675 | 1.160 | 83.851 |
| 4 | (1.835) | 666 | 1.169 | 82.682 |
| 5 | (1.835) | 657 | 1.178 | 81.504 |
| 6 | (1.835) | 647 | 1.188 | 80.316 |
| 7 | (1.835) | 638 | 1.197 | 79.119 |
| 8 | (1.835) | 628 | 1.206 | 77.913 |
| 9 | (1.835) | 619 | 1.216 | 76.697 |
| 10 | (1.835) | 609 | 1.226 | 75.471 |
| 11 | (1.835) | 599 | 1.235 | 74.236 |
| 12 | (1.835) | 590 | 1.245 | 72.991 |
| 13 | (1.835) | 580 | 1.255 | 71.735 |
| 14 | (1.835) | 570 | 1.265 | 70.470 |
| 15 | (1.835) | 560 | 1.275 | 69.195 |
| 16 | (1.835) | 550 | 1.285 | 67.910 |
| 17 | (1.835) | 539 | 1.295 | 66.614 |
| 18 | (1.835) | 529 | 1.306 | 65.309 |
| 19 | (1.835) | 519 | 1.316 | 63.993 |
| 20 | (1.835) | 508 | 1.327 | 62.666 |
| 21 | (1.835) | 498 | 1.337 | 61.329 |
| 22 | (1.835) | 487 | 1.348 | 59.981 |
| 23 | (1.835) | 476 | 1.358 | 58.623 |
| 24 | (1.835) | 466 | 1.369 | 57.253 |
| 25 | (1.835) | 455 | 1.380 | 55.873 |

| Número de Pagos | Cuota | Interés | Principal | Monto |
|-----------------|------------------|---------------|---------------|--------|
| 26 | (1.835) | 444 | 1.391 | 54.482 |
| 27 | (1.835) | 433 | 1.402 | 53.080 |
| 28 | (1.835) | 422 | 1.413 | 51.667 |
| 29 | (1.835) | 410 | 1.424 | 50.242 |
| 30 | (1.835) | 399 | 1.436 | 48.807 |
| 31 | (1.835) | 388 | 1.447 | 47.359 |
| 32 | (1.835) | 376 | 1.459 | 45.901 |
| 33 | (1.835) | 365 | 1.470 | 44.430 |
| 34 | (1.835) | 353 | 1.482 | 42.948 |
| 35 | (1.835) | 341 | 1.494 | 41.455 |
| 36 | (1.835) | 329 | 1.506 | 39.949 |
| 37 | (1.835) | 317 | 1.518 | 38.432 |
| 38 | (1.835) | 305 | 1.530 | 36.902 |
| 39 | (1.835) | 293 | 1.542 | 35.360 |
| 40 | (1.835) | 281 | 1.554 | 33.806 |
| 41 | (1.835) | 268 | 1.566 | 32.240 |
| 42 | (1.835) | 256 | 1.579 | 30.661 |
| 43 | (1.835) | 244 | 1.591 | 29.070 |
| 44 | (1.835) | 231 | 1.604 | 27.466 |
| 45 | (1.835) | 218 | 1.617 | 25.849 |
| 46 | (1.835) | 205 | 1.630 | 24.220 |
| 47 | (1.835) | 192 | 1.642 | 22.577 |
| 48 | (1.835) | 179 | 1.655 | 20.922 |
| 49 | (1.835) | 166 | 1.669 | 19.253 |
| 50 | (1.835) | 153 | 1.682 | 17.571 |
| 51 | (1.835) | 140 | 1.695 | 15.876 |
| 52 | (1.835) | 126 | 1.709 | 14.167 |
| 53 | (1.835) | 113 | 1.722 | 12.445 |
| 54 | (1.835) | 99 | 1.736 | 10.709 |
| 55 | (1.835) | 85 | 1.750 | 8.959 |
| 56 | (1.835) | 71 | 1.764 | 7.196 |
| 57 | (1.835) | 57 | 1.778 | 5.418 |
| 58 | (1.835) | 43 | 1.792 | 3.626 |
| 59 | (1.835) | 29 | 1.806 | 1.820 |
| 60 | (1.835) | 14 | 1.820 | 0 |
| TOTAL | (110.088) | 22.785 | 87.303 | |

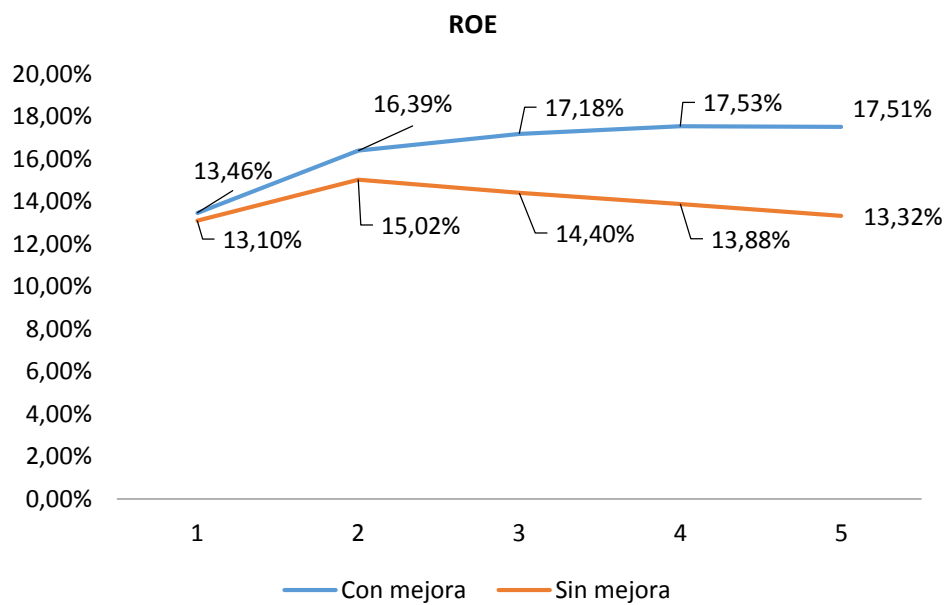
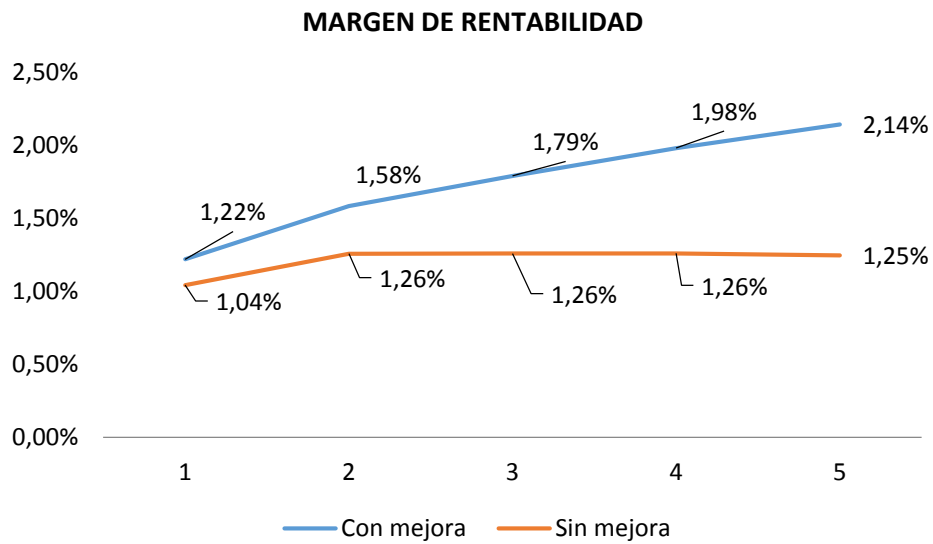
Anexo 12. Indicadores financieros proyecto en USD.

Cuadro comparativo del escenario sin mejora versus el escenario con mejoramiento.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| RAZÓN CORRIENTE | | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | 843.609,59 | 937.558,01 | 1.050.827,47 | 1.186.626,99 | 1.347.902,43 |
| PASIVO CORRIENTE | 455.755,92 | 492.156,28 | 531.874,80 | 575.889,99 | 632.060,44 |
| INDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA | | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS | 800.749,84 | 889.464,43 | 997.040,24 | 1.126.470,40 | 1.280.620,53 |
| PASIVO CORRIENTE | 455.755,92 | 492.156,28 | 531.874,80 | 575.889,99 | 632.060,44 |
| APALANCAMIENTO CORTO PLAZO | | | | | |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 455.755,92 | 492.156,28 | 531.874,80 | 575.889,99 | 632.060,44 |
| ACTIVOS TOTALES | 887.392,18 | 973.303,69 | 1.077.832,70 | 1.204.041,28 | 1.361.443,37 |
| NIVEL DE APALANCAMIENTO TOTAL | | | | | |
| PASIVO TOTAL | 570.619,74 | 594.442,84 | 620.392,46 | 649.335,67 | 689.009,38 |
| ACTIVOS TOTALES | 887.392,18 | 973.303,69 | 1.077.832,70 | 1.204.041,28 | 1.361.443,37 |
| VECES QUE ROTA LA CARTERA | | | | | |
| VENTAS | 3.494.477,47 | 3.921.806,42 | 4.387.705,81 | 4.908.952,72 | 5.492.122,27 |
| CTAS. POR COBRAR | 339.243,14 | 380.713,64 | 425.941,34 | 476.541,95 | 533.153,77 |
| ANTIGÜEDAD DE CUENTAS POR COBRAR | | | | | |
| 360 DIAS | 360,00 | 360,00 | 360,00 | 360,00 | 360,00 |
| ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR | 10,30 | 10,30 | 10,30 | 10,30 | 10,30 |
| CONCENTRACIÓN DEL ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO | | | | | |
| PASIVO CORRIENTE | 455.755,92 | 492.156,28 | 531.874,80 | 575.889,99 | 632.060,44 |
| TOTAL PASIVO | 570.619,74 | 594.442,84 | 620.392,46 | 649.335,67 | 689.009,38 |
| APALANCAMIENTO FINANCIERO TOTAL | | | | | |
| PASIVOS TOTALES CON ENT. FINANCIERAS | 308.474,32 | 300.578,52 | 291.697,92 | 281.675,95 | 277.758,42 |
| PATRIMONIO | 316.772,43 | 378.860,85 | 457.440,19 | 554.705,61 | 672.433,99 |
| MARGEN NETO DE UTILIDAD | | | | | |
| UTILIDAD NETA | 42.631,38 | 62.088,42 | 78.579,35 | 97.265,42 | 117.728,38 |
| VENTAS NETAS | 3.494.477,47 | 3.921.806,42 | 4.387.705,81 | 4.908.952,72 | 5.492.122,27 |
| RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO | | | | | |
| UTILIDAD NETA | 42.631,38 | 62.088,42 | 78.579,35 | 97.265,42 | 117.728,38 |
| PATRIMONIO | 316.772,43 | 378.860,85 | 457.440,19 | 554.705,61 | 672.433,99 |
| ROTACIÓN DE INVENTARIOS | | | | | |
| COSTO DE VENTAS | 3.063.103,22 | 3.437.373,00 | 3.844.282,82 | 4.299.482,24 | 4.808.706,19 |
| INVENTARIO FINAL | 42.859,75 | 48.093,58 | 53.787,23 | 60.156,59 | 67.281,89 |
| ANTIGÜEDAD DE INVENTARIOS | | | | | |
| 360 DIAS | 360,00 | 360,00 | 360,00 | 360,00 | 360,00 |
| ROTACIÓN DE INVENTARIOS | 71,47 | 71,47 | 71,47 | 71,47 | 71,47 |
| INDICE ESTRUCTURAL | | | | | |
| PATRIMONIO | 316.772,43 | 378.860,85 | 457.440,19 | 554.705,61 | 672.433,99 |
| ACTIVO TOTAL | 887.392,18 | 973.303,69 | 1.077.832,70 | 1.204.041,28 | 1.361.443,37 |
| ROTACIÓN DE ACTIVOS | | | | | |
| VENTAS | 3.494.477,47 | 3.921.806,42 | 4.387.705,81 | 4.908.952,72 | 5.492.122,27 |
| ACTIVOS TOTALES | 887.392,18 | 973.303,69 | 1.077.832,70 | 1.204.041,28 | 1.361.443,37 |
| ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR | | | | | |
| COSTO DE VENTAS | 3.063.103,22 | 3.437.373,00 | 3.844.282,82 | 4.299.482,24 | 4.808.706,19 |
| CUENTAS POR PAGAR PROVEED | 171.699,34 | 192.673,51 | 215.482,55 | 240.998,46 | 269.542,71 |
| PLAZO MEDIO DE PAGOS | | | | | |
| 360 DIAS | 360,00 | 360,00 | 360,00 | 360,00 | 360,00 |
| ROTACIÓN DE CTAS POR PAGAR | 17,84 | 17,84 | 17,84 | 17,84 | 17,84 |

Anexo 13. Gráficos de indicadores financieros comparativos

Se graficó los escenarios con mejora y sin mejora, donde se evidencia la factibilidad de la realización del plan de mejoramiento propuesto.



Anexo 14. Estado de resultados con mejora en USD.

| ACTIVO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| ACTIVO CORRIENTE | 843.610 | 937.558 | 1.050.827 | 1.186.627 | 1.347.902 |
| Caja Bancos | 205.767 | 222.629 | 250.987 | 291.788 | 346.781 |
| Inversiones Locales | 611 | 683 | 764 | 855 | 957 |
| Cuentas y Doc. por cobrar | 339.243 | 380.714 | 425.941 | 476.542 | 533.154 |
| menos: Provisión incobrables | - 26.840 | - 30.028 | - 33.596 | - 37.587 | - 42.052 |
| Impuestos anticipados | 274.323 | 306.912 | 343.372 | 384.164 | 429.802 |
| Otras Cuentas por Cobrar | 7.646 | 8.554 | 9.571 | 10.707 | 11.979 |
| Inventarios mercaderías | 42.860 | 48.094 | 53.787 | 60.157 | 67.282 |
| Provisión por deterioro | - | - | - | - | - |
| ACTIVO FIJO | 38.315 | 29.628 | 20.161 | 9.757 | 4.974 |
| Vehículos | 38.155 | 38.155 | 38.155 | 38.155 | 38.155 |
| Muebles y Enseres | 15.380 | 15.380 | 15.380 | 15.380 | 15.380 |
| Maquinaria y Equipo | - | - | - | - | - |
| Software instalado | 9.080 | 9.080 | 9.080 | 9.080 | 9.080 |
| menos: Depreciaciones | - 24.300 | - 32.987 | - 42.454 | - 52.858 | - 57.641 |
| OTROS ACTIVOS | 5.468 | 6.117 | 6.844 | 7.657 | 8.567 |
| Activos mantenidos hasta el vencimiento. | - | - | - | - | - |
| Activos por Impuestos Diferidos | 4.746 | 5.309 | 5.940 | 6.646 | 7.435 |
| Otros activos no corrientes | 722 | 808 | 904 | 1.011 | 1.131 |
| TOTAL ACTIVO | 887.392 | 973.304 | 1.077.833 | 1.204.041 | 1.361.443 |
| PASIVO | | | | | |
| PASIVO CORRIENTE | 455.756 | 492.156 | 531.875 | 575.890 | 632.060 |
| Obligaciones bancarias | 220.210 | 228.051 | 236.475 | 245.480 | 262.484 |
| Anticipos de clientes | 6.035 | 6.752 | 7.555 | 8.452 | 9.456 |
| Proveedores | 171.699 | 192.674 | 215.483 | 240.998 | 269.543 |
| Gastos acumulados e impuestos | 57.811 | 64.679 | 72.363 | 80.959 | 90.577 |
| PASIVO LARGO PLAZO | 114.864 | 102.287 | 88.518 | 73.446 | 56.949 |
| Otras cuentas por pagar | 26.599 | 29.759 | 33.295 | 37.250 | 41.675 |
| Obligaciones con instituciones financiera | 88.265 | 72.527 | 55.223 | 36.196 | 15.274 |
| TOTAL PASIVOS | 570.620 | 594.443 | 620.392 | 649.336 | 689.009 |
| PATRIMONIO NETO | 316.772 | 378.861 | 457.440 | 554.706 | 672.434 |
| Capital Social | 58.602 | 58.602 | 58.602 | 58.602 | 58.602 |
| Reservas | 45.040 | 45.040 | 45.040 | 45.040 | 45.040 |
| Utilidades Ejercicios anteriores | 170.500 | 213.131 | 275.219 | 353.799 | 451.064 |
| Utilidad (Pérdida) del Ejercicio | 42.631 | 62.088 | 78.579 | 97.265 | 117.728 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 887.392 | 973.304 | 1.077.833 | 1.204.041 | 1.361.443 |

Anexo 15. Estados financieros históricos en USD.

| ACTIVO | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ACTIVO CORRIENTE | 354.224,32 | 348.138,02 | 568.423,08 | 537.342,18 |
| Caja Bancos | 250,00 | 300,00 | 400,00 | 499,55 |
| Inversiones Locales | 1.199,76 | | | |
| Cuentas y Doc. por cobrar | 130.076,90 | 194.637,17 | 343.286,31 | 348.149,90 |
| menos: Provisión incobrables | -9.527,59 | -23.506,41 | | -37.892,46 |
| Impuestos anticipados | 192.625,95 | 140.587,18 | 167.315,29 | 193.028,36 |
| Otras Cuentas por Cobrar | 2.823,26 | | 9.099,72 | 11.669,34 |
| Inventarios mercaderías | 36.776,04 | 38.927,22 | 48.321,76 | 21.887,49 |
| Provisión por deterioro | | -2.807,14 | | |
| ACTIVO FIJO | 4.023,86 | 20.696,69 | 32.522,26 | 18.520,65 |
| Vehículos | 5.143,03 | | 36.954,64 | 18.154,64 |
| Muebles y Enseres | 2.357,00 | | 7.321,04 | 7.550,43 |
| Maquinaria y Equipo | 1.574,14 | | | |
| Software instalado | 3.742,74 | | 5.379,80 | 9.080,06 |
| menos: Depreciaciones | -8.793,05 | | -17.133,22 | -16.264,48 |
| OTROS ACTIVOS | 0,00 | 4.126,21 | 7.402,45 | 5.665,90 |
| Activos mantenidos hasta el vencimiento. | | 1.056,71 | | |
| Activos por Impuestos Diferidos | | 3.069,50 | 5.400,46 | 5.400,46 |
| Otros activos no corrientes | | | 2.001,99 | 265,44 |
| TOTAL ACTIVO | 358.248,18 | 372.960,92 | 608.347,79 | 561.528,73 |
| PASIVO | | | | |
| PASIVO CORRIENTE | 175.901,28 | 194.519,26 | 410.908,95 | 330.315,47 |
| Obligaciones bancarias | 18.528,37 | 124.942,54 | 324.727,46 | 140.552,77 |
| Anticipos de clientes | 3.687,19 | 3.687,19 | 4.354,18 | 3.441,46 |
| Proveedores | 129.869,75 | 45.239,53 | 30.073,16 | 118.635,01 |
| Gastos acumulados e impuestos | 23.815,97 | 20.650,00 | 51.754,15 | 67.686,23 |
| PASIVO LARGO PLAZO | 43.597,17 | 9.091,66 | 8.000,65 | 15.273,97 |
| Otras cuentas por pagar | 43.597,17 | 9.091,66 | | |
| Obligaciones con instituciones financiera | | | 8.000,65 | 15.273,97 |
| TOTAL PASIVOS | 219.498,45 | 203.610,92 | 418.909,60 | 345.589,44 |
| PATRIMONIO NETO | 138.749,73 | 169.350,00 | 189.438,19 | 215.939,29 |
| Capital Social | 400,00 | 400,00 | 400,00 | 400,00 |
| Reservas | 40.930,92 | 45.039,74 | 45.039,74 | 45.039,74 |
| Utilidades Ejercicios anteriores | 72.882,41 | 96.698,72 | 123.910,26 | 143.998,45 |
| Utilidad (Pérdida) del Ejercicio | 24.536,40 | 27.211,54 | 20.088,19 | 26.501,10 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 358.248,18 | 372.960,92 | 608.347,79 | 561.528,73 |

Anexo 16. Estados de resultados proyectados sin mejora en USD.

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| INGRESOS | 2.788.772 | 3.120.760 | 3.491.497 | 3.906.277 | 4.370.331 | 4.889.514 |
| VENTAS NETAS | 2.783.628 | 3.114.315 | 3.484.287 | 3.898.210 | 4.361.307 | 4.879.417 |
| INGRESOS NO OPERACIONALES | 5.144 | 6.444 | 7.210 | 8.067 | 9.025 | 10.097 |
| COSTO DE VENTAS | 2.362.030 | 2.748.497 | 3.075.010 | 3.440.313 | 3.849.012 | 4.306.264 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 426.742 | 372.263 | 416.487 | 465.964 | 521.319 | 583.251 |
| EGRESOS | 386.770 | 323.159 | 350.217 | 391.773 | 438.256 | 491.286 |
| GASTOS DE VENTA | 307.165 | 199.858 | 223.601 | 250.164 | 279.883 | 313.132 |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | 76.948 | 108.191 | 121.043 | 135.423 | 151.511 | 169.510 |
| GASTOS FINANCIEROS | 2.658 | 15.110 | 5.573 | 6.186 | 6.862 | 8.644 |
| UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO | 39.971 | 49.103 | 66.269 | 74.191 | 83.063 | 91.964 |
| PARTICIPACIÓN EMPLEADOS | 5.996 | 7.366 | 9.940 | 11.129 | 12.459 | 13.795 |
| UTILIDAD DESPUÉS DE PARTICIPACIÓN | 33.976 | 41.738 | 56.329 | 63.062 | 70.603 | 78.170 |
| IMPUESTO RENTA CAUSADO | 7.475 | 9.182 | 12.392 | 13.874 | 15.533 | 17.197 |
| UTILIDAD NETA A DISPOSICIÓN SOCIOS | 26.501 | 32.556 | 43.937 | 49.188 | 55.071 | 60.972 |

Anexo 17. Estado de situación financiera proyectado sin mejora en USD.

| ACTIVO | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ACTIVO CORRIENTE | 537.342 | 684.638 | 765.971 | 856.966 | 958.771 | 1.072.670 |
| Caja Bancos | 500 | 542 | 606 | 678 | 759 | 849 |
| Inversiones Locales | - | 611 | 683 | 764 | 855 | 957 |
| Cuentas y Doc. por cobrar | 348.150 | 369.011 | 412.848 | 461.893 | 516.765 | 578.155 |
| menos: Provisión incobrables | - 37.892 | - 26.840 | - 30.028 | - 33.596 | - 37.587 | - 42.052 |
| Impuestos anticipados | 193.028 | 274.323 | 306.912 | 343.372 | 384.164 | 429.802 |
| Otras Cuentas por Cobrar | 11.669 | 7.646 | 8.554 | 9.571 | 10.707 | 11.979 |
| Inventarios mercaderías | 21.887 | 59.345 | 66.395 | 74.283 | 83.107 | 92.980 |
| Provisión por deterioro | - | - | - | - | - | - |
| ACTIVO FIJO | 18.521 | 15.268 | 11.364 | 6.680 | 1.059 | 1.059 |
| Vehículos | 18.155 | 18.155 | 18.155 | 18.155 | 18.155 | 18.155 |
| Muebles y Enseres | 7.550 | 7.550 | 7.550 | 7.550 | 7.550 | 7.550 |
| Maquinaria y Equipo | - | - | - | - | - | - |
| Software instalado | 9.080 | 9.080 | 9.080 | 9.080 | 9.080 | 9.080 |
| menos: Depreciaciones | - 16.264 | - 19.517 | - 23.421 | - 28.105 | - 33.726 | - 33.726 |
| OTROS ACTIVOS | 5.666 | 5.468 | 6.117 | 6.844 | 7.657 | 8.567 |
| Activos mantenidos hasta el vcmtó. | - | - | - | - | - | - |
| Activos por Impuestos Diferidos | 5.400 | 4.746 | 5.309 | 5.940 | 6.646 | 7.435 |
| Otros activos no corrientes | 265 | 722 | 808 | 904 | 1.011 | 1.131 |
| TOTAL ACTIVO | 561.529 | 705.373 | 783.453 | 870.490 | 967.487 | 1.082.296 |
| PASIVO | | | | | | |
| PASIVO CORRIENTE | 330.315 | 415.005 | 445.988 | 480.302 | 518.273 | 567.684 |
| Obligaciones bancarias | 140.553 | 220.210 | 228.051 | 236.475 | 245.480 | 262.484 |
| Anticipos de clientes | 3.441 | 6.035 | 6.752 | 7.555 | 8.452 | 9.456 |
| Proveedores | 118.635 | 130.949 | 146.505 | 163.909 | 183.381 | 205.167 |
| Gastos acumulados e impuestos | 67.686 | 57.811 | 64.679 | 72.363 | 80.959 | 90.577 |
| PASIVO LARGO PLAZO | 15.274 | 41.873 | 45.033 | 48.568 | 52.524 | 56.949 |
| Otras cuentas por pagar | - | 26.599 | 29.759 | 33.295 | 37.250 | 41.675 |
| Obligaciones con instituciones financiera | 15.274 | 15.274 | 15.274 | 15.274 | 15.274 | 15.274 |
| TOTAL PASIVOS | 345.589 | 456.879 | 491.021 | 528.870 | 570.797 | 624.633 |
| PATRIMONIO NETO | 215.939 | 248.495 | 292.431 | 341.620 | 396.691 | 457.663 |
| Capital Social | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 |
| Reservas | 45.040 | 45.040 | 45.040 | 45.040 | 45.040 | 45.040 |
| Utilidades Ejercicios anteriores | 143.998 | 170.500 | 203.055 | 246.992 | 296.180 | 351.251 |
| Utilidad (Pérdida) del Ejercicio | 26.501 | 32.556 | 43.937 | 49.188 | 55.071 | 60.972 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 561.529 | 705.373 | 783.453 | 870.490 | 967.487 | 1.082.296 |