

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL

SEDE QUITO

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TEMA: “PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN
ESTRATÉGICO Y GENERACIÓN DE VALOR DE LA EMPRESA
COMUNICACIONES BENÍTEZ Y TOAPANTA COCEBET S.A.”**

AUTOR:

CARLOS ALBERTO TOAPANTA JACHO

DOCENTE ASESOR:

ING. DIEGO RICARDO RUBIO ERAZO MSc.

Quito - 2020

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

El Ing. Diego Ricardo Rubio Erazo., en calidad de docente tutora del trabajo de investigación indica:

Que el trabajo de investigación para obtener el título de Ingeniero en Gestión Empresarial cuyo tema es **“PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y GENERACIÓN DE VALOR DE LA EMPRESA COMUNICACIONES BENÍTEZ Y TOAPANTA COCEBET S.A.”**, elaborado por el Sr. Carlos Alberto Toapanta Jacho, ha sido debidamente revisada y está en condiciones de ser entregado para que continúe con el proceso de graduación de acuerdo con el Reglamento de la Universidad Metropolitana del Ecuador.

Atentamente,

Ing. Diego Ricardo Rubio E. MsC
DOCENTE TUTOR

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Carlos Alberto Toapanta Jacho, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador “UMET”, Gestión Empresarial, declaro en forma libre y voluntaria que el presente estudio de caso que versa sobre: **PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y GENERACIÓN DE VALOR DE LA EMPRESA COMUNICACIONES BENÍTEZ Y TOAPANTA COCEBET S.A.** y las expresiones vertidas en la misma, son autoría del compareciente, las cuales se han realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al referirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,

CARLOS ALBERTO TOAPANTA JACHO

C.I. 1716172455

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Carlos Alberto Toapanta Jacho, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación, **PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y GENERACIÓN DE VALOR DE LA EMPRESA COMUNICACIONES BENÍTEZ Y TOAPANTA COCEBET S.A.**, modalidad estudio de caso de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, cedo a favor de la Universidad Metropolitana del Ecuador una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Metropolitana del Ecuador para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Carlos Alberto Toapanta Jacho

CI: 1716172455

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por permitir que llegue a este momento tan importante de mi formación profesional. A mis hijos Brenda Y Carlos por ser el pilar más importante y por ser el motivo que me impulsa a seguir buscando mejores cosas. A mi esposa Susana que ha sido la luz en todo mi camino porque me has acompañado en las buenas y en las malas. A mis padres por ser unas personas incansables y han demostrado que con esfuerzo se puede llegar muy lejos. A mis hermanos por ser siempre un apoyo en todo momento. Sin el apoyo de mi familia no hubiese podido llegar a cumplir esta meta.

CARLOS TOAPANTA JACHO

AGRADECIMIENTO

Ante todo agradezco a Dios por acompañarme y guiarme a diario. A Susana que a más de ser mi esposa es mi amiga y compañera de vida que ha estado constantemente impulsandome para cumplir mi meta. A mis hijos y sobrinos por ser una fuente de motivación diaria quienes han estado siempre a mi lado dándome su confianza y cariño.

Agradezco a mis padres por ser quienes guiaron mi camino y han sido un pilar fundamental para llegar a cumplir todos desafíos que me he planteado, siempre han estado pendiente de mí y seguro estoy que lo seguirán haciendo.

Ademas quiero agradecer a todos mis maestros y tutores quienes han estado involucrados en mi proceso de formacion profesional en la Universidad Metropolitana

CARLOS TOAPANTA JACHO

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR.....	II
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
ÍNDICE	VII
Índice de tablas.....	IX
Índice de figuras	X
RESUMEN EJECUTIVO	XIII
ABSTRACT	XIV
INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACIÓN.....	1
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	2
Formulación o redacción del problema.....	3
DELIMITACIÓN	4
Delimitación geográfica	4
Delimitación espacial	4
OBJETIVOS.....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos	5
MARCO TEÓRICO	5
Antecedentes de la investigación	5
Fundamentación legal.....	6
Constitución Política del Ecuador.....	6
Fundamentación contextual.....	8
Tecnologías de información y comunicación	8
Fundamentación teórica	9
Planeación estratégica	9
Proceso de planeación estratégica.....	10
Estrategia.....	11
Declaración de la misión	11
Declaración de visión	12
Principios y valores	12

Análisis externo	12
Análisis interno	14
Cadena de valor	15
FODA	16
Estrategias genéricas.....	17
Estrategias corporativas.....	18
Análisis BCG	19
Análisis GE	20
Balanced Scorecard.....	21
MARCO METODOLÓGICO:.....	21
Paradigma de investigación	21
Enfoque de investigación	22
Enfoque cualitativo	22
Métodos de investigación.....	22
Método inductivo.....	22
Método de investigación.....	23
Tipos de investigación	23
Investigación documental	23
Investigación descriptiva.....	23
Recolección de datos.....	24
Fuentes primarias	24
Fuentes secundarias.....	24
Instrumentos de investigación.....	24
Validación del instrumento	24
CAPÍTULO I.....	25
DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	25
1.1. Generalidades de la empresa	25
1.2. Oportunidades y amenazas del entorno externo de la empresa	25
1.2.1. Oportunidades y amenazas	25
1.2.2. Análisis de la industria y fuerzas competitivas.....	28
1.2.3. Análisis de la industria	34
1.2.4. Análisis de la competencia.....	36
1.3. Análisis interno.....	38
1.3.1. Cadena de valor y estructura organizacional.....	38
1.3.2. Fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa.....	40

1.3.3. Fortalezas y debilidades de la estructura de la empresa	44
1.4. Ubicación de factores de éxito internos y externos	51
CAPÍTULO II DIRECCIONAMIENTO Y CONTROL ESTRATÉGICO	52
2.1. Declaración de la nueva filosofía corporativa.....	52
2.1.1. Análisis misión	52
2.1.2. Análisis visión estratégica.....	53
2.1.3. Principios y valores.....	53
2.1.4. Definición de objetivos estratégicos.....	54
2.2. Formulación de estrategias	55
2.2.1. Estrategia genérica	55
2.2.2. Estrategias empresariales	57
2.3. Análisis de estrategias de portafolio	61
2.3.1. Análisis de diversificación BCG (Boston Consulting Group)	61
2.3.2. Análisis Mc Kensey	63
2.4. Direccionamiento estratégico.....	64
2.5. Control estratégico	71
2.5.1. Definición de KPI's	71
2.5.2. Mapa estratégico	73
2.5.3. Análisis balanced scorecard	74
2.5.4. Costo beneficio del proyecto.....	81
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	84
Bibliografía	85
ANEXOS	88

Índice de tablas

Tabla 1 Matriz MAS.....	4
Tabla 2 Referencias bibliográficas	9
Tabla 3 Antagonismo vendedores rivales	30
Tabla 4 Ingreso potencial nuevos competidores	31
Tabla 5 Posiciones competitivas con productos sustitutos.....	32
Tabla 6 Poder de negociación y colaboración con proveedores.....	33
Tabla 7 Poder de negociación y colaboración con clientes.....	34

Tabla 8 Análisis de la industria.....	36
Tabla 9 Análisis de la competencia	37
Tabla 10 Análisis recursos humanos.....	41
Tabla 11 Análisis recursos financieros.....	42
Tabla 12 Análisis de recursos materiales.....	43
Tabla 13 Análisis recursos técnicos	44
Tabla 14 Análisis de dirección.....	45
Tabla 15 Análisis de mercadotecnia	46
Tabla 16 Análisis de finanzas.....	48
Tabla 17 Análisis de producción	49
Tabla 18 Análisis de talento humano	49
Tabla 19 Crecimiento industria G47411-3.....	61
Tabla 20 Market Share Cocebet S.A.....	62
Tabla 21 Plan Estratégico Cocebet S.A. 2021 - 2025	65
Tabla 22 Plan Operativo Cocebet 2021	66
Tabla 23 Plan Operativo Cocebet S.A. año 2022.....	67
Tabla 24 Plan Operativo Cocebet S.A. año 2023.....	68
Tabla 25 Plan Operativo Cocebet S.A. año 2024.....	69
Tabla 26 Plan Operativo Cocebet S.A. año 2025.....	70
Tabla 24 Indicadores perspectiva financiera.....	71
Tabla 25 Indicadores perspectiva clientes	72
Tabla 26 Indicadores perspectiva procesos internos	72
Tabla 27 Indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento	72
Tabla 28 Indicadores generales	73
Tabla 29 BSC perspectiva finanzas	75
Tabla 30 BSC perspectiva clientes	76
Tabla 31 BSC perspectiva procesos internos	78
Tabla 32 BSC perspectiva aprendizaje y crecimiento	80
Tabla 33 Rendimiento del proyecto.....	82

Índice de figuras

Figura 1 Justificación.....	2
-----------------------------	---

Figura 2	Árbol de problemas	3
Figura 3	Modelo de las cinco fuerzas competitivas	14
Figura 7	Ubicación factores PEST	28
Figura 8	Cálculo de atractividad de la industria.....	35
Figura 4	Organigrama Cocebet S.A.	39
Figura 5	Cadena de valor Cocebec S.A.....	40
Figura 6	Ubicación de fortalezas y debilidades	50
Figura 9	Análisis SWOT	51
Figura 10	Lista de verificación filosofía corporativa.....	54
Figura 11	Alcance objetivos estratégicos	55
Figura 12	Estrategia genérica	56
Figura 13	Factores de éxito para la estrategia de diferenciación	56
Figura 14	Estructura de estrategias	57
Figura 15	Estructura estrategias empresariales	58
Figura 16	Matriz SWOT - DAFO	60
Figura 17	Matriz BCG.....	62
Figura 18	Modelo GE	63
Figura 19	Resultados modelo GE	64
Figura 20	Mapa estratégico Cocebet S.A.....	74
Figura 21	Tacómetro tasa crecimiento de ventas	75
Figura 22	Tacómetro índice de ventas planificadas	76
Figura 23	Tacómetro porcentaje de clientes que se sintieron satisfechos con los productos y servicios.....	77
Figura 24	Tacómetro porcentaje de satisfacción al cliente por funciones automatizadas.....	78
Figura 25	Tacómetro porcentaje de procesos que trabajan con calidad.....	79
Figura 26	Tacómetro índice de procesos con calidad	79
Figura 27	Tacómetro horas de entrenamiento	80
Figura 28	Tacómetro nivel de capacitación y adiestramiento.....	81

Índice de ecuaciones

Ecuación 1	Retorno de la inversión ROI	81
------------	-----------------------------------	----

Ecuación 2 Retorno de inversión Cocebet S.A. 2021 - 2025	82
Ecuación 3 Índice ROI Cocebet S.A.....	82

Índice de anexos

Anexo 1 Auditoría interna.....	88
--------------------------------	----

RESUMEN EJECUTIVO

La estructura del presente documento se compone a raíz de la necesidad por parte de la empresa Comunicaciones Benítez y Toapanta Cocebet S.A. de mejorar sus procesos internos y gestión administrativa actual. La principal problemática identificada tiene relación con una inadecuada planificación estratégica y asignación de presupuestos, para ello se plantea el diseño y desarrollo de un plan estratégico que no solamente fomente las ventajas competitivas de la organización, sino que, adicionalmente, permita una mejora de los procesos internos de esta. Como principales resultados obtenidos se pueden mencionar que: el entorno externo al cual pertenece la empresa y la industria es sumamente volátil y se caracteriza por presentar constantes cambios lo que genera incertidumbre en los grupos de interés, lo que deriva en un desarrollo del sector limitado; el entorno competitivo es demasiado amplio, no existen barreras de entrada, los clientes son más susceptibles al precio de los productos que a su calidad; en la auditoría interna se tiene un desempeño como empresa moderado, es decir, si no se emprenden acciones estratégicas que mejoren su gestión actual, esta podría incurrir en un desempeño pobre; mientras que, en la definición del curso estratégico se formularon cuatro objetivos estratégicos correspondientes a cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard y estos a su vez, engloban a veinte estrategias tanto genéricas (diferenciación), como específicas y de negocio, dichos objetivos estratégicos cuentan con indicadores de gestión y un BSC como herramienta de control de gestión, finalmente, con el análisis del ROI se determinó que la puesta en práctica de plan estratégico resultaría rentable para la organización, obtenido una relación constante beneficio de 4.12.

PALABRAS CLAVE: Planeación estratégica, administración, empresa, FODA, mapa estratégico, control de estrategias, indicadores de gestión, ventaja competitiva, procesos internos, ROI.

ABSTRACT

The structure of this document is composed as a result of the need on the part of the company Comunicaciones Benítez y Toapanta Cocebet S.A. to improve its internal processes and current administrative management. The main problem identified is related to an inadequate strategic planning and budget allocation, for this purpose the design and development of a strategic plan is proposed that not only promotes the competitive advantages of the organization, but also allows an improvement of the processes internal to this. As the main results obtained, it can be mentioned that: the external environment to which the company and the industry belongs is extremely volatile and is characterized by constant changes, which generates uncertainty in the interest groups, which leads to a limited development of the sector; the competitive environment is too wide, there are no entry barriers, customers are more susceptible to the price of the products than to their quality; In the internal audit, it has a moderate performance as a company, that is, if strategic actions are not taken to improve its current management, it could incur poor performance; While, in the definition of the strategic course, four strategic objectives were formulated corresponding to each of the perspectives of the Balanced Scorecard and these, in turn, encompass twenty strategies, both generic (differentiation), as well as specific and business strategies, said strategic objectives have With management indicators and a BSC as a management control tool, finally, with the ROI analysis, it was determined that the implementation of the strategic plan would be profitable for the organization, obtaining a consistent benefit ratio of 4.12.

KEYWORDS: Strategic planning, administration, company, SWOT, strategy map, strategy control, management indicators, competitive advantage, internal processes, ROI.

INTRODUCCIÓN

América Latina incluye mercados que van desde los países más pequeños como Belice, Panamá y Uruguay hasta los más poblados como Brasil y México, con alrededor de 208 millones y 123 millones de personas respectivamente. Este amplio rango se refleja en el PIB y el PIB per cápita, dos métricas que han influido en la capacidad de los gobiernos para financiar inversiones en infraestructura de telecomunicaciones y en empresas de telecomunicaciones para generar ingresos por la oferta de servicios. (Lancaster, 2019)

Tres operadores de redes móviles brindan servicios en Ecuador: Claro (líder del mercado con una participación del 52% de suscriptores), Movistar (con una participación del 30%) y CNT (detrás con una participación del 17%). Aunque hay algunos OMV que operan, su participación de mercado colectiva es escasa y el segmento ha tardado en desarrollarse frente a la dura competencia de las sub-marcas de bajo costo promovidas por los ORM. El número de suscriptores en general ha seguido aumentando de manera constante en los últimos años, creciendo un 6,1% en 2018, aunque se esperaba que el crecimiento fuera un 4% más moderado para 2019. (Lancaster, 2019)

La predominante de línea fija Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) ofrece servicios móviles a través de sus propias redes. La red CDMA se lanzó a fines de 2003, seguida de la red GSM a fines de 2007. La empresa fue la primera en el país en lanzar servicios LTE.

Cocebet S.A por su estructura ha realizado actividades comerciales en diferentes provincias del país dentro de ellas Pichincha, Santo Domingo, Imbabura, Tungurahua, Chimborazo por lo cual nuestro Distribuidor se puede adaptar fácilmente a la regional que CNT le asigne siendo una prioridad para Cocebet trabajar en la provincia de Pichincha.

JUSTIFICACIÓN

La propuesta para la elaboración del plan estratégico y generación de valor de la empresa Comunicaciones Benítez y Toapanta Cocebet S.A., se fundamenta sobre

las líneas de investigación de competitividad, emprendimiento y productividad; así también en el proyecto de carrera de Gestión Empresarial con el Programa para formación de Pymes en el Distrito Metropolitano de Quito, teniendo impacto sobre la Zona 9 Pichincha y Zona 2 DMQ y finalmente se encuentra alienado con los objetivos y ejes estratégicos del Plan Nacional de Gobierno 2017 – 2021:

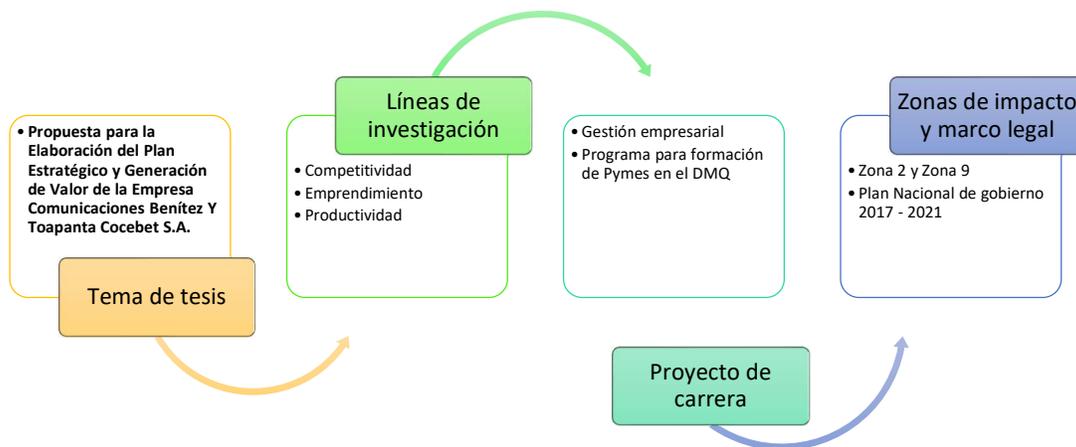


Figura 1 Justificación
Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La telefónica CNT en un inicio originalmente se llamaba Telecsa o así también conocida como Alegro, esta aparece en el año 2003, conformada como un joint Venture entre las extintas Andinatel y Pacifictel. En inicios del año 2005 CNT y Alegro se convierten en empresas independientes bajo una estructura de gestión pública y gubernamental, sin embargo, para el año 2010 Alegro fue absorbida por CNT en su totalidad y desaparece como marca del mercado. (Lancaster, 2019)

En la actualidad CNT es una operadora que ocupa el 7.7% de abonados del total de la red de usuarios de servicios de telecomunicación, muy por detrás de las grandes operadoras como Claro y Movistar. Si embargo, la estatal apuesta por el desarrollo de la comunidad y para ello, desde el año 2016 a través de la empresa

Comunicaciones Benítez y Toapanta COCEBET han conformado una alianza en que esta última es una distribuidora autorizada de productos y servicios de CNT.

Para que se defina la situación problemática de la empresa Comunicaciones Benítez y Toapanta COCEBET S.A., es importante mencionar, que durante su etapa de constitución y hasta la ejecución de actividades esta se encontraba consciente de que era necesario contar con algún tipo de direccionamiento estratégico, siendo así, en esta ocasión la gerencia de esta y el autor del presente documento buscan consolidar una propuesta administrativa y de estrategia que se base en la gestión y cumplimiento de objetivos. Con este contexto se describen a continuación las principales causas y efectos de la problemática central:

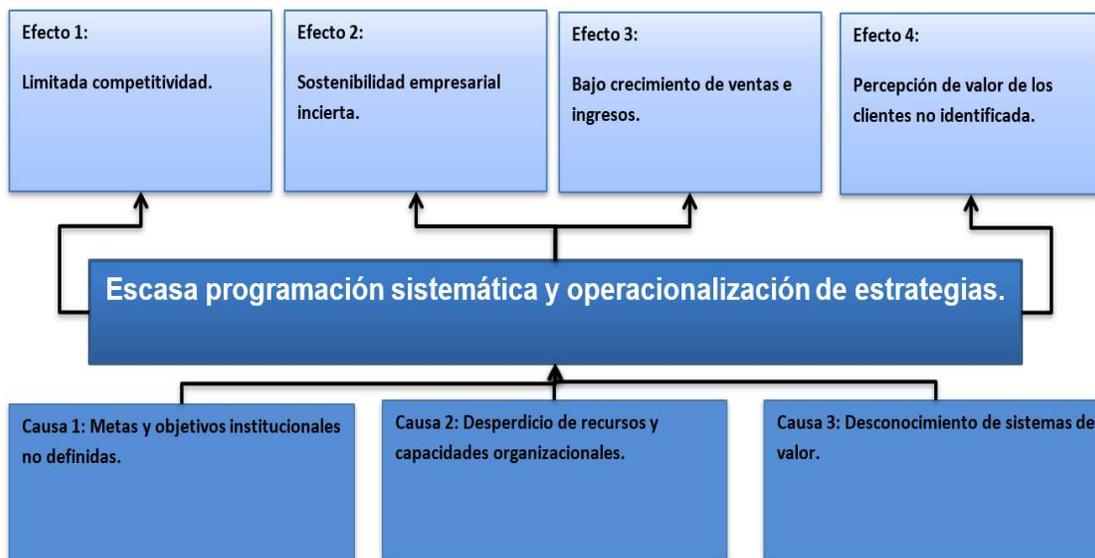


Figura 2 Árbol de problemas
Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

Formulación o redacción del problema

¿La elaboración de una propuesta de plan estratégico a mediano plazo para la empresa Cocebet S.A., permitirá que esta se consolide de forma competitiva en la industria a la que esta pertenece?

Una vez se identifica la problemática central del proyecto se procede a generar la propuesta de solución a este, por medio de la matriz de análisis de situaciones:

Tabla 1 Matriz MAS

MAS - Matriz de análisis de situaciones			
Situación actual real negativa	Identificación del problema a ser investigado	Situación futura deseada positiva	Propuesta de solución del problema
<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de sistemas de valor • Gestión comercial y operativa poco productiva 	Escasa programación sistemática y operacionalización de estrategias.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de sistemas de valor • Gestión comercial y operativa productiva 	Conocimiento de sistemas de valor para la aplicación de procesos internos de planificación y direccionamiento estratégico para una gestión comercial y operativa productiva.

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

DELIMITACIÓN

Delimitación geográfica

La delimitación geográfica del proyecto tiene impacto sobre las Zona 9 – Pichincha y sobre la Zona 2 en el Distrito Metropolitano de Quito.

Delimitación espacial

La delimitación temporal e implementación práctica del estudio comprende el periodo 2020 – 2024.

OBJETIVOS

Objetivo general

Elaborar la propuesta del plan estratégico y generación de valor de e la empresa Comunicaciones Benítez y Toapanta COCEBET S.A., mediante el conocimiento competitivo y organizacional; formulación y evaluación de estrategias, durante el periodo 2020 – 2024.

Objetivos específicos

- Diagnosticar de manera estratégica las partes externas e internas e internar de la organización, mediante el análisis de los entornos PEST, análisis sectorial Porter, evaluación de competitividad y cadena de valor de la empresa.
- Definir objetivos y estrategias que permitan adecuado diseño de opciones estratégicas sostenibles, posteriormente, estableciendo controles estratégicos, y fijación de herramientas herramientas de evaluación, con las que se pueda llegar a tener un sistema de planificación estratégica efectivo.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

Los antecedentes de la investigación que sirven como referencia en el desarrollo del presente documento se encuentran asociados trabajos de tesis, estas tienen relación con la temática central de Planificación Estratégica para empresas que se dedican a la industria de telecomunicaciones, a continuación, se describe los hallazgos que a criterio del autor se consideran los más relevantes para realizar trabajos de este tipo:

La primera fuente se toma de los autores (Vera Olivera, Vidal Carollo, Vignolo Rolo, Zambrano Montoya, & Zavala Bravo, 2019), en ella se plantea que, para desarrollar un plan estratégico es necesario realizar un análisis de situación y diagnóstico situacional mediante, análisis del macro y micro entorno, intensidad de competencia y análisis interno, posteriormente se deben formular estrategias y tácticas que en las que se busque la mejora continua de su infraestructura de telecomunicaciones, soporte y mantenimiento, logística y proveedores, publicidad y marketing e inversiones. Este estudio sirve de referencia en la presente investigación para la adopción de la metodología planteada para la determinación del análisis y situación actual de una empresa de telecomunicaciones.

Es así también como, (Moncayo Díaz & Sánchez Aragón, 2015), conservan una metodología y estructura similar a la del autor anteriormente mencionado, sino que, a diferencia de la primera fuente, este autor plantea que, antes de poder diagnosticar la

situación interna y externa de la organización, es recomendable definir o reformular el giro de negocio, su filosofía corporativa, objetivos y estrategias actuales.

Fundamentación legal

Siguiendo con la estructura de la pirámide de Maslow, se menciona a continuación, la fundamentación legal que apalanca la realización del tema central de la presente investigación:

Constitución Política del Ecuador

El primer artículo que tiene referencia la presente investigación es: “**Art. 276.-** Constituir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable”. (Ecuador, Asamblea Constituyente, 2008, pág. 135)

Este artículo sugiere que, es pertinente la realización de un plan estratégico que fomente la economía local a través de la comercialización de planes de internet, telefonía móvil, voz y datos; para que las TIC's sean integradas a todos los procesos de desarrollo económico y social de la nación.

Por otro lado, en el Art. 314 señala que el Estado considera a las telecomunicaciones como un sector estratégico. (Ecuador, Asamblea Constituyente, 2008). En este sentido es importante mencionar que, el giro de negocio de la empresa Cocebet S.A. es la comercialización de productos y servicios necesarios para las telecomunicaciones, por lo que, es aconsejable potenciar sus ingresos y por consiguiente mejorar el dinamismo económico de esta y de sus grupos de interés (clientes y empleados).

Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021

Según, la Secretaría Técnica Planifica Ecuador: en su eje 1: Derechos para todos durante toda la vida tributa con su objetivo 1 manifiesta: “Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas” (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017)

Este objetivo fundamenta la necesidad de otorgar a las personas condiciones apropiadas para el desarrollo de sus actividades diarias, es por ello por lo que, Cocebet S.A., procura salvaguardar la integridad de sus clientes internos a través del cumplimiento con todos los beneficios de ley de estos y así también, vela por sus derechos como trabajadores.

Por otra parte, en su eje 2: Economía al servicio de la sociedad en su objetivo 5 señala: “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria”. (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017)

Cocebet S.A., es una empresa que se encuentra consciente de la difícil situación económica y social que atraviesa el Ecuador, es por esta razón que, la organización desde el mes de marzo del 2020 ha recurrido a fuentes de financiamiento alternativas para poder cumplir con las obligaciones salariales de sus empleados, evitando supresiones de personal y reducción de horas de trabajo. Por estas razones es que, a través de la realización de su Plan Estratégico se busca a mediano y largo plazo establecer un mecanismo sistemático para enfrentar a situaciones contextuales que puedan afectar a la empresa y sus grupos de interés.

Plan de Telecomunicaciones y TIC del Ecuador 2016 – 2021”

El Plan de Telecomunicaciones y TIC del Ecuador 2016 – 2021 elaborado en el año 2015 dispone de los siguientes objetivos: “Impulsar políticas, estrategias, planes, programas o proyectos para la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i) de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)”. (Ecuador, Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información MINTEL, 2015, pág. 12)

Este objetivo desea promover el desarrollo TIC para todo el territorio ecuatoriano, todo ello mediante el fortalecimiento de la investigación, desarrollo e innovación de tecnologías de información y comunicación.

Adicionalmente, (Ecuador, Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información MINTEL, 2015), cuenta con el objetivo siguiente:

Promover que las TIC se usen efectivamente en el proceso de desarrollo productivo, social y solidario del Ecuador. Dentro de los objetivos se incluyen mejorar la calidad

de vida y proveer acceso inclusivo a las TIC, promover la gestión de servicios públicos y fortalecer la infraestructura. (pág. 12)

El objetivo mencionado por el MINTEL hace alusión a la inclusión de las TIC's en los procesos productivos del país, esto con el fin de mejorar la calidad de la vida de las personas, de la mano con una apropiada gestión pública de estas.

De acuerdo con el Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías 2016 – 2021, (Ecuador, Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información MINTEL, 2015), ha fijado los siguientes macroobjetivos:

Macroobjetivo 1: Completar y fomentar el despliegue de la infraestructura de telecomunicaciones.

Macroobjetivo 2: Aumentar la penetración de servicios TIC en la población.

Macroobjetivo 3: Asegurar el uso de las TIC para el desarrollo económico y social del país.

Macroobjetivo 4: Establecer las bases para el para el desarrollo de la industria TI a largo plazo. (pág. 25)

Tal como lo exponen los macroobjetivos del MINTEL, es necesario un mayor crecimiento y penetración de los productos y servicios asociados a las telecomunicaciones, ya que, son un importante rubro dentro de las cuentas del PIB de la nación y adicionalmente, se generan fuentes de empleo directas e indirectas.

Fundamentación contextual

Tecnologías de información y comunicación

De acuerdo con (Quispe-Otacoma, Padilla Martínez, Telot González, & Nogueira Rivera, 2017)

Se considera a las TIC's como el medio por el cual los datos fluyen de persona o departamento hacia otros, puede ser concentrada, desde la comunicación interna y líneas telefónicas, hasta sistemas de cómputo que generan reportes para varios usuarios. (pág. 3)

MVNOS

También conocidas como operadoras de red móviles virtuales, que, a mediados de 2013, el regulador MINTEL informó que la introducción de MVNO en el mercado local era viable en el mediano plazo. Recomendó una legislación por la cual los posibles MVNO podrían solicitar que los operadores compartan su espectro y otros recursos de la red. (Lancaster, 2019)

Fundamentación teórica

Para la determinar la fundamentación teórica de la presente investigación se utilizan las siguientes fuentes bibliográficas:

Tabla 2 Referencias bibliográficas

Autor (es)	Título	Lugar y año de publicación	Editorial
Alfredo Cipriano Luna González	Administración Estratégica	México D.F. - 2014	Grupo Editorial Patria
Arthur Thompson, Peteraf, Margaret A. Peteraf, Gamble, Jhon E. Gamble, & A.J. Strickland	Administración Estratratégica Teoría y Casos	México D.F. - 2018	Mc Graw Hill

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

Planeación estratégica

Según, (Luna González, 2014):

Es un proceso sinérgico que consiste en definir la naturaleza de la empresa, determinando una visión, misión, valores y objetivos; realizando un análisis interno y externo, para formular, implementar y desarrollar la estrategia, ponderar y retroalimentar a mediano y largo plazo, según cambios suscitados, y trabajar como un proceso de mejora sostenible. (pág. 75)

Por otra parte, (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2018):

La administración o planeación estratégica es el proceso por el cual se diseña y ejecuta la estrategia en la organización (diagnóstico, dirección, decisiones y distribución), de las cuales se desempeñan en un contexto de dinamismo y desorden. Todo esto para lograr un buen desempeño de una organización directamente atribuible a la calidad de fijación e implementación de la estrategia. (pág. 20)

Con estas dos conceptualizaciones se puede pensar que, la planeación estratégica es un proceso sistemático en el cual se determina la misión y visión, posteriormente, se analiza la parte interna y externa de la organización y finalmente, se establecen estrategias que permitan un desarrollo sostenible y de mejora continua de la empresa.

Proceso de planeación estratégica

Según, (Luna González, 2014):

Las fases que integran la administración o planeación estratégica en su proceso son las siguientes:

- Comprensión y definición del modelo de negocio
- Determinación de la misión
- Definir la visión o intensión estratégica
- Determinar los valores o código de ética
- Ubicar las estrategias y su formulación (pág. 86)

Según, (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2018):

El proceso de administración estratégica de una organización consiste en un conjunto de acciones interrelacionadas de los administradores:

- Dirección del proceso y diseño de la estrategia
- Evaluación del ambiente externo
- Evaluación de recursos internos
- Formulación de estrategias
- Configuración y control de estrategias (pág. 35)

De los dos procesos de planeación estratégica, anteriormente identificados, se toma como referencia al de (Luna González, 2014), para el diseño y elaboración del Plan Estratégico de la empresa Cocebet S.A., por su estructura simplificada y adaptación a las condiciones administrativas de la organización.

Estrategia

Según, (Luna González, 2014)

Es el plan de acción gerencial que busca lograr los objetivos de la organización; la estrategia se refleja en el patrón de movimientos y enfoques ideados por la gerencia para producir los resultados planeados. La estrategia es el cómo luchar por la misión de la organización y lograr los objetivos deseados. Consiste en combinar las acciones que emprende la dirección para lograr los objetivos financieros y estratégicos, además de luchar por la misión de la organización. (pág. 85)

La estrategia constituye el medio por el cual una empresa llegará a cumplir sus objetivos financieros, estratégicos, tácticos u operativos, yendo a un nivel más general, se podría decir que contribuye al cumplimiento de su visión estratégica.

Declaración de la misión

“Una declaración de misión suele describir el negocio y el propósito actuales de la empresa” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2018, pág. 39)

Según, (Luna González, 2014)

La misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos, estrategias y valores que deberán ser conocidos, comprendidos, así como compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio. (pág. 81)

El concepto más amplio de la misión de una empresa es el propuesto por (Luna González, 2014), acotando un poco a este, se puede decir que, la misión de la empresa es la descripción de su giro de negocio, objetivos, curso estratégico y su interrelación entre sus grupos de interés, y esta debe ser conocida por sus colaboradores de la organización, generando así, un sentido de pertinencia.

Declaración de visión

“La visión es aquella idea o conjunto de estas que tiene la empresa a futuro o es el sueño de esta a largo plazo” (Luna González, 2014, pág. 82)

La visión se fundamenta en el pensamiento futuro de la organización, definiendo niveles de estrategia para conseguir un crecimiento sostenible en los mercados a los que esta pertenece a mediano o largo plazo.

Principios y valores

“Los valores se relacionan con cosas como un tratamiento justo, integridad, conducta ética, sentido de innovación, trabajo en equipo, calidad, servicio al cliente, responsabilidad social y ciudadanía en la comunidad”. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2018, pág. 41)

“El medio más común para institucionalizar la ética es el establecer un código ético. Éstos no se aplican a las empresas, deben guiar a la conducta de las personas y profesionales en todas las organizaciones y en su vida cotidiana”. (Luna González, 2014, pág. 83)

En base a estos conceptos es posible considerar a los valores como una fuente de políticas o reglas que permitan el desarrollo de un comportamiento adecuado tanto dentro de la empresa, como también, fuera de esta.

Análisis externo

Según, (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2018):

Los componentes del ambiente externo son fuente tanto de amenazas como de oportunidades para una organización, así que el diagnóstico de la situación inicial y futura es una parte importante del proceso de administración estratégica. La identificación y evaluación de cada uno de estos factores y fuerzas es el primer paso en este proceso, pero los administradores tienen que considerar cada vez más la forma en las diferentes partes del ambiente externo interactúan entre sí y qué nuevos retos podrían producir. (pág. 66)

Como factores de análisis del macroambiente o ambiente externo se consideran a:

- Demografía
- Fuerzas socioculturales
- Factores políticos legales y regulatorios
- Ambiente natural
- Factores tecnológicos
- Fuerzas globales
- Condiciones económicas generales (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2018, pág. 68)

Según, (Luna González, 2014):

En el análisis externo de la empresa la ubicación de las oportunidades y amenazas son la base, dado que deben aplicarse a cada uno de los sectores del ambiente global competitivo.

Una oportunidad es la circunstancia favorable del ambiente global que si la empresa la sabe explotar, puede ser competitiva y alcanzar la mejora continua.

La amenaza o riesgo es una circunstancia desfavorable del ambiente global que puede perjudicar los esfuerzos de la empresa para ser competitiva y no alcanzar la mejora continua. (pág. 114)

Dentro del proceso de análisis externo (Luna González, 2014), recomienda analizar a las siguientes fuerzas:

- Ámbito político
- Ámbito demográfico
- Ámbito político
- Ámbito jurídico, regulación y gubernamental
- Fuerzas competitivas
- Grupos estratégicos
- Movimientos estratégicos de la competencia
- Factores claves de éxito para la competencia (Luna González, 2014, pág. 114)

Las fuerzas competitivas obedecen a un análisis estructurado en base al siguiente modelo analítico de las fuerzas competitivas:

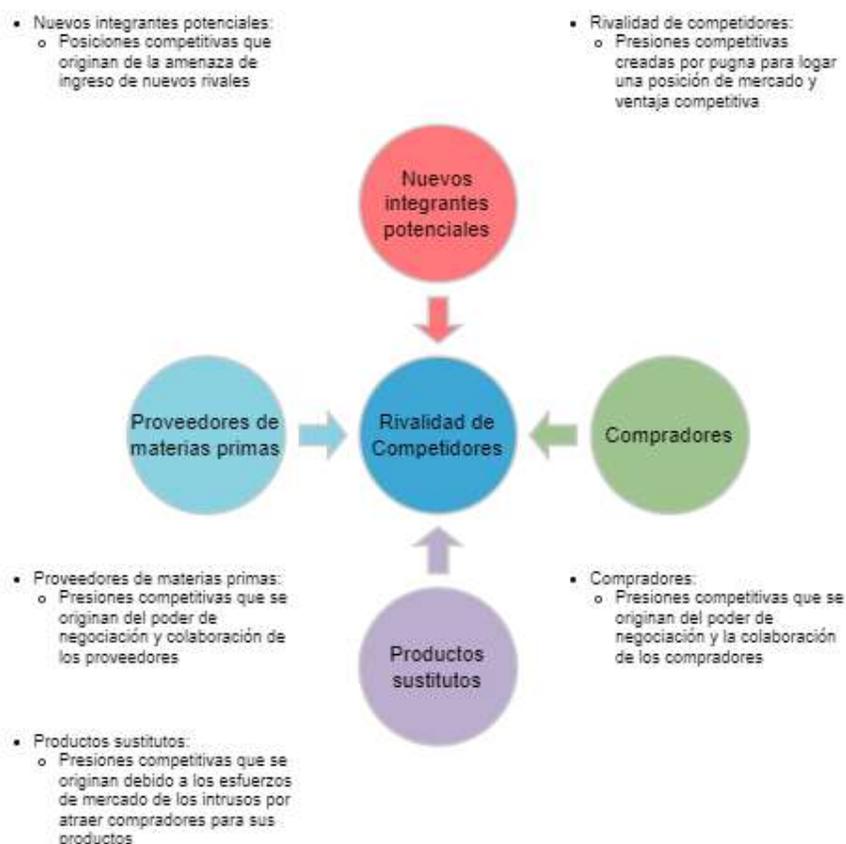


Figura 3 Modelo de las cinco fuerzas competitivas

Fuente: (Luna González, 2014, pág. 120)

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

Para los autores anteriormente citados, el concepto del análisis externo en las empresas es similar, coinciden en que, a partir de este, se generan oportunidades y amenazas. Sin embargo, (Luna González, 2014), sugiere que dentro del análisis externo se debe tomar en cuenta a la evaluación de las fuerzas competitivas. El modelo por seguir para el desarrollo de esta investigación será en función a la segunda referencia propuesta al ser más completo que la primera referencia

Análisis interno

Según, (Luna González, 2014)

La investigación del ámbito interno de la empresa precisa identificar lo que puede hacerse, dado que identifica sus fortalezas; además de lo que no, al identificar sus

debilidades. Para realizar el análisis interno, debe hacerse un enfoque estratégico de fortalezas y debilidades de la empresa. (pág. 95)

“Las fortalezas de una organización representan sus activos competitivos; sus debilidades son insuficiencias que constituyen pasivos competitivos”. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2018, pág. 127)

Ambos criterios sobre el análisis interno permiten deducir que a través de la identificación de los factores críticos de éxito de los procesos internos de una empresa es posible encontrar fortalezas y debilidades. Bajo este contexto las debilidades son “insuficiencias internas”, mientras que, fortalezas se consideran activos competitivos de la organización. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2018)

Para la ubicación de las fortalezas y debilidades de la empresa y definir el tamaño de la organización y sus funciones es aconsejable evaluar a los siguientes niveles jerárquicos de la organización:

- Dirección
- Mercadotecnia
- Finanzas
- Producción
- Recursos humanos (Luna González, 2014, pág. 104)

Como herramienta de evaluación y ubicación de los factores internos se utilizan listas de verificación dirigidas a cada uno de los representantes de los niveles jerárquicos anteriormente mencionados.

Cadena de valor

Según, (Luna González, 2014)

Se refiere a las estructuras mediante las que se crea un producto para los compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de efectuarlas y puede medirse de varias maneras. Las cadenas de valor de los proveedores y los canales introducen un margen que conviene aislar al entender las causas de la posición de una organización en costos, dado que el margen de unos y otros forma parte del costo total cargado al cliente. (pág. 97)

A este criterio, se suma lo que plantea (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2018):

La cadena de valor de una organización consta de dos amplias categorías de actividades: las actividades primarias que son fundamentales para crear la cadena de valor para los clientes y las actividades de apoyo que son necesarias para el desarrollo de las actividades primarias. (pág. 133)

En resumen, se puede concluir que en la cadena de valor se identifican y describen las actividades principales o agregadoras de valor y las actividades de apoyo o soporte, la sinergia e interrelación de estas deriva en el margen de valor tanto para la empresa como para los grupos de interés (clientes).

FODA

Según, (Luna González, 2014)

Las características del FODA o DAFO son:

- Permite la ponderación de las fortalezas y oportunidades de la empresa, en cuanto a sus capacidades de recursos y a sus oportunidades de mercado.
- Deriva en la importancia para la empresa de solucionar sus debilidades de recursos y anticiparse con medidas de protección contra amenazas a riesgos externos.
- Constituye una base para emprender acciones estratégicas de mejora continua y sostenible.
- Motiva a reflexionar y contesta cuestionamientos referentes al tipo de fortalezas y capacidades futuras que necesitará la empresa en cuanto a las condiciones competitivas para obtener resultados exitosos.
- Toda debilidad o amenaza que se logre solucionar se transformará en una fortaleza u oportunidad.
- Al finalizar el análisis FODA, los directivos pueden encontrar que para la misión, visión, valores, objetivos y estrategias que analizaron, con las decisiones de mantenimiento, revisión a la alza, baja, invalidación y reelaboración de la misión, visión, valores, objetivos y estrategias. (pág. 16)

Según, (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2018):

El modelo FODA ha sido elogiado por su sencillez y facilidad de aplicación, y ha optado en muchas organizaciones como parte del proceso de planeación estratégica. Sin embargo, el análisis FODA no carece de limitaciones, y si se utiliza de manera simplista es una herramienta primitiva que puede llevar a errores estratégicos, por lo que se debe usar con precaución, y complementarse con otras herramientas y marcos de estudio adicionales. (pág. 130)

Agregando una síntesis a lo detallado como conceptos sobre el FODA, se puede considerar a este análisis como una de las principales fuentes para resumir el diagnóstico de las fuerzas (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), no obstante, no basta únicamente con su implementación sino también, es aconsejable adherir otras herramientas para la generación de estrategia.

Estrategias genéricas

Según, (Luna González, 2014):

El criterio elemental del desempeño, más que regular a largo plazo, es la ventaja competitiva sustentable. Aunque una empresa tenga muchos puntos débiles y fuertes frente a sus rivales, hay dos tipos básicos de ventaja competitiva a su alcance: el liderazgo de bajo costo y la diferenciación. En última instancia, la importancia de un punto fuerte o débil depende del impacto que tenga en el costo relativo o la diferenciación. Ambas variables provienen de la estructura del ámbito empresarial y se originan de la capacidad para sortear mejor las cinco fuerzas competitivas. (pág. 133)

Las estrategias genéricas las conforman: liderazgo en costos, diferenciación, concentración o nicho. (Luna González, 2014). El nivel de estrategia genérica con el cual Cocebet S.A. pretende trabajar en su plan estratégico es la diferenciación.

Diferenciación

Según, (Luna González, 2014)

En esta clase de estrategia la empresa busca distinguirse dentro del ámbito empresarial en algunos aspectos preferidos por los compradores. Elige uno o más

atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades, con lo que ve premiada su singularidad con un precio más alto. (pág. 135)

“La esencia de una estrategia de diferenciación amplia consiste en ofrecer atributos de producto únicos que una amplia gama de compradores encuentre atractivos y que valgan el valor por el que se paga”. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2018, pág. 177)

Según, (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2018):

Establece los siguientes modelos de diferenciación como medios para alcanzar una ventaja competitiva:

Diferenciación para precios en productos y servicios

Diferenciación de imagen de productos y servicios

Diferenciación de transporte y canales de distribución

Diferenciación de calidad

Diferenciación de diseño de productos y servicios (pág. 176)

La estrategia genérica de la diferenciación proporciona una ventaja competitiva sobre los principales competidores de la industria, pero para lograr este efecto, es necesario incurrir en costos o gastos para potenciar dicha ventaja.

Estrategias corporativas

Según, (Luna González, 2014)

Se preocupa por los movimientos y enfoques que crea la dirección para obtener un rendimiento exitoso en alguna línea de negocio, la cuestión principal de esta estrategia es definir cómo construir una posición competitiva más fuerte a largo plazo. Una estrategia de negocio es poderosa si se produce una ventaja competitiva importante y duradera; será débil si no la produce o da como resultado una desventaja competitiva. (pág. 85)

La estrategia corporativa es una estrategia específica o de unidad estratégica de negocio en la cual se pueden plantear actividades para el fortalecimiento de factores críticos de éxito, reducción o mitigación de debilidades corporativas, etc.

- Estas estrategias de negocio se clasifican en:
- Estrategias horizontales y verticales
- Estrategias ofensivas y defensivas
- Estrategias de cooperación
- Estrategias de fusión y adquisición (Luna González, 2014, pág. 163)

Análisis BCG

Según, (Luna González, 2014):

La matriz BCG es fruto de la organización internacional de consultoría empresarial Boston Consulting Group (BCG) de Estados Unidos.

Esta matriz clasifica los productos y servicios de una empresa en cuatro categorías, que designaron con nombres de estrellas, vacas lecheras, perros o huesos y signos de interrogación o gatos salvajes, niños problema e incógnitas; a continuación se explican.

Productos y servicios estrella. Se identifican como aquellos que poseen una alta participación en un mercado que muestra un alto nivel de crecimiento, pero no son generadores netos de efectivo ya que exigen que se invierta en ellos prácticamente todo lo que se genera, por ejemplo, en publicidad, promoción de ventas, actividades de ventas, etcétera.

Vacas lecheras. Poseen una alta participación en un mercado que muestra un bajo nivel de crecimiento, generan una gran cantidad de efectivo neto para la empresa; exigen menos efectivo del que generan.

Perros. Poseen una baja participación en un mercado que muestra un bajo nivel de crecimiento, prácticamente no generan efectivo, y sus ventas son escasas con márgenes muy bajos.

Signos de interrogación. Poseen poca participación en un mercado que muestra un bajo nivel de crecimiento, son generadores negativos de efectivo, ya que requieren altas inversiones para generar ventas importantes. (pág. 53)

Con esta perspectiva se puede pensar que los segmentos del análisis BCG pueden estar determinados por las siguientes características:

En vacas lecheras se entiende que las empresas son capaces de cubrir y financiar todas sus actividades y operaciones, con el segmento estrella, son bienes o servicios que potencialmente, pueden llegar a ser vacas lecheras, el segmento perro, conlleva a destinar ciertas actividades de valor que permitan una mayor captación de clientes importantes y a su tiempo, reducir costos operativos; finalmente, el segmento de signos de interrogación, sugieren reducir operaciones que resulten costosas y que generen bajo rendimiento sobre las inversiones.

Análisis GE

Según, (Gallardo Hernández, 2012)

Otra herramienta muy útil en la formulación estratégica es la matriz de vulnerabilidad o matriz McKinsey-GE para evaluación de las oportunidades de negocio. Para finales de 1960, General Electric solicitó a la casa de consultoría McKinsey desarrollar una matriz que permitiera tener una mejor perspectiva del comportamiento de sus productos. Se le conoció como la matriz tres por tres pues está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (alta, media y baja). Hoy se le conoce más como la matriz McKinsey-GE de atractivo del mercado-posición competitiva, enfoque que pertenece a las técnicas de portafolio para el análisis de la competencia. (pág. 154)

La matriz McKinsey-GE identifica nueve variables que sirven para determinar la ventaja competitiva de la empresa, estas pueden ser:

- Crecer selectivamente
- Invertir para crecer
- Proteger posición
- Limitar expansión
- Buscar rentabilidad
- Invertir selectivamente

- Maximizar flujo de efectivo
- Administrar por resultados
- Redefinir negocio (Gallardo Hernández, 2012, pág. 155)

Una vez se identifica el segmento de la matriz GE al que la empresa se ubica, se podría tener en mente cual debería ser su accionar de las estrategias y como estas afectan el cumplimiento de sus metas y objetivos fijados a mediano y a largo plazo.

Balanced Scorecard

Según, (Luna González, 2014)

El cuadro de mando integral enfatiza los indicadores financieros y no financieros que deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos o funcionarios deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. Los objetivos y las medidas del cuadro de mando integral son algo más que una colección de indicadores de actuación financiera y no financiera; se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la empresa. El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una empresa en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes, mientras que los indicadores internos de los procesos críticos de la empresa, innovación, formación y crecimiento. (pág. 312)

MARCO METODOLÓGICO:

Paradigma de investigación

El paradigma de investigación que se propone a utilizar durante la presente investigación es el postpositivista.

La diferencia con el positivismo radica en que en el post-positivismo la realidad existe, pero no puede ser completamente aprehendida. Lo real se lo entiende desde las leyes exactas, sin embargo, ésta únicamente puede ser entendida de forma incompleta. Una de las razones para no poder lograr una comprensión total y absoluta de la realidad se basa en la imperfección de los mecanismos intelectuales y perceptivos

del ser humano, lo que lo limita para poder dominar todas las variables que pueden estar presentes en un fenómeno. (Flores Fabara, 2004)

El paradigma del pospositivismo asocia el concepto de que todos los hallazgos son probables, su aplicación tiende a ser más utilizada en metodología de investigación cualitativa. (Ramos, 2015). Es así como, por ejemplo, en el desarrollo del análisis o auditoría interna de la empresa en donde se evalúan diferentes factores en cada uno de los niveles jerárquicos de esta y se participa de manera activa entre los sujetos sometidos a dicha evaluación con una lista de verificación en la que se tienen diferentes características de cada uno de los departamentos de Cocebet S.A.

Enfoque de investigación

Enfoque cualitativo

“Su propósito es describir y evaluar las respuestas generalizadas, con el objetivo de explicarlas y así comprobar las hipótesis y obtener conclusiones; el análisis cualitativo es más frecuente en la entrevista o en las preguntas abiertas”. (Gómez Bastar, 2012, pág. 82)

La utilización del enfoque de investigación o ruta cualitativa del presente documento se realiza con la descripción de variables o factores críticos de éxito que permiten medir y conocer la situación actual en términos de administración y estrategia de la empresa Cocebet S.A., esta se realizó a manera de entrevista validando ítems de ponderación mediante una lista de verificación.

Métodos de investigación

Método inductivo

“El método inductivo, es un procedimiento que va de lo individual a lo general, además de ser un procedimiento de sistematización que, a partir de resultados particulares, intenta encontrar posibles relaciones generales que la fundamenten”. (Gómez Bastar, 2012, pág. 14)

Con el método inductivo se puede obtener resultados de la investigación para posteriormente identificar un criterio generalizado de esta, por ejemplo, en este trabajo de investigación se analiza la situación actual de la empresa y se plantea una situación futura de estrategia, las cuales derivan en las conclusiones y recomendaciones finales del documento.

Método de investigación

Según, (Pita Fernández & Pértegas Díaz, 2002):

La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica. La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. Tras el estudio de la asociación o correlación pretende, a su vez, hacer inferencia causal que explique por qué las cosas suceden o no de una forma determinada. (pág. 1)

Se emplea un enfoque cualitativo basado en su mayoría en acciones comparativas o relación de variables que permitan conocer la situación real del proceso de planeación (administrativo) de la organización en los últimos años de gestión previos a la pandemia.

Tipos de investigación

Investigación documental

“Se refiere a la interpretación concreta de la naturaleza o sociedad actual. Trabaja con realidades del fenómeno u objeto de estudio”. (Gómez Bastar, 2012, pág. 84)

Investigación descriptiva

“Se refiere a la interpretación concreta de la naturaleza o sociedad actual. Trabaja con realidades del fenómeno u objeto de estudio”. (Gómez Bastar, 2012, pág. 84)

Recolección de datos

Fuentes primarias

Las principales fuentes primarias empleadas en el contexto de la investigación son:

- Lista de verificación (entrevista)
- Artículos y publicaciones científicas citadas en el marco teórico y metodológico
- Tesis de grado citadas en los antecedentes de investigación

Fuentes secundarias

Entre las principales y más relevantes fuentes secundarias de información se tienen:

- Libros de texto citados en el marco teórico
- Revistas referentes a planeación estratégica
- Observatorios, bases de datos y reportes económicos financieros

Instrumentos de investigación

Los instrumentos de carácter de investigación cualitativa que se utilizan en la presente entrega corresponden a entrevistas a la Gerencia de la empresa utilizando listas de verificación para evaluar la situación actual de la gestión en la empresa Cocebet S.A., el formato que se sigue corresponde al propuesto por (Luna González, 2014), este en su turno se encuentra esbozado en el análisis interno de la empresa dentro del capítulo uno de este documento.

Validación del instrumento

No se cuenta con un método de validación de instrumentos ya que, la herramienta se basa en una serie de preguntas de evaluación de las fuerzas internas y competitivas de la empresa.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

1.1. Generalidades de la empresa

COCEBET S.A aplica como Distribuidor Autorizado de CNT EP y los productos a ser comercializados son: Pospago Voz, Pospago datos, Prepago, servicio de televisión pagada (DTH), internet y líneas fijas (HFC), y recargas.

La propuesta comercial de Cocebet S.A se basa en la comercialización del 100% del portafolio de productos de CNT EP, es decir, la estructura comercial de Cocebet SA estará enfocada en la venta y comercialización de Productos pospago (líneas de voz e internet móvil), servicios de televisión (DTH), servicios de HFC (líneas de voz internet fijos) adicional nuestra estructura comercial está dispuesta de tal forma que puede adaptarse a la comercialización de cualquier otro producto que la CNT EP lance al mercado.

Es importante mencionar que esta empresa tiene varios años en el mercado de las telecomunicaciones, ha venido trabajando con marcas como Movistar y actualmente como proveedor de servicios CNT, sin embargo, hasta la presente fecha no se ha desarrollado una adecuada planificación estratégica, lo que ha ocasionado, según su gerencia, una distribución poco equitativa de recursos entre departamentos lo cual, posiblemente ha ocasionado una disminución en sus ingresos comerciales.

1.2. Oportunidades y amenazas del entorno externo de la empresa

Para ubicar las oportunidades y amenazas que sirvan como alternativas de carácter realista en la gestión actual de Cocebet S.A., se describen a continuación, los diversos sectores empresariales comprendidos por los aspectos o ámbitos económicos, políticos, demográficos, sociales, tecnológicos y fuerzas competitivas.

1.2.1. Oportunidades y amenazas

Como insumo o herramienta de análisis se considera al sitio (Fondo Monetario Internacional FMI, 2020), el cual provee información actual sobre la situación general

de los países de manera simplificada, haciendo uso de bases de datos digitales de negocios y administración de empresas.

Ámbito político

La posición fiscal y externa de Ecuador es altamente vulnerable a la caída de los precios del petróleo. Las opciones de política son limitadas ya que la economía está dolarizada y el gobierno no puede aplicar decisiones de política monetaria. La elección general ha sido programada para febrero de 2021 con una segunda vuelta para la elección presidencial que tendrá lugar en abril. En el contexto de lento crecimiento económico, (Fondo Monetario Internacional FMI, 2020) espera que el PIB crezca un 0,5% en 2020, y el descontento del electorado contra la Internacional Fondo Monetario (FMI) significa que es probable que el partido gobernante tenga dificultades para asegurar la reelección, allanando el camino para una izquierda candidato a asumir el cargo revirtiendo las políticas pro-mercado implementadas por la administración actual. Como amenazas que se identifican con este inciso se pueden mencionar a: vulnerabilidad de la economía basada en la venta de petróleo, bajo crecimiento del PIB e inestabilidad política.

Otro elemento importante según lo afirma el FMI (Fondo Monetario Internacional FMI, 2020) es que, el Ecuador tiene un riesgo estratégico en promedio de 3.1 de carácter alto, con un riesgo político de 3.1, económico 2.6, legal 3.2, impuestos 3.6, operacional 3.7 y seguridad 2.1. Esta calificación es importante ya que, es una variable que se analiza por parte de inversionistas en caso de querer inyectar capital en proyectos de inversión en el país. Todo esto conlleva una amenaza importante por tener un riesgo estratégico elevado o alto. Esta medición se realiza con corte 23 de abril del 2020.

El 10 de marzo, el presidente Lenin Moreno anunció un recorte presupuestario de 1.400 millones de dólares y un plan para mejorar los términos de pago de la deuda previamente acordados con los acreedores mientras busca USD2 mil millones financiamiento externo. El gobierno también ha diferido los pagos del impuesto sobre la renta y ha ofrecido préstamos preferenciales a empresas e individuos en medio de un bloqueo del país debido a la Propagación del virus COVID-19. El gobierno espera que las medidas ayuden a compensar alrededor de USD2.2 mil millones en 2020 en

pérdidas estimadas debido a los precios más bajos del petróleo, a alrededor de USD8 millones por día en ingresos proyectados y shock negativo relacionado con el virus COVID-19. (Fondo Monetario Internacional FMI, 2020) La disminución de los precios del petróleo en marzo de 2020 llevó al gobierno a anunciar una serie de medidas económicas, incluido un recorte presupuestario de USD1.4 mil millones.

La corrupción sigue siendo un riesgo significativo en todo el sistema político en el Ecuador, sin embargo, se busca mitigar el soborno supuestamente luego de aplicar una represión gubernamental mediática.

Ámbito económico

Al comenzar abril, las previsiones de crecimiento se volvieron pesimistas, con una profunda recesión en 2020–2021 esperado. Los supuestos aún incluyen un contexto de medidas de austeridad.

Entre 2016 y 2019, la economía promedió un escaso crecimiento por debajo del 0,6%. (Fondo Monetario Internacional FMI, 2020) estima que el crecimiento del PIB real disminuirá entre -4.7% y -5.0%, ampliando el déficit fiscal cerca de 4% del PIB y mayor riesgo para los pagos del servicio de la deuda en 2020.

Mirando hacia el futuro (Fondo Monetario Internacional FMI, 2020) proyecta una aceleración gradual del crecimiento en 2021–2022, una vez que el COVID-19, el virus esté controlado; todo esto dentro de un macro de oportunidades de negocio bajo la implementación y adaptación de un conjunto de medidas sanitarias y el aprovechamiento de tecnología como canales de comunicación y distribución. Además, la disminución de los precios del petróleo en marzo de 2020 llevó al gobierno a anunciar una serie de medidas económicas, incluyendo un recorte de presupuesto de USD1.4 mil millones.

Ámbito sociocultural

En el Ecuador, los sindicatos tienen prohibido realizar huelgas en "sectores estratégicos", incluidos los hidrocarburos, la electricidad y las telecomunicaciones. (Fondo Monetario Internacional FMI, 2020). Consecuente, otras decisiones post cuarentena han sido la supresión de ciertas empresas públicas en la que se busca su

privatización por estar prácticamente quebradas debido a las malas gestiones pasadas y un evidente mal uso de recursos de estas, con el cierre dichas instituciones se incrementa el índice de desempleo en la nación.

Ámbito tecnológico

Líneas de teléfono celular o móvil 15.090 millones, suscripciones por cada 100 habitantes a estos servicios es de 89; suscripciones a servicios de banda ancha 1.917 millones, suscripciones por cada 100 habitantes es de 40, usuarios de internet en porcentajes es de una población del 57.27%. Esto supone una oportunidad importante para los negocios que se dedican a la comercialización de equipos y planes de telefonía celular, así también, servicios de transmisión de datos e internet. (Fondo Monetario Internacional FMI, 2020)

P Político	E Económico	S Social	T Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> • Vulnerabilidad de la economía basada en la venta de petróleo • Inestabilidad política • Riesgo estratégico alto • Recortes de presupuesto gubernamental 	<ul style="list-style-type: none"> • Déficit fiscal • Recortes de presupuestos gubernamentales • Oportunidades de nuevos negocios apegados a la salud y tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Despidos masivos en el sector público • Incremento del desempleo 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad y promociones utilizando redes sociales • Amplia disponibilidad de red y datos móviles

Figura 4 Ubicación factores PEST
Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

1.2.2. Análisis de la industria y fuerzas competitivas

Para el análisis de las fuerzas competitivas e industria a la que pertenece Cocebet S.A. se utilizan los siguientes elementos:

- Modelo de las cinco fuerzas competitivas
- Análisis de la industria
- Análisis de la competencia

Modelo de las cinco fuerzas competitivas

Para dar inicio al análisis del entorno competitivo de la industria G4741.13 correspondiente a venta al por menor de equipos de telecomunicaciones: celulares, tubos electrónicos, etcétera. Incluye partes y piezas en establecimientos especializados (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2012). Para el desarrollo y análisis de las cinco fuerzas competitivas se utilizan listas de verificación, estas en concordancia a lo sugerido por (Luna González, 2014).

El primer elemento que se analiza con las fuerzas competitivas es el de la rivalidad o competencia existente, de acuerdo con la gerencia de Cocebet S.A., las principales amenazas con esta fuerza están comprendidas por: incremento de la rivalidad por la aparición de mayor competencia, a mayor demanda de productos y servicios existe más competencia, en la industria existen ventajas competitivas diversas, hay mayor rivalidad cuando existen más diferenciadores estratégicos por parte de la competencia; y como oportunidades de la fuerza de competidores existentes se tienen: barreras de salida, capacidad para establecer alianzas estratégicas entre clientes y proveedores.

Antagonismo entre vendedores rivales

Tabla 3 Antagonismo vendedores rivales

Antagonismo entre vendedores existentes			
	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo
El incremento de la competencia identifica a la rivalidad	X		
El tamaño y giro de los negocios permite medir el nivel de la competencia	X		
Cuando existe un incremento de la demanda se puede considerar que la intensidad de la competencia es exitosa	X		
La optimización de procesos es una variable determinante en el ámbito empresarial	X		
Los costos de cambio de marca denotan un mayor poder de competencia	X		
Las ventajas competitivas son motivo de que la rivalidad sea más poderosa	X		
La rivalidad se incrementa de forma directamente proporcionar al rendimiento estratégico de la empresa	X		
Los peligros para salir de los negocios hacen que sea posible una permanencia competitiva	X		
La rivalidad tiende a ser impredecible cuando existe una mayor diversidad estratégica por parte de la competencia	X		
La rivalidad crece cuando la competencia realiza alianzas estratégicas o joint ventures	X		

Fuente: (Luna González, 2014)

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

Ingreso potencial de nuevos competidores

La rivalidad producto del ingreso de nuevos competidores a criterio de Cocebet S.A., identifica oportunidades en barreras de entrada significativa, requisitos de capital alto, posicionamiento de productos y marcas en la mente de los consumidores, la competencia presenta desventajas al momento de ingresar al mercado por falta de experiencia; y amenazas: capacidad intelectual de la industria es fácil de copiar,

limitadas restricciones gubernamentales para la protección de la economía de mercados locales en la industria, los actuales canales de distribución son poco efectivos.

Tabla 4 Ingreso potencial nuevos competidores

Ingreso potencial de nuevos competidores			
	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo
Las economías de escala permiten la desmotivación al ingreso potencial de nuevos competidores	X		
La rivalidad existe dispone de costos y experiencia que es difícil de alcanzar para nuevos competidores	X		
Los nuevos competidores presentan desventajas en cuanto a efectos de curva de experiencia	X		
La capacidad intelectual de la industria es fácil de copiar o imitar		X	
Existe un posicionamiento de marcas existentes en la mente del consumidor	X		X
Los canales de distribución disponibles son efectivos			X
Existen restricciones por parte de una política pública que restrinja la aparición de nuevos competidores			X
Existen aranceles o restricciones internacionales para proteger la competencia local			X

Fuente: (Luna González, 2014)

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

Posiciones competitivas con productos sustitutos

En lo referente a los productos sustitutos se indica que estos tienen amenazas mayormente orientadas en función al precio, los consumidores tienden a elegir los productos o servicios de la industria basándose en diferenciadores o atributos, presiones competitivas generadas por productos o servicios con menores precios en el mercado; como oportunidad está la existencia de sustitutos en un evento motivador a que las empresas incrementen sus procesos y calidad de producto.

Tabla 5 Posiciones competitivas con productos sustitutos

Posiciones competitivas con productos sustitutos			
	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo
La amenaza de sustitutos depende de precios atractivos		X	
Los consumidores se basan en factores diferenciadores para elegir un proveedor	X		
Cuando los sustitutos son más económicos se genera presiones competitivas	X		
La disponibilidad de sustitutos se genera presiones competitivas	X		
La existencia de los sustitutos motiva a las empresas a mejorar sus calidad, precio y uso	X		

Fuente: (Luna González, 2014)

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

Poder de negociación y colaboración con proveedores

La colaboración y poder de negociación con proveedores es un aspecto competitivo importante en tiempos de emergencia sanitaria, es así como se identifican los siguientes factores de éxito ligados a esta fuerza a nivel de oportunidades: existencia de diversas ofertas para que un proveedor pueda captar a clientes potenciales, el precio de los productos denota una mejor calidad y percepción de valor, cuando existen sustitutos los proveedores tienen un poder de negociación bajo y como amenazas se pueden mencionar a: los proveedores están en la capacidad de ocasionar escases de productos, el poder de los proveedores es mayor cuando presentan diferenciadores y a precios competitivos.

Tabla 6 Poder de negociación y colaboración con proveedores

Poder de negocio y colaboración con proveedores			
	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo
Los proveedores ejercer el suficiente poder de negociación	X		
Existe un nivel adecuado de negociación entre clientes y proveedores			X
Los proveedores pueden ocasionar escases de suministros			X
Los proveedores tienen una posición de negociación débil frente a la presencia de sustitutos	X		
Son confiables los canales de distribución de los proveedores		X	
Cuando aparece un nuevo o cliente potencial es posible que los proveedores reduzcan sus precios de venta para poder captar a dicho cliente	X		
Los proveedores son más poderosos si estos disponen de algún producto o servicio exclusivo y a precio competitivo	X		

Fuente: (Luna González, 2014)

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

Poder de negociación y colaboración con clientes

El poder de negociación y colaboración con clientes según la información que se proporciona tiene oportunidades en:

- Los compradores conocen bien el producto o servicio que se oferta en la industria.
- El volumen de ventas es importante para las empresas que pertenecen a la industria.
- El poder y colaboración con compradores no es tan fuerte en el sector.

Mientras que amenazas con:

- Costos de cambio de proveedor son bajos.
- Reducido número de compradores.

- Los compradores siempre toman la decisión de compra impulsándose más en el precio.

Tabla 7 Poder de negociación y colaboración con clientes

Poder de negociación y colaboración con compradores			
	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo
Poder de compradores es fuerte en la industria	X		
Son altos los cambios por cambio de proveedor		X	
La cantidad de compradores es reducida		X	
Los compradores conocen las bondades de los productos y servicios que se ofertan en la industria			X
El volumen de los compradores es relevante para las empresas	X		
El poder de negociación deriva en presiones competitivas	X		
Los clientes siempre tienen la capacidad de decisión de compra	X		

Fuente: (Luna González, 2014)

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

1.2.3. Análisis de la industria

El análisis de la industria permite medir el riesgo de cada uno de las fuerzas de Porter, adicionando factores de éxito tales como impacto de entorno o variables externas, concentración, poder de la fuerza y madurez de la industria, todos ellos propuestos por (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2018), posteriormente, se enlistan dichos factores en una matriz y se pondera el porcentaje de cada uno de estos para medir su nivel de atraktividad en la industria, así también, se asigna una calificación de 0 a 10 que determina el riesgo de cada variable, para finalmente, calcular el peso ponderado de todos los factores a evaluar. Es importante tener en cuenta los siguientes elementos a la hora de calcular la atraktividad de la industria:

Atractividad	Riesgo	Cálculo de atractividad
<ul style="list-style-type: none"> • Siempre es 10 	<ul style="list-style-type: none"> • 0= bajo riesgo; alta atractividad • 10= alto riesgo; baja atractividad 	<ul style="list-style-type: none"> • $Atractividad (10) - Riesgo$

Figura 5 Cálculo de atractividad de la industria
Fuente: (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2018)
Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

Para el factor de rivalidad se tiene un peso de 8%, calificación de 8/10 y una calificación ponderada o total de 0.64, como análisis se podría mencionar que, en la industria existen varios competidores y es evidente la competencia entre sí. El factor correspondiente a nuevos competidores fija un peso de importancia del 5%, una calificación de 7/10 y un total de 0.35, se registra una amenaza menor ya que, existe un riesgo moderado del ingreso de nuevos competidores. Los sustitutos tienen 7% de importancia y calificación de 9, este factor o fuerza competitiva presenta una amenaza importante ya que, hay una gran disponibilidad de sustitutos en el mercado y a precios competitivos. Proveedores con 8% de importancia y calificación de 6/10, existen varios proveedores de los insumos en la industria. Clientes con 7% de importancia y calificación 7/10, la existencia de varias marcas en el mercado resiente el poder de negociación de clientes.

En cuanto a la concentración se tiene una importancia de 8% y una calificación de 5, lo que significa elevada concentración de la industria, esto presumiblemente a la existencia de economías de escala en el mercado. La industria es madura con una importancia del 10% y una calificación de 9, se basa más en preferencias del consumidor. El poder de la fuerza laboral tiene 5% de importancia y calificación de 5, lo que incita a pensar que, no es necesario una alta especialización para el personal que trabaja en este tipo de mercados. Finalmente, el impacto de las variables externas es la variable que tiene más importancia y mayor calificación debido a que en la actualidad las fuerzas económicas, políticas y sociales tienen un alto impacto en la industria más aún si esta se encuentra atravesando situaciones adversas.

Como resumen el riesgo de la industria a la que pertenece la empresa Cocebet S.A. registra una calificación total de 8.43, es decir, existe un riesgo alto; mientras que, en cuanto a la atractividad de la industria obtiene una posición baja con 1.57. Este valor

posteriormente servirá para evaluar las oportunidades de negocio a través de la utilización de matriz GE McKinsey, disponible en el capítulo dos de este documento.

Tabla 8 Análisis de la industria

Factores	Peso	Calificación	TOTAL
Rivalidad	8%	8	0.64
Amenaza nuevos competidores	5%	7	0.35
Sustitutos	7%	9	0.63
Proveedores	8%	6	0.48
Clientes	4%	7	0.28
Concentración	8%	5	0.4
Madurez	10%	9	0.9
Poder de la fuerza laboral	5%	5	0.25
Impacto de variables externas	45%	10	4.5
Resumen	100%		8.43

Fuente: (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2018)

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

1.2.4. Análisis de la competencia

La competencia directa de la empresa está conformada por las empresas Blue Comunicaciones, Dataconet, Cellphonet y Celular Planet, a criterio de la gerencia general y la jefatura estratégica de Cocebet S.A. se tienen las siguientes calificaciones en comparación a ciertos factores críticos de éxito que se evalúan así también bajo la metodología de (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2018). Como información relevante producto del análisis de la competencia se tiene que Cocebet S.A. en términos de competencia ocupa el segundo lugar en comparación a las otras empresas evaluadas teniendo más fortalezas en las variables de precio, distribución, calidad y variedad de productos y servicios. Los valores totales de cada una de las empresas servirán posteriormente como insumo igual que el análisis de la industria, para la construcción de la matriz GE McKinsey que se encuentra a disposición en el segundo capítulo donde se encuentra definido el horizonte estratégico que se propone para la empresa Cocebet S.A.

Tabla 9 Análisis de la competencia

Factores	Peso	Cocebet S.A.		Blue comunicaciones		Dataconect		Cellphonet		Celular planet	
		Calificación	TOTAL	Calificación	TOTAL	Calificación	TOTAL	Calificación	TOTAL	Calificación	TOTAL
Bajo precio	27%	10	2.7	8	2.16	8	2.16	7	1.89	9	2.43
Distribución intensiva	24%	9	2.16	8	1.92	6	1.44	8	1.92	9	2.16
Calidad de productos y servicios	17%	8	1.36	6	1.02	5	0.85	9	1.53	8	1.36
Variedad de productos y servicios	18%	8	1.44	6	1.08	8	1.44	8	1.44	9	1.62
Publicidad intensiva	14%	2	0.28	7	0.98	9	1.26	7	0.98	8	1.12
Resumen	100%		7.94		7.16		7.15		7.76		8.69

Fuente: (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2018)
Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

1.3. Análisis interno

1.3.1. Cadena de valor y estructura organizacional

Organigrama

Cocebet S.A. presenta una estructura organizacional y de capital humano, compuesta por los siguientes niveles jerárquicos o cinturones:

- Ejecutivo
- Administrativo
- De apoyo a la Gerencia
- Supervisión
- Operativo

Según esta clasificación la empresa en su gestión actual dispone de una gerencia general, una gerencia administrativa, una gerencia de recursos humanos, un cinturón de asistencia a la gerencia, tres jefaturas comprendidas entre actividades financieras, comerciales y operativas, una supervisión de ventas y finalmente, la fuerza de ventas o personal comercial (vendedores).

La jefatura financiera cuenta con procesos y actividades de facturación, cobranzas, análisis de inventarios y administración de ventas.

La jefatura comercial dispone de procesos relacionadas con ventas y comercialización de las siguientes líneas de negocio: pospago y prepago (tarjetas SIM y equipos importados).

Cada uno de ellos cuenta con una persona en cada cinturón a diferencia de Jefatura Comercial, en este departamento se tienen 18 vendedores 15 para ventas de planes pospago y 3 para planes prepago; así también con la Jefatura estratégica que cuenta con cuatro personas dos de carácter de supervisión y dos operativos.

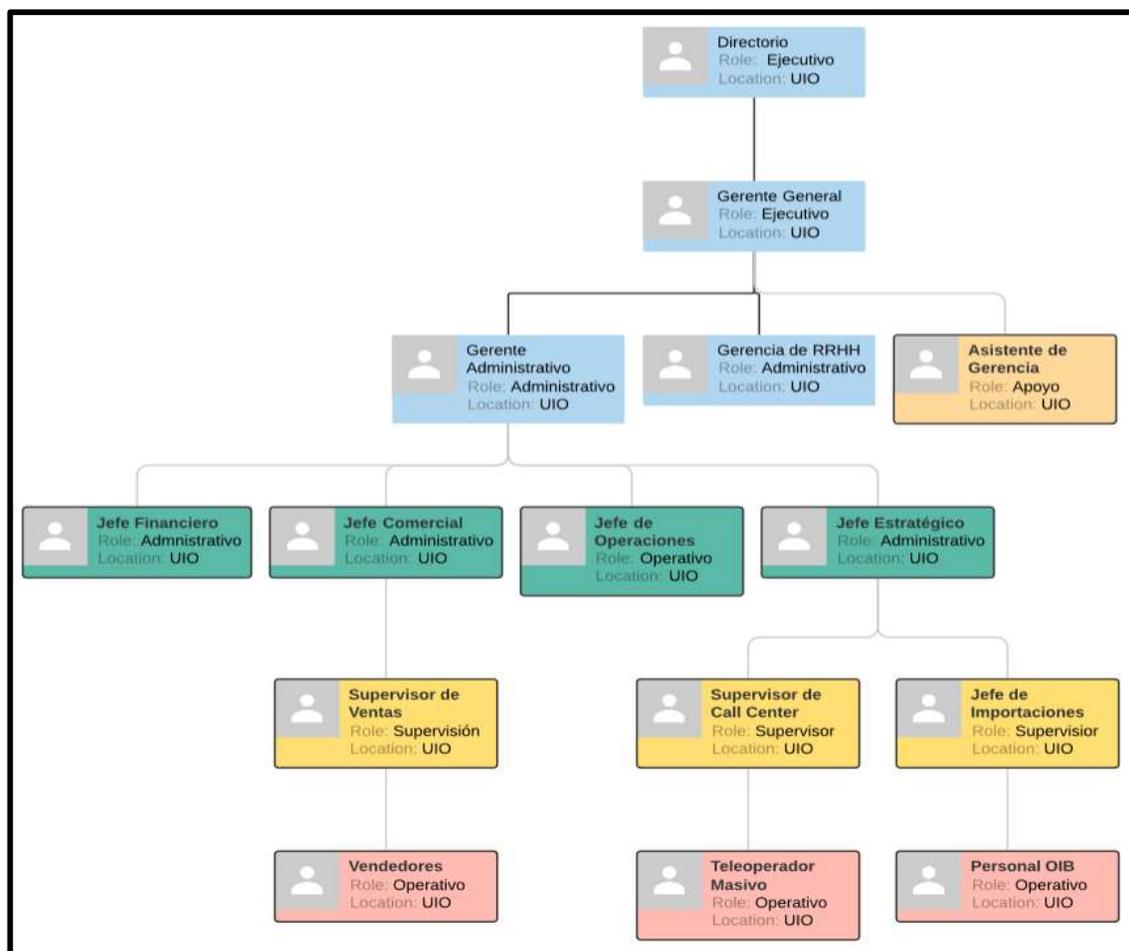


Figura 6 Organigrama Cocebet S.A.
 Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

Cadena de valor

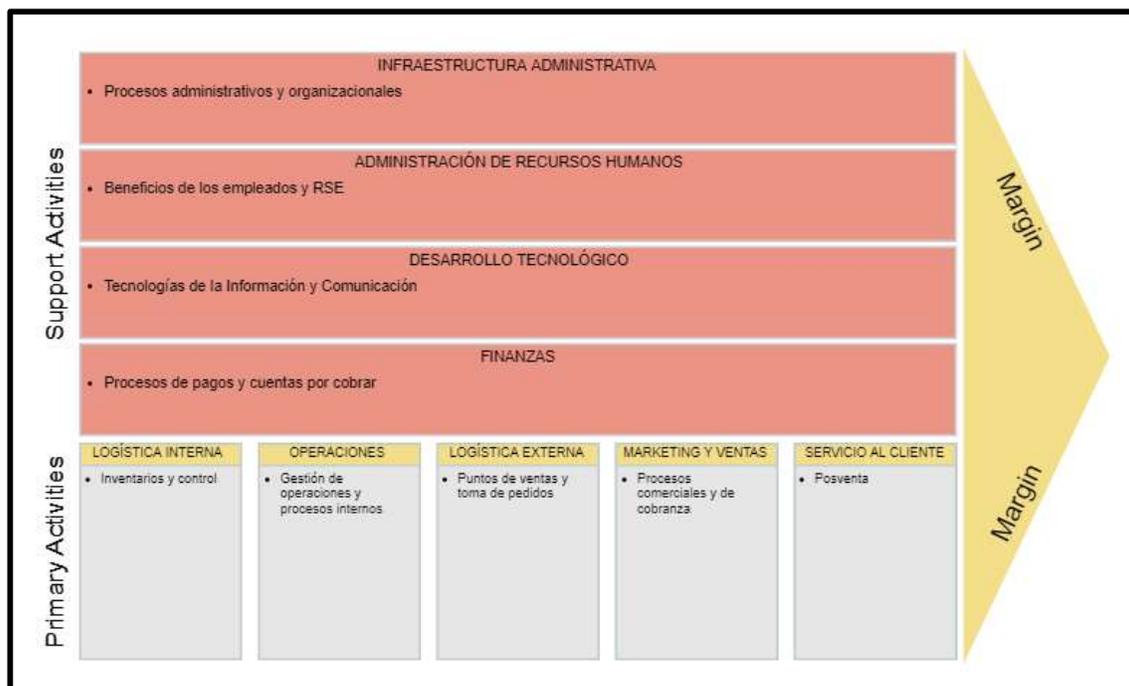


Figura 7 Cadena de valor Cocebec S.A.
 Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

1.3.2. Fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa

Uno de los componentes para el análisis de interno de la empresa según lo sugiere (Luna González, 2014), es el análisis de las fortalezas y debilidades de los recursos de esta, como insumo de valoración del curso estratégico actual sobre temas de eficacia. Este análisis se realiza a manera de auditoría interna en los anexos se encuentran las evidencias de realización de dicha actividad. (Ver anexo 1)

Uno de los recursos de la empresa, es el recurso más importante que genera la ventaja competitiva en las organizaciones es el recurso o capital humano, en el análisis interno de esta fuerza se identifican en este sentido, las fortalezas que se identifican con los recursos humanos tienen aplicaciones beneficiosas en actividades de capacitación del personal, clima laboral, habilidades clave, capital intelectual y fuerza laboral y experiencia, por otro lado, las debilidades más relevantes se encuentran asociadas a actividades de nulidad en evaluaciones de desempeño, pensamiento estratégico limitado en los trabajadores y baja motivación en estos.

Tabla 10 Análisis recursos humanos

Recursos Humanos					
	Excelente	Bueno	Neutro	Malo	Pésimo
Planeación de recursos humanos			X		
Capacitación del personal		X			
Clima laboral		X			
Habilidades y competencias clave		X			
Capital intelectual		X			
Disciplina en los empleados			X		
Evaluación del desempeño				X	
Pensamiento estratégico en los trabajadores				X	
Capacidad de la fuerza laboral		X			
Experiencia de la fuerza laboral	X				
Motivación de los empleados				X	
Higiene y seguridad laboral			X		

Fuente: (Luna González, 2014)

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

Analizando a los recursos financieros se pueden identificar fortalezas en el nivel de capital aportados por los socios, adecuados procesos para elaborar balances generales, buena clasificación para créditos, efectividad en recuperación de cuentas por cobrar, pagos puntuales de nómina de empleados, costos bajos en administración y ventas y, buena imagen financiera ante grupos de interés en su mayoría conformados por clientes, competencia y el estado.

Por otro lado, como debilidades de los recursos financieros se componen por: procesos de planeación financiera inexistentes, deficientes procesos de negociación de acciones, escasas políticas financieras. En cuanto a las oportunidades de mejora se pueden enmarcar a: disponibilidad y suficiencia de presupuestos, limitada liquidez, baja solidez financiera, limitada asignación de recursos financieros para mejoramiento

empresarial, escasa incursión en proyectos financieros, retrasos y demoras en pago a proveedores, baja rentabilidad en inversiones y, flujo de efectivo limitado.

Tabla 11 Análisis recursos financieros

Recursos financieros					
	Excelente	Bueno	Neutro	Malo	Pésimo
Potencial financiero		X			
Capital aportado por los socios			X		
Suficiencia de presupuesto			X		
Cantidad de efectivo			X		
Acciones negociables					X
Planeación financiera				X	
Solidez financiera			X		
Recursos financieros para el desarrollo del negocio			X		
Balance general		X			
Clasificación para créditos		X			
Proyectos de inversión			X		
Pago a proveedores			X		
Recuperación de cuentas por cobrar		X			
Rentabilidad en inversiones			X		
Rotación de inventarios		X			
Incremento de utilidades en los últimos tres años			X		
Pago de impuestos			X		
Pago de nómina		X			
Políticas financieras				X	
Flujo de efectivo			X		
Costos bajos en relación a la competencia		X			
Imagen financiera ante proveedores, clientes, competencia y el estado	X				

Fuente: (Luna González, 2014)

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

El análisis de los recursos materiales refleja fortalezas en: uso de materias primas de calidad, equipo y maquinaria sofisticada, calidad en productos o servicios, buenos

procesos de tecnológicos apalancados a la producción y comercialización y, la única debilidad que se identifica en este ámbito es una necesidad por el mejoramiento del estado de la infraestructura.

Tabla 12 Análisis de recursos materiales

Recursos Materiales					
	Excelente	Bueno	Neutro	Malo	Pésimo
Materias primas de calidad		X			
Equipo y maquinaria sofisticados		X			
Calidad de producto o servicio		X			
Condición de canales de distribución		X			
Estado de infraestructura			X		
Procesos de producción		X			
Procesos de comercialización		X			

Fuente: (Luna González, 2014)

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

Con respecto a la eficiencia de los recursos técnicos la gerencia de la organización señala que existen fortalezas en cuanto a la utilización de tecnologías, aplicación de sistemas de correo electrónico; mientras que, debilidades en patentes de tecnología, gestión de sistemas de información y oportunidades de mejora en procesos de calidad de elementos técnicos, aplicación de procesos de comercio electrónico, implantación de sistemas de redes internas, diseño de sistemas, procesos de administración estratégica en sistemas de información moderadamente efectivos.

Tabla 13 Análisis recursos técnicos

Recursos Técnicos					
	Excelente	Bueno	Neutro	Malo	Pésimo
Eficiencia y eficacia en elementos técnicos			X		
Utilización de tecnologías		X			
Procesos de comercio electrónico			X		
Tecnología patentada					X
Sistemas de redes interna			X		
Sistemas de correo electrónico		X			
Sistemas de diseño			X		
Sistemas para hacer negocios por internet			X		
Amplias direcciones de correo electrónico			X		
Procesos de administración estratégica				X	
Sistemas de información			X		
Redes internas y externas			X		

Fuente: (Luna González, 2014)

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

1.3.3. Fortalezas y debilidades de la estructura de la empresa

De la misma forma que el análisis de las fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa se realizan varias listas de verificación para medir el nivel de la gestión en la estructura de la empresa o así también conocido como procesos internos, todo esto buscando conseguir dilucidar el tamaño correcto y división de las funciones en la organización, el conjunto de variables que se analizan corresponden a un diagnóstico departamental en las funciones de: dirección (alta gerencia), mercadotecnia (marketing y ventas), estructura financiera como departamento o unidad de negocio, procesos productivos y estructura de recursos humanos como departamento o unidad de negocio.

Tabla 14 Análisis de dirección

Dirección					
	Excelente	Bueno	Neutro	Malo	Pésimo
Efectividad de la alta dirección		X			
Planeación estratégica de la organización				X	
Capacidad para adecuar factores clave de éxito	X				
Aplicación de conocimientos en el área de negocios en el mercado donde compete la empresa		X			
Efectividad en la descripción de puestos			X		
Estilo democrático de liderazgo		X			
Primer nivel jerárquico conoce sus funciones y responsabilidades		X			
La dirección forma y trabaja con equipos de alto desempeño		X			
Efectividad de la calidad directiva			X		
Curva de experiencia de la dirección	X				
Aplicación de sistemas de comunicación participativa por parte de los directivos	X				
Los directivos aplican prácticas de empoderamiento o empowerment		X			
Se ejerce liderazgo estratégico		X			
Se realizan prácticas de motivación				X	
Existe un código de ética o marco legal base en la empresa				X	
La dirección ha creado un buen clima laboral			X		

Fuente: (Luna González, 2014)

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

Los indicadores clave que se identifican con el análisis de la dirección o alta gerencia de la empresa registran fortalezas en: efectividad de la dirección, capacidad para identificar y adecuar factores claves de éxito, aplicación de conocimientos de

negocios en la industria en la que la empresa compite, estilo de liderazgo democrático y estratégico, la gerencia conoce sus funciones y responsabilidades, capacidad para conformar y trabajar en equipos, curva de experiencia de la dirección, aplicación de comunicación participativa, clima laboral apropiado. De forma paralela se identifican debilidades en: limitados procesos de planeación estratégica, poca efectividad en la descripción de puestos, limitada efectividad de calidad directiva, no se aplican prácticas de motivación, deficientes procesos de formulación de código de ética o marco normativo de la empresa.

En una segunda instancia, el conjunto de actividades o procesos comerciales de la empresa, del desempeño de este departamento depende la creación de estrategias que permitan un mejor funcionamiento del giro del negocio e inherentemente de su crecimiento en el tiempo, el análisis de este departamento genera fortalezas en: cobertura geográfica, capacidad de distribución, capacidad y experiencia de la fuerza de ventas, equilibrio en la oferta de productos y servicios, buena posición frente a la competencia. Así también debilidades importantes los siguientes indicadores: escasa definición de la estructura de la mercadotecnia, poca claridad en la definición de puestos y responsabilidad de mercadotecnia, deficientes procesos de promoción y publicidad, limitadas habilidades para realizar actividades de inteligencia de negocios y finalmente, oportunidades de mejora en toma de decisiones, aplicación de mejora continua a los procesos internos, fortalecimiento de ventajas competitivas, clarificación en las funciones de mercadotecnia, actividades de servicio al cliente y canales de comunicación, mejoramiento y actualización de bases de datos de clientes y proveedores, relaciones con clientes y proveedores, habilidades de comunicación y aplicación de procesos de marketing basados en la formulación de estrategias.

Tabla 15 Análisis de mercadotecnia

Mercadotecnia					
	Excelente	Bueno	Neutro	Malo	Pésimo
Definición de la estructura de la mercadotecnia				X	
Se basa en el giro y tamaño de la empresa para la toma de decisiones			X		
Mejora continua de la empresa es sostenible			X		
Se considera a la estructura como ventaja competitiva			X		

Funciones de mercadotecnia bien definidas				X	
Funciones de mercadotecnia son claras			X		
Potencialidad en el departamento de mercadotecnia			X		
Descripción de puestos de la función de mercadotecnia es clara y bien definida				X	
Publicidad y promoción				X	
Servicio al cliente			X		
Cobertura geográfica		X			
Capacidad de distribución		X			
Capacidad de fuerza de ventas	X				
Equilibrio entre oferta de portafolio de productos y servicios		X			
Disponibilidad de bases de datos de clientes y proveedores			X		
Capacidad para segmentar mercados			X		
Rentabilidad de los productos y servicios		X			
Relaciones con los clientes			X		
Habilidades en investigación de mercados				X	
Comunicación comercial			X		
Marketing estratégico			X		
Posición frente a la competencia	X				

Fuente: (Luna González, 2014)

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

Los procesos del departamento financiero de Cocebet S.A., al momento de la realización del análisis de esta unidad de negocio refleja que se tienen fortalezas cuando se trata de la rentabilidad sobre las inversiones, debilidades en el funcionamiento de las políticas financieras y una planeación financiera poco efectiva, como oportunidades de mejora se encuentran: eficiencia del departamento, capacidad del personal financiero, bajo crecimiento de utilidades en los últimos años, funcionamiento y aplicación de políticas crediticias, niveles poco confiables sobre la información financiera.

Tabla 16 Análisis de finanzas

Finanzas					
	Excelente	Bueno	Neutro	Malo	Pésimo
Eficiencia de la estructura financiera			X		
Capacidad del personal financiero			X		
Crecimiento de utilidades en los últimos años			X		
Estado de las utilidades			X		
Estado de los flujos de efectivo				X	
Funcionamiento de políticas de crédito			X		
Rentabilidad de inversiones		X			
Efectividad de la planeación financiera				X	
Confiabilidad de la descripción de puestos en el área de finanzas			X		
Nivel de aporte de capital social			X		
Confiabilidad de la información financiera			X		

Fuente: (Luna González, 2014)

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

En cuanto a la capacidad de la estructura productiva la empresa registra importantes fortalezas en cuestiones de capacidad del personal operativo, efectividad en sus procesos de producción, apropiada capacidad de producción, ubicación estratégica, canales de distribución efectivos y de bajo costo, programas de mantenimientos planificados, buena calidad de producto y servicio. Como debilidades se encuentran: la no aplicación de un sistema de calidad o mejora continua y la limitada existencia de políticas de procesos internos de producción, finalmente, las oportunidades de mejora se determinan por la efectividad en sus procesos de producción, utilización de procesos con calidad y desempeño de equipos de trabajo.

Tabla 17 Análisis de producción

Producción					
	Excelente	Bueno	Neutro	Malo	Pésimo
Eficiencia de la estructura productiva		X			
Capacidad del personal de producción		X			
Utilización de procesos con calidad			X		
Efectividad en la planeación de procesos de producción			X		
Capacidad de producción	X				
Sistema de calidad total				X	
Políticas de calidad				X	
Ubicación estratégica		X			
Distribución de producción		X			
Mantenimiento de instalaciones		X			
Desempeño de equipos de trabajo			X		
Calidad de productos o servicios		X			

Fuente: (Luna González, 2014)
Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

La última unidad de negocios o departamento que se analiza tributa a la unidad o gerencia de talento humano, esta dependencia presenta fortalezas en las variables de: capacidad del personal de talento humano, perfiles y actitud positiva de los empleados, buenos procesos de planificación del recurso humano, buenas relaciones laborales.

Tabla 18 Análisis de talento humano

Talento humano					
	Excelente	Bueno	Neutro	Malo	Pésimo
Eficiencia de la estructura de talento humano			X		
Capacidad del personal de talento humano		X			
Perfiles y actitud positiva para desarrollar el trabajo		X			
Planificación de recursos humanos		X			
Procesos de selección, contratación, formulación y desarrollo			X		

Procesos de formulación y desarrollo, planes de sucesión y carrera, programas de empleo y evaluación de puestos				X	
Relaciones laborales		X			
Gestión de servicios del personal			X		
Compensaciones laborales			X		
Controles de recursos humanos				X	
Indicadores de controles de gestión					X

Fuente: (Luna González, 2014)
Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

Ubicación de factores de éxito internos

		
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades de mejora
<p>Buena imagen financiera frente a grupos de interés</p> <p>Capacidad para identificar y adecuar factores claves de éxito</p> <p>Aplicación de conocimientos de negocios en la industria en la que la empresa compete</p> <p>Capacidad para conformar y trabajar en equipos</p> <p>Amplia curva de experiencia de la dirección</p> <p>Experiencia de la fuerza laboral</p>	<p>Limitados procesos de planeación estratégica</p> <p>No se aplican prácticas de motivación</p> <p>Limitadas habilidades para realizar actividades de inteligencia de negocios</p> <p>Planeación financiera poco efectiva</p> <p>No aplicación de un sistema de calidad o mejora continua</p> <p>Limitada existencia de políticas de procesos internos de producción</p>	<p>Mejoramiento y actualización de bases de datos de clientes y proveedores</p> <p>Aplicación de procesos de marketing basados en la formulación de estrategias</p> <p>Mejoramiento de la confiabilidad de los niveles de información financiera</p>

Figura 8 Ubicación de fortalezas y debilidades
Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

1.4. Ubicación de factores de éxito internos y externos

La identificación de los factores clave o de éxito que se encontraron a través de los análisis interno y externo se encuentra de manera resumida a continuación:



Figura 9 Análisis SWOT
Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

CAPÍTULO II

DIRECCIONAMIENTO Y CONTROL ESTRATÉGICO

2.1. Declaración de la nueva filosofía corporativa

La valoración de la estrategia actual comprende un análisis sobre la filosofía corporativa que rigen las actividades comerciales de Cocebet S.A.

2.1.1. Análisis misión

La misión o razón de ser de Cocebet S.A., se fundamenta bajo la siguiente estructura:

“Somos una empresa joven, seria, con una estructura sólida, de gran liderazgo y credibilidad, que ofrece y proporciona a sus clientes toda clase de soluciones integrales en telecomunicaciones, capitalizando la experiencia que nos ha posicionado y afianzado significativamente en el mercado local y nacional”. (Ecuador, Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT, 2016, pág. 12)

Bajo esta definición de misión empresarial se puede apreciar que esta conserva los elementos en su declaración: clientes, productos y servicios, filosofía y concepto de sí misma, sin embargo, se dejan de lado elementos tales como: mercados donde compete la empresa, tecnología con la que cuenta, interés por su supervivencia, interés por su imagen pública, interés por empleados y accionistas (Luna González, 2014). Con esta connotación se establece una nueva declaración de la misión disponible a continuación:

La empresa Cocebet S.A. es una entidad que se dedica a la comercialización y distribución autorizada de productos y servicios de CNT (teléfonos inteligentes, conectividad de redes e internet y venta de tiempo aire) para la provincia de Pichincha, esta busca consolidarse en el mercado como un proveedor reconocido y establecer una red de negocios con clientes y subdistribuidores, para ello se emplean procesos y políticas de calidad, teniendo siempre en consideración el beneficio común tanto de clientes y proveedores.

2.1.2. Análisis visión estratégica

La visión actual de la empresa se encuentra definida bajo la siguiente determinación:

“Ser una empresa pionera y liderar a nivel nacional en el mercado de las telecomunicaciones”. (Ecuador, Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT, 2016, pág. 12)

La visión actual de la empresa es muy limitada en su profundidad y redacción por cuanto a continuación se amplía en su versión a mediano y largo plazo:

La visión estratégica de la empresa estima que para hasta el año 2025, Cocebet S.A. estará posicionada dentro del top 10 de los mejores distribuidores de productos y servicios de CNT dentro de la provincia de Pichincha y con miras de expansión de estos hacia otros mercados regionales, para lograr esto, se implementarán búsquedas constantes de estrategias creativas e innovadoras que denoten en un evidente desarrollo de las actividades de comunicación e información rutinarias de la comunidad.

2.1.3. Principios y valores

Cecebet S.A., en su estado de gestión actual (Ecuador, Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT, 2016), al momento la siguiente declaración como principios de valores:

Hacer bien y a tiempo nuestro trabajo para obtener un impacto positivo en toda la Empresa. Incentivando al resto de la organización a hacer sus tareas, siendo un ejemplo para nuestros compañeros. Compromiso significa también trabajar en equipo, tanto con los compañeros de nuestra unidad como del resto de la empresa, estimular la participación y fomentar un ambiente de trabajo creativo y orientado al logro de objetivos. (pág. 14)

Tal como se realizó con la misión y visión se presenta el siguiente alcance para los principios y valores:

Los principios y valores que acompañan a la misión y visión de Cocebet S.A. se encuentran definidos por los siguientes factores:

- Integridad
- Responsabilidad
- Capacidad de servicio
- Honestidad
- Transparencia

	Misión	Visión	Valores
Identifica a los clientes	✓	✓	✓
Menciona productos y servicios	✓	✓	✗
Indica en qué mercados compete	✓	✓	✗
Muestra interés por su supervivencia	✓	✓	✓
Señala su filosofía empresarial	✓	✓	✓
Menciona su interés por su imagen corporativa, empleados y accionistas	✓	✓	✓
Define ideas para alcanzar su futuro deseado	✗	✓	✓
Delimita en el tiempo su futuro deseado	✗	✓	✓

Figura 10 Lista de verificación filosofía corporativa
Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

2.1.4. Definición de objetivos estratégicos

Comunicaciones Benítez y Toapanta Cocebet S.A. define sus objetivos estratégicos en el año 2016, sin embargo, estos no se encuentran asociados a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard y así también no presentan un curso de estrategia actual, con todos estos argumentos se procede a definir a manera de alcance los objetivos estratégico-empresariales para el periodo 2021 – 2025:

Bajo la perspectiva financiera se define el objetivo estratégico de: Mejorar los beneficios de la venta de productos y servicios, para poder cumplir dicho objetivo es necesario formularse: ¿Cómo se podría mejorar los beneficios del negocio?

En cuanto a la perspectiva del Cliente se definen dos objetivos estratégicos:

- Mejorar la experiencia y satisfacción del cliente, para ello se hace el siguiente cuestionamiento: ¿Cómo se lograría mejorar la experiencia y satisfacción del cliente?

- Proveer un mejor posicionamiento de marca, generando la siguiente pregunta:
¿Cómo se alcanzaría un mejor posicionamiento de marca?

Para el proceso interno se define el objetivo estratégico: Trabajar con gestión por procesos y criterios de calidad, mediante la formulación de: ¿Cómo se podría trabajar con gestión por procesos y criterios de calidad?

La última perspectiva del BSC de Formación y Crecimiento tiene el objetivo estratégico: Impartir charlas, seminarios y prácticas de adiestramiento, respondiendo a: ¿Cómo se lograría impartir charlas, seminarios y prácticas de adiestramiento?

Nombre	
-	Objetivos estratégicos Cocebet S.A. 2021- 2025
-	Finanzas
+	Mejorar los beneficios de la venta de productos y servicios
-	Clientes
+	Proveer un mejor posicionamiento de marca
-	Procesos internos
+	Trabajar con gestión por procesos y criterios de calidad
-	Aprendizaje y crecimiento
+	Impartir charlas, seminarios y prácticas de adiestramiento

Figura 11 Alcance objetivos estratégicos
Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

2.2. Formulación de estrategias

Con la definición de los nuevos objetivos estratégicos para el periodo 2021 – 2025 como horizonte estratégico para la empresa es necesario poder identificar todas las estrategias que podrán garantizar el cumplimiento cabal de la visión corporativa, para ello, se definen dos niveles de estrategias, la genérica y las específicas o empresariales. (Luna González, 2014)

2.2.1. Estrategia genérica

La estrategia genérica que la empresa pretende desarrollar a largo plazo bajo la implementación del presente plan estratégico es la estrategia de diferenciación ya

que, esta permite obtener una distinción entre la empresa y su competencia, estableciendo una mayor lealtad por parte de sus consumidores y así también dejando un valor percibido por estos.



Figura 12 Estrategia genérica
Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

Para consolidar una adecuada ventaja competitiva (Luna González, 2014), recomienda tomar en consideración y desarrollar los siguientes **elementos**:

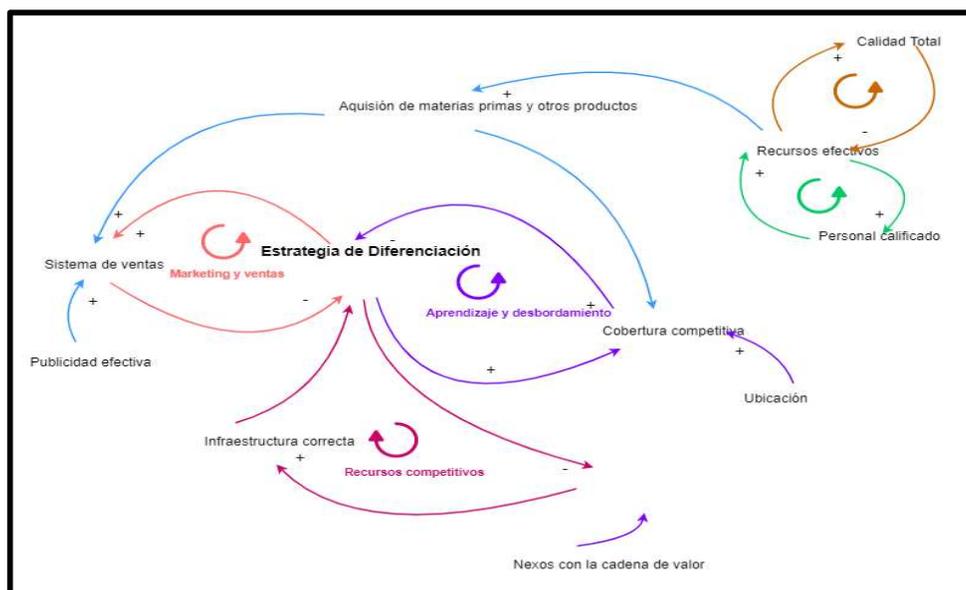


Figura 13 Factores de éxito para la estrategia de diferenciación
Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

Las estrategias de unidad de negocio de la empresa Cocebet S.A. para el periodo 2021 – 2025, están determinadas por la siguiente estructura: verbo con terminación infinitiva, posteriormente, se especifica el tipo de acción u horizonte de la estrategia y finalmente, se describe el propósito de la estrategia, este a su vez está relacionado con obtener una mejor ventaja competitiva en su industria:



Figura 14 Estructura de estrategias
Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

Las principales estrategias genéricas o de diferenciación que se adoptan por parte de la empresa son:

- Reducir los costos de operación y distribución
- Realizar actividades de benchmarking de proveedores, comparando productos, precios, valor percibido y cuota de uso
- Diferenciar los costos de comercialización con la competencia
- Disponer presupuestos para investigaciones de mercado, marketing y ventas
- Fijar un sistema de ventas efectivo
- Establecer un correcto Value Stream Mapping (VSM) o flujo de valor, analizando de manera general las áreas, procesos y servicios
- Diseñar políticas internas que permitan una interrelación entre cadena de valor, proveedores y clientes
- Desarrollar procesos de mercadotecnia para posicionamiento de la empresa
- Reforzar las habilidades tecnológicas internas de cada uno de los departamentos
- Asignar presupuesto institucional para el desarrollo de proyectos de mejoramiento tecnológico

2.2.2. Estrategias empresariales

Las estrategias empresariales o específicas que pretende desarrollar la empresa para el curso estratégico de los próximos cinco años presentan los siguientes niveles:

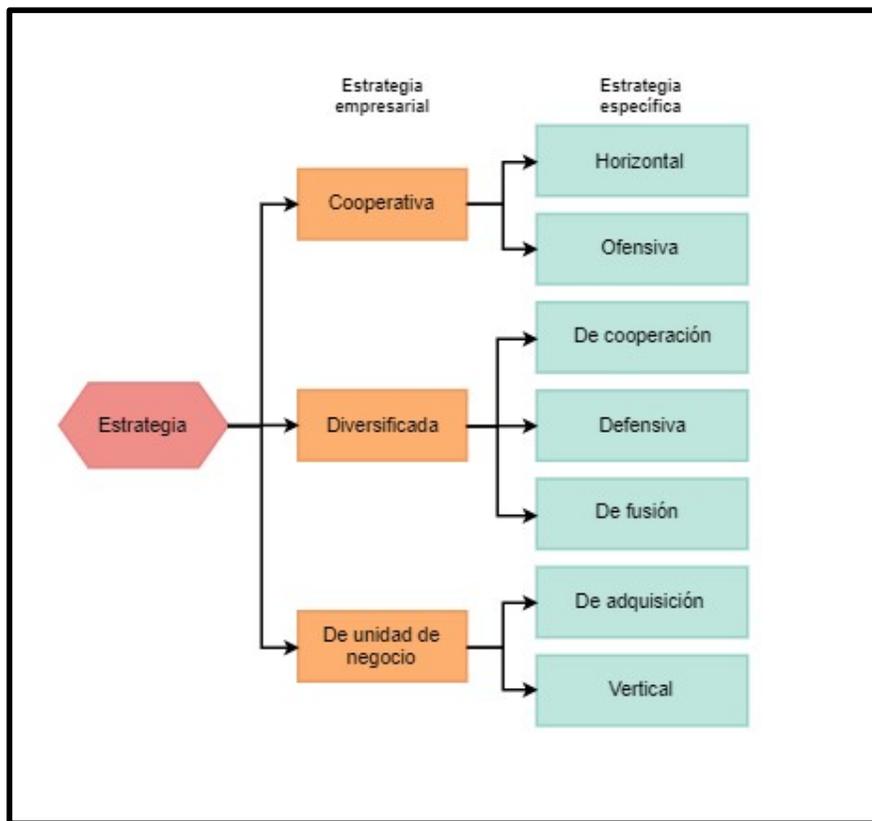


Figura 15 Estructura estrategias empresariales
Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

A continuación, se presentan los factores de éxito para poder generar las estrategias específicas:

- Socializar los resultados de las experiencias prácticas en cada departamento y su posterior establecimiento de propuestas o soluciones a estas
- Establecer las interrelaciones entre procesos internos, definiendo una estructura organizacional horizontal
- Aumentar el rendimiento de las inversiones realizadas
- Desarrollar fusiones empresariales o implementación de islas de servicios, franquicias, etc.
- Absorber las operaciones de empresas pequeñas que dispongan de propuestas de valor similares a las de la industria
- Mejorar las condiciones geográficas y cobertura de servicio
- Incrementar las relaciones públicas de clientes importantes a través del mejoramiento de la reputación e imagen corporativa

- Diseñar modelos de negocios basados en la implementación de nuevos productos y servicios acordes con las tendencias actuales de mercado
- Aplicar procesos y tecnologías de cuarta generación industrial consiguiendo un mayor impacto en los clientes
- Reducir el porcentaje de utilidades a accionistas para posterior inversión en proyectos de desarrollo de mercado

Con la definición de las estrategias generales como específicas se contempla la formulación de la matriz SWOT o DAFO, estableciendo una relación entre los factores de éxito o fracaso que se obtienen de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, esto como un conjunto de medidas estratégicas que posteriormente, servirán para garantizar el logro de los objetivos y visión estratégica de la organización.

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p>Fortalezas (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> • F1. Buena imagen financiera • F2. Capacidad para identificar y adecuar FCE • F3. Capacidad para formar equipos de trabajo • F4. Experiencia en la industria • F5. Conocimiento de negocios 	<p>Debilidades (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • D1. Limitados procesos de PE • D2. PF poco efectiva • D3. Deficientes políticas en PE y PI • D4. No aplicación de PDCA • D5. No aplicación de motivación al personal
<p>Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • O1. Oportunidades de negocio en salud y tecnología • O2. Capacidad de establecer alianzas • O3. Significativas barreras de salida • O4. Consumidores sensibles al precio de los productos • O5. Bajo poder de negociación de clientes 	<p>F-O Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • F.O.. Realizar actividades de benchmarking • F.O.. Desarrollar procesos de mercadotecnia • F.O.. Aumentar rendimiento inversiones • F.O.. Mejorar cobertura geográfica • F.O.. Implementar nuevos productos 	<p>D-O Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • D.O.. Diferenciar los costos de comercialización • D.O.. Establecer un correcto VSM • D.O.. Reforzar las habilidades en TI's • D.O.. Fijar sistema de ventas efectivo • D.O.. Disponer presupuestos para investigaciones de mercado
<p>Amenazas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • A1. Riesgo estratégico alto • A2. Incremento del desempleo • A3. Recortes presupuestarios estatales • A4. Inestabilidad política • A5. Proveedores pueden ocasionar escases de productos 	<p>F-A Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • F.A.. Diseñar políticas internas • F.A.. Asignar presupuesto institucional para desarrollo tecnológico • F.A.. Desarrollar fusiones empresariales • F.A.. Absorber operaciones de otras empresas pequeñas • F.A.. Incrementar relaciones públicas 	<p>D-A Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • D.A.. Reducir los costos de operación y distribución • D.A.. Establecer las interrelaciones entre procesos internos • D.A.. Aplicar procesos tecnológicos • D.A.. Reducir utilidades a accionistas • D.A.. Difundir experiencias de los clientes

Figura 16 Matriz SWOT - DAFO
 Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

La matriz SWOT O DAFO presenta un cuadrante para cada factor, sobre estos recaen los factores de éxito para las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La distribución tanto de estrategias tanto generales como estrategias de negocios obedecen los siguientes patrones o combinaciones:

- El cuadrante estrategias F – O utiliza estrategias tipo maxi – maxi, esto significa que, a partir del uso de las fortalezas es posible potencializar las oportunidades.
- En el cuadrante D – O utiliza las estrategias tipo mini – maxi, esto supone una minimización de debilidades tomando como ventaja las oportunidades identificadas.
- En el cuadrante F – A utiliza estrategias tipo maxi – mini, en este, se requiere emplear las fortalezas para minimizar el impacto de las amenazas.
- Finalmente, las estrategias tipo mini – mini del cuadrante D – A se fundamentan en la reducción de debilidades para posteriormente evadir las amenazas.

2.3. Análisis de estrategias de portafolio

2.3.1. Análisis de diversificación BCG (Boston Consulting Group)

El análisis BCG permite diversificar los productos o servicios de la empresa, esta división se realiza bajo los siguientes enunciados:

- Productos y servicios estrella
- Vacas lecheras
- Perros
- Signos de interrogación (Luna González, 2014)

Para la construcción de la matriz BCG de productos y servicios de Cocebet S.A. se empieza por determinar el porcentaje de crecimiento de la industria, investigando el crecimiento del sector G47411-3:

Tabla 19 Crecimiento industria G47411-3

ANIO FISCAL	G474113
2018	57,912,619
2019	62,953,896

Fuente: (Ecuador, Servicio de Rentas Internas SRI, 2020)

La variación porcentual o crecimiento de la industria entre 2018 y 2019 es de 8.01%, en otras palabras, el sector comercial G474113 tuvo un crecimiento bajo.

En cuanto a la participación de mercado se toman como referencia los ingresos de la empresa y se comparan con las cantidades de la industria para los años 2018 y 2019:

Tabla 20 Market Share Cocebet S.A.

Año	G474113	Cocebet S.A.	Market Share	Nivel
2018	\$57,912,619.00	\$310,800.00	0.54%	Bajo
2019	\$62,953,896.00	\$360,258.00	0.57%	Bajo

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

Al disponer de un market share o participación de mercado de nivel bajo y así también, un crecimiento bajo, los productos y servicios actuales de la empresa Cocebet S.A. se sitúan en la casilla de productos perros, esto sugiere que, a manera o nivel de portafolio la unidad de negocios comercial de la empresa tiene un crecimiento de industria bajo, así también, márgenes de rentabilidad bajos, lo recomendable para este escenario sería que la empresa utilice en mayor proporción estrategias que aporten a un mejor desarrollo comercial.

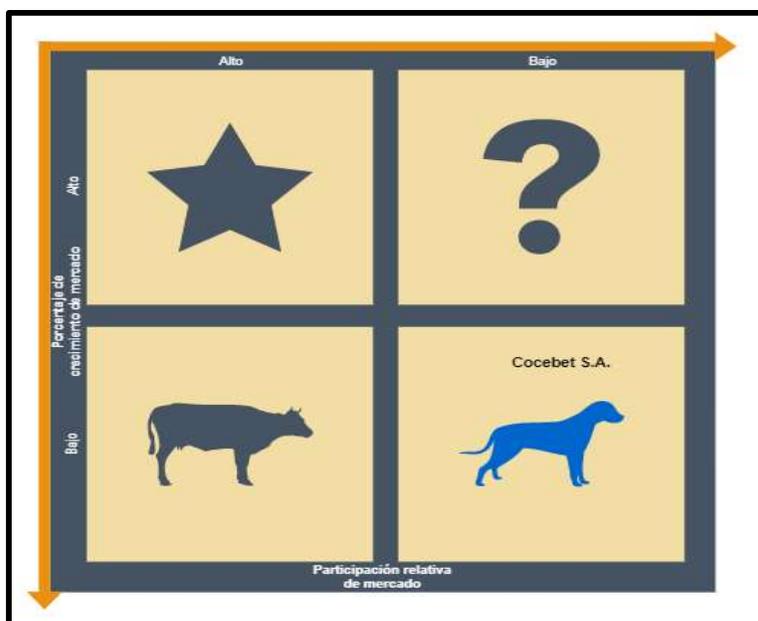


Figura 17 Matriz BCG
Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

2.3.2. Análisis Mc Kensey

Para el análisis Mc Kensey se toman los resúmenes o calificaciones ponderadas totales tanto del análisis de la industria, así también como, el análisis de la competencia y se los ubica en cada uno de los espacios o cuadrantes con los que es pertinente la identificación del comportamiento de los productos y servicios tanto de la industria y de la competencia de Cocebet S.A., mediante la utilización de los datos numéricos totales tanto del análisis de la industria como también del análisis de la competencia, dichos datos se enlistan de la siguiente forma:

- Atractividad de la industria: 1.57
- Posición competitiva Cocebet S.A.: $10 - 7.94 = 2.06$
- Posición competitiva Blue Comunicaciones: $10 - 7.16 = 2.84$
- Posición competitiva Data Conect: $10 - 7.15 = 2.85$
- Posición competitiva Cellphonet: $10 - 7.76 = 2.24$
- Posición competitiva Celular Planet: $10 - 8.69 = 1.31$

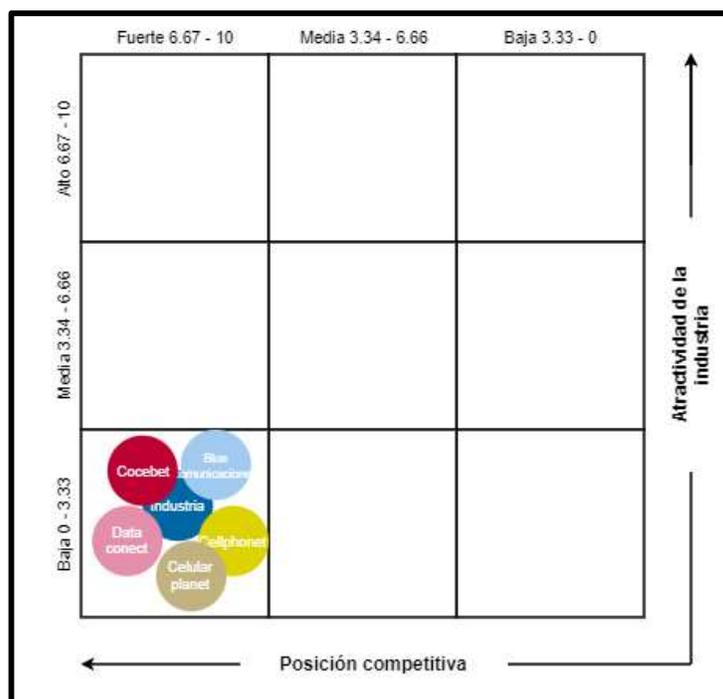


Figura 18 Modelo GE
Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

El modelo GE McKinsey señala que la industria y las unidades de negocio (comercial) de la competencia y la empresa Cocebet S.A. se sitúan en bajo una posición competitiva fuerte y, manteniendo una relativa atractividad de mercado bajo, para la cual se sugiere Maximizar el flujo de efectivo, por medio de:

- Administrar adecuadamente para obtener ganancias
- Defender y potenciar las fortalezas
- Concentrarse en segmentos de negocios atractivos o novedosos

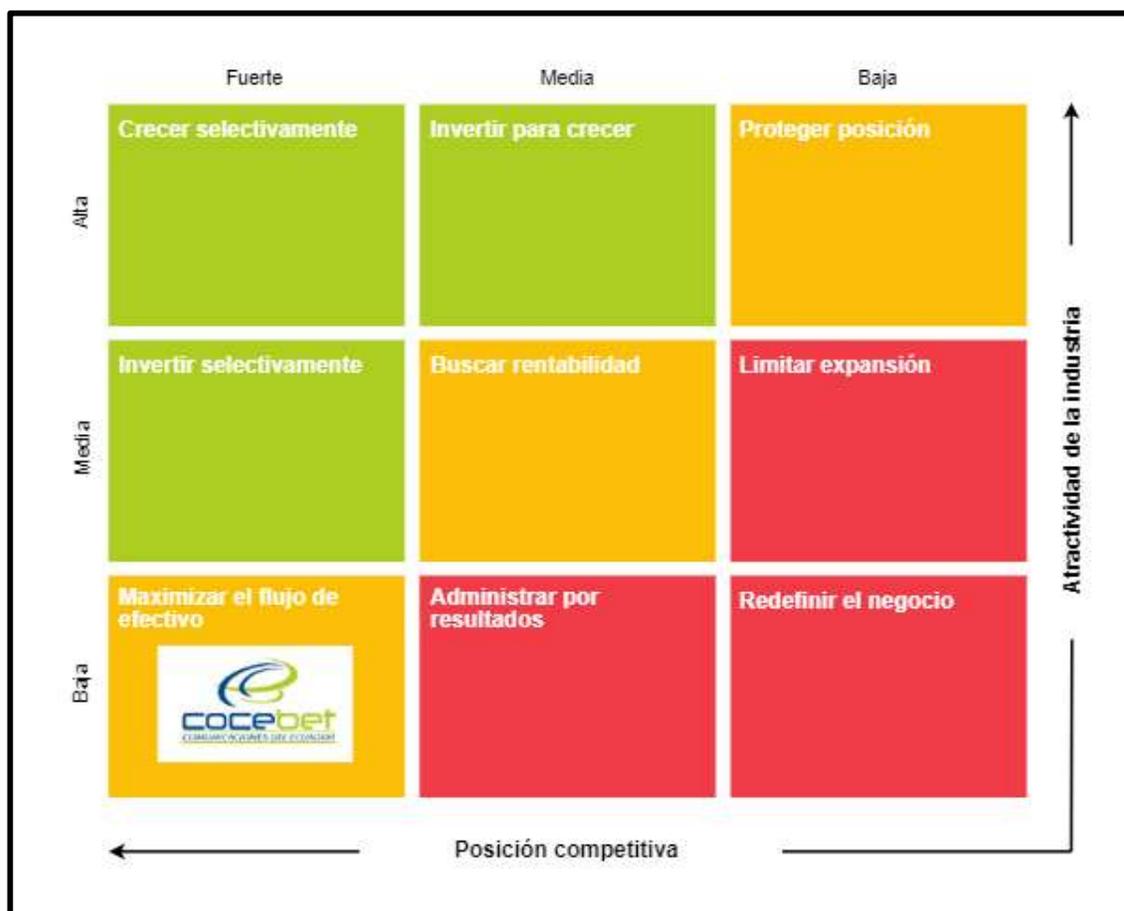


Figura 19 Resultados modelo GE
Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

2.4. Direccionamiento estratégico

Como direccionamiento estratégico para el periodo comprendido entre 2021 y 2025 Cocebet S.A. define la siguiente estructura: Plan estratégico 2021 – 2025; Planes operativos.

Tabla 21 Plan Estratégico Cocebet S.A. 2021 - 2025

PLAN ESTRATÉGICO COCEBET S.A. 2021 - 2025									Meta o resultado esperado (anual)					
BSC	Objetivo Estratégico	Propósito	Estrategias	Política	Indicador	Responsable Global	Departamento involucrado	Presupuesto (5 años)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Perspectiva Finanzas	Mejorar los beneficios de la venta de productos y servicios	Garantizar el cumplimiento cabal de la visión corporativa, obteniendo una mejor ventaja competitiva en la industria	<ul style="list-style-type: none"> Disponer presupuestos para investigaciones de mercado, marketing y ventas Asignar presupuesto institucional para el desarrollo de proyectos de mejoramiento tecnológico 	<ul style="list-style-type: none"> Disponer presupuestos para investigaciones de mercado, marketing y ventas a partir de mediados del año 2021 Asignar presupuesto institucional para el desarrollo de proyectos de mejoramiento tecnológico a partir de mediados del año 2021 	Tasa de crecimiento de ventas	Gerencia General	Jefatura financiera	\$12,500.00	3%	5%	10%	15%	20%	20%
			<ul style="list-style-type: none"> Absorber las operaciones de empresas pequeñas que dispongan de propuestas de valor similares a las de la industria Reducir el porcentaje de utilidades a accionistas para posterior inversión en proyectos de desarrollo de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Absorber las operaciones de empresas pequeñas que dispongan de propuestas de valor similares a las de la industria a partir de mediados del año 2021 Reducir el porcentaje de utilidades a accionistas para posterior inversión en proyectos de desarrollo de mercado a partir de mediados del año 2021 	Índice de ventas planificadas		Gerencia administrativa		80%	80%	80%	100%	100%	100%
Perspectiva Clientes	Proveer un mejor posicionamiento de marca	Garantizar el cumplimiento cabal de la visión corporativa, obteniendo una mejor ventaja competitiva en la industria	<ul style="list-style-type: none"> Realizar actividades de benchmarking de proveedores, comparando productos, precios, valor percibido y cuota de uso Diferenciar los costos de comercialización con la competencia Socializar los resultados de las experiencias prácticas en cada departamento y su posterior establecimiento de propuestas o soluciones a estas Aumentar el rendimiento de las inversiones realizadas 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar actividades de benchmarking de proveedores, comparando productos, precios, valor percibido y cuota de uso a partir de mediados del año 2021 Diferenciar los costos de comercialización con la competencia a partir de mediados del año 2021 Socializar los resultados de las experiencias prácticas en cada departamento y su posterior establecimiento de propuestas o soluciones a estas a partir de mediados del año 2021 Aumentar el rendimiento de las inversiones realizadas a partir de mediados del año 2021 	% Clientes que se sintieron satisfechos con los productos y servicios	Gerencia General	Jefatura comercial	\$8,270.00	70%	80%	85%	90%	100%	100%
			<ul style="list-style-type: none"> Incrementar las relaciones públicas de clientes importantes a través del mejoramiento de la reputación e imagen corporativa Diseñar modelos de negocios basados en la implementación de nuevos productos y servicios acordes con las tendencias actuales de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar las relaciones públicas de clientes importantes a través del mejoramiento de la reputación e imagen corporativa a partir de mediados del año 2021 Diseñar modelos de negocios basados en la implementación de nuevos productos y servicios acordes con las tendencias actuales de mercado a partir de mediados del año 2021 	% de satisfacción de clientes por funciones automatizadas		Gerencia administrativa		\$9,173.00	20%	40%	60%	80%	100%
Perspectiva Procesos Internos	Trabajar con gestión por procesos y criterios de calidad	Garantizar el cumplimiento cabal de la visión corporativa, obteniendo una mejor ventaja competitiva en la industria	<ul style="list-style-type: none"> Reducir los costos de operación y distribución Fijar un sistema de ventas efectivo Establecer un correcto Value Stream Mapping (VSM) o flujo de valor, analizando de manera general las áreas, procesos y servicios Desarrollar procesos de mercadotecnia para posicionamiento de la empresa Establecer las interrelaciones entre procesos internos, definiendo una estructura organizacional horizontal Desarrollar fusiones empresariales o implementación de islas de servicios, franquicias, etc Mejorar las condiciones geográficas y cobertura de servicio Aplicar procesos y tecnologías de cuarta generación industrial consiguiendo un mayor impacto en los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Reducir los costos de operación y distribución a partir de mediados del año 2021 Fijar un sistema de ventas efectivo a partir de mediados del año 2021 Establecer un correcto Value Stream Mapping (VSM) o flujo de valor, analizando de manera general las áreas, procesos y servicios a partir de mediados del año 2021 Desarrollar procesos de mercadotecnia para posicionamiento de la empresa a partir de mediados del año 2021 Establecer las interrelaciones entre procesos internos, definiendo una estructura organizacional horizontal a partir de mediados del año 2021 Desarrollar fusiones empresariales o implementación de islas de servicios, franquicias, etc a partir de mediados del año 2021 Mejorar las condiciones geográficas y cobertura de servicio a partir de mediados del año 2021 Aplicar procesos y tecnologías de cuarta generación industrial consiguiendo un mayor impacto en los clientes a partir de mediados del año 2021 	% de procesos con calidad	Gerencia General	Todos los departamentos	\$22,000.00	100%	100%	100%	100%	100%	100%
			<ul style="list-style-type: none"> Mejorar las condiciones geográficas y cobertura de servicio Aplicar procesos y tecnologías de cuarta generación industrial consiguiendo un mayor impacto en los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar las condiciones geográficas y cobertura de servicio a partir de mediados del año 2021 Aplicar procesos y tecnologías de cuarta generación industrial consiguiendo un mayor impacto en los clientes a partir de mediados del año 2021 	Índice de calidad de procesos		Gerencia administrativa							
Perspectiva Formación y crecimiento	Impartir charlas, seminarios y prácticas de adiestramiento	Garantizar el cumplimiento cabal de la visión corporativa, obteniendo una mejor ventaja competitiva en la industria	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar políticas internas que permitan una interrelación entre cadena de valor, proveedores y clientes Reforzar las habilidades tecnológicas internas de cada uno de los departamentos 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar políticas internas que permitan una interrelación entre cadena de valor, proveedores y clientes a partir de mediados del año 2021 Reforzar las habilidades tecnológicas internas de cada uno de los departamentos a partir de mediados del año 2021 		Gerencia General	Gerencia de RRHH	\$4,200.00	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Inversión total del PE:								\$56,143.00						

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

El costo total o inversión del plan estratégico para el periodo 2021 – 2025 es por \$56,143.00, el responsable a nivel de macroproceso del plan estratégico es el Gerente General.

Tabla 22 Plan Operativo Cocebet 2021

PLAN OPERATIVO COCEBET S.A. AÑO 2021									Presupuesto \$ (mensual)													
BSC	Objetivo Estratégico	Estrategias	Indicador	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Meta (anual)	Responsable Especifico	Presupuesto (anual)	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
Perspectiva Finanzas	Mejorar los beneficios de la venta de productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> Disponer presupuestos para investigaciones de mercado, marketing y ventas Asignar presupuesto institucional para el desarrollo de proyectos de mejoramiento tecnológico Absorber las operaciones de empresas pequeñas que dispongan de propuestas de valor similares a las de la industria Reducir el porcentaje de utilidades a accionistas para posterior inversión en proyectos de desarrollo de mercado 	Tasa de crecimiento de ventas	$\frac{\text{Ventas periodo N} - \text{ventas periodo N-1}}{\text{Ventas periodo N}}$	Balances financieros, reportes de ventas	3%	Jefe financiero Jefe financiero	\$2,500.00	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	
			Índice de ventas planificadas	$\frac{\text{Total ventas realizadas periodo N}}{\text{Total de ventas planificadas periodo N}}$	Balances financieros, reportes de ventas	80%	Gerente administrativo Gerente administrativo		\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104
Perspectiva Clientes	Proveer un mejor posicionamiento de marca	<ul style="list-style-type: none"> Realizar actividades de benchmarking de proveedores, comparando productos, precios, valor percibido y cuota de uso Diferenciar los costos de comercialización con la competencia Socializar los resultados de las experiencias prácticas en cada departamento y su posterior establecimiento de propuestas o soluciones a estas Aumentar el rendimiento de las inversiones realizadas Incrementar las relaciones públicas de clientes importantes a través del mejoramiento de la reputación e imagen corporativa Diseñar modelos de negocios basados en la implementación de nuevos productos y servicios acordes con las tendencias actuales de mercado 	% Clientes que se sintieron satisfechos con los productos y servicios	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{total de clientes encuestados}}$	Investigaciones de mercado, encuesta de satisfacción del cliente	70%	Jefe comercial Jefe comercial Jefe estratégico	\$1,654.00	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138
			% de satisfacción de clientes por funciones automatizadas	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos por funciones automatizadas}}{\text{total de clientes encuestados}}$	Investigaciones de mercado, encuesta de satisfacción del cliente	20%	Todos los departamentos Gerente administrativo Jefe comercial		\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153
Perspectiva Procesos Internos	Trabajar con gestión por procesos y criterios de calidad	<ul style="list-style-type: none"> Reducir los costos de operación y distribución Fijar un sistema de ventas efectivo Establecer un correcto Value Stream Mapping (VSM) o flujo de valor, analizando de manera general las áreas, procesos y servicios Desarrollar procesos de mercadotecnia para posicionamiento de la empresa Establecer las interrelaciones entre procesos internos, definiendo una estructura organizacional horizontal Desarrollar fusiones empresariales o implementación de islas de servicios, franquicias, etc Mejorar las condiciones geográficas y cobertura de servicio Aplicar procesos y tecnologías de cuarta generación industrial consiguiendo un mayor impacto en los clientes 	% de procesos con calidad	$\frac{\text{Número de procesos que trabajan con calidad}}{\text{Total de procesos internos de la empresa}}$	Manuales de procesos, fichas de procesos	100%	Todos los departamentos Jefe comercial Jefe de operaciones	\$4,400.00	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367
			Índice de calidad de procesos	$\frac{\text{Rendimiento del proceso}}{\text{línea base}}$	Manuales de procesos, fichas de procesos	100%	Todos los departamentos Gerente administrativo Gerente administrativo Gerente administrativo		\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367
Perspectiva Formación y crecimiento	Impartir charlas, seminarios y prácticas de adiestramiento	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar políticas internas que permitan una interrelación entre cadena de valor, proveedores y clientes Reforzar las habilidades tecnológicas internas de cada uno de los departamentos 	Horas de entramiento	Hojas de registro, resultados evaluaciones de conocimientos	Hojas de registro, resultados evaluaciones de conocimientos	100%	Gerente de RRHH	\$840.00	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70
			Nivel de capacitación y adiestramiento	Hojas de registro, resultados evaluaciones de conocimientos	Hojas de registro, resultados evaluaciones de conocimientos		Gerente de RRHH															
Total \$ POA año 1								\$11,228.60														

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

El presupuesto total para el plan operativo de Cocebet S.A., para su año uno es de \$11,228.60; para los años subsiguientes, se mantienen las mismas estrategias, responsables y metas.

Tabla 23 Plan Operativo Cocebet S.A. año 2022

PLAN OPERATIVO COCEBET S.A. AÑO 2022									Presupuesto \$ (mensual)													
BSC	Objetivo Estratégico	Estrategias	Indicador	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Meta (anual)	Responsable Especifico	Presupuesto (anual)	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
Perspectiva Finanzas	Mejorar los beneficios de la venta de productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> Disponer presupuestos para investigaciones de mercado, marketing y ventas Asignar presupuesto institucional para el desarrollo de proyectos de mejoramiento tecnológico 	Tasa de crecimiento de ventas	$\frac{\text{Ventas periodo N} - \text{ventas periodo N-1}}{\text{Ventas periodo N-1}}$	Balances financieros, reportes de ventas	3%	Jefe financiero Jefe financiero	\$2,500.00	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	
		<ul style="list-style-type: none"> Absorber las operaciones de empresas pequeñas que dispongan de propuestas de valor similares a las de la industria Reducir el porcentaje de utilidades a accionistas para posterior inversión en proyectos de desarrollo de mercado 	Índice de ventas planificadas	$\frac{\text{Total ventas realizadas periodo N}}{\text{Total de ventas planificadas periodo N}}$	Balances financieros, reportes de ventas	80%	Gerente administrativo Gerente administrativo		\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104
Perspectiva Clientes	Proveer un mejor posicionamiento de marca	<ul style="list-style-type: none"> Realizar actividades de benchmarking de proveedores, comparando productos, precios, valor percibido y cuota de uso Diferenciar los costos de comercialización con la competencia Socializar los resultados de las experiencias prácticas en cada departamento y su posterior establecimiento de propuestas o soluciones a estas 	% Clientes que se sintieron satisfechos con los productos y servicios	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{total de clientes encuestados}}$	Investigaciones de mercado, encuesta de satisfacción del cliente	70%	Jefe comercial Jefe comercial Jefe estratégico	\$1,654.00	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138
		<ul style="list-style-type: none"> Aumentar el rendimiento de las inversiones realizadas Incrementar las relaciones públicas de clientes importantes a través del mejoramiento de la reputación e imagen corporativa Diseñar modelos de negocios basados en la implementación de nuevos productos y servicios acordes con las tendencias actuales de mercado 	% de satisfacción de clientes por funciones automatizadas	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos por funciones automatizadas}}{\text{total de clientes encuestados}}$	Investigaciones de mercado, encuesta de satisfacción del cliente	20%	Todos los departamentos Gerente administrativo Jefe comercial		\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153
Perspectiva Procesos Internos	Trabajar con gestión por procesos y criterios de calidad	<ul style="list-style-type: none"> Reducir los costos de operación y distribución Fijar un sistema de ventas efectivo Establecer un correcto Value Stream Mapping (VSM) o flujo de valor, analizando de manera general las áreas, procesos y servicios Desarrollar procesos de mercadotecnia para posicionamiento de la empresa 	% de procesos con calidad	$\frac{\text{Número de procesos que trabajan con calidad}}{\text{Total de procesos internos de la empresa}}$	Manuales de procesos, fichas de procesos	100%	Todos los departamentos Jefe comercial Jefe de operaciones Todos los departamentos	\$4,400.00	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367
		<ul style="list-style-type: none"> Establecer las interrelaciones entre procesos internos, definiendo una estructura organizacional horizontal Desarrollar fusiones empresariales o implementación de islas de servicios, franquicias, etc Mejorar las condiciones geográficas y cobertura de servicio Aplicar procesos y tecnologías de cuarta generación industrial consiguiendo un mayor impacto en los clientes 	Índice de calidad de procesos	$\frac{\text{Rendimiento del proceso}}{\text{línea base}}$	Manuales de procesos, fichas de procesos	100%	Todos los departamentos Gerente administrativo Gerente administrativo Gerente administrativo		\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	
Perspectiva Formación y crecimiento	Impartir charlas, seminarios y prácticas de adiestramiento	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar políticas internas que permitan una interrelación entre cadena de valor, proveedores y clientes 	Horas de entramiento	Hojas de registro, resultados evaluaciones de conocimientos	Hojas de registro, resultados evaluaciones de conocimientos	100%	Gerente de RRHH	\$840.00	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70
		<ul style="list-style-type: none"> Reforzar las habilidades tecnológicas internas de cada uno de los departamentos 	Nivel de capacitación y adiestramiento	Hojas de registro, resultados evaluaciones de conocimientos	Hojas de registro, resultados evaluaciones de conocimientos		Gerente de RRHH															
Total \$ POA año 2								\$11,228.60														

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

Tabla 24 Plan Operativo Cocebet S.A. año 2023

PLAN OPERATIVO COCEBET S.A. AÑO 2023									Presupuesto \$ (mensual)													
BSC	Objetivo Estratégico	Estrategias	Indicador	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Meta (anual)	Responsable Especifico	Presupuesto (anual)	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
Perspectiva Finanzas	Mejorar los beneficios de la venta de productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> Disponer presupuestos para investigaciones de mercado, marketing y ventas Asignar presupuesto institucional para el desarrollo de proyectos de mejoramiento tecnológico Absorber las operaciones de empresas pequeñas que dispongan de propuestas de valor similares a las de la industria Reducir el porcentaje de utilidades a accionistas para posterior inversión en proyectos de desarrollo de mercado 	Tasa de crecimiento de ventas	$\frac{\text{Ventas periodo N} - \text{ventas periodo N-1}}{\text{Ventas periodo N-1}}$	Balances financieros, reportes de ventas	3%	Jefe financiero Jefe financiero	\$2,500.00	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	
			Índice de ventas planificadas	$\frac{\text{Total ventas realizadas periodo N}}{\text{Total de ventas planificadas periodo N}}$	Balances financieros, reportes de ventas	80%	Gerente administrativo Gerente administrativo		\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104
Perspectiva Clientes	Proveer un mejor posicionamiento de marca	<ul style="list-style-type: none"> Realizar actividades de benchmarking de proveedores, comparando productos, precios, valor percibido y cuota de uso Diferenciar los costos de comercialización con la competencia Socializar los resultados de las experiencias prácticas en cada departamento y su posterior establecimiento de propuestas o soluciones a estas Aumentar el rendimiento de las inversiones realizadas Incrementar las relaciones públicas de clientes importantes a través del mejoramiento de la reputación e imagen corporativa Diseñar modelos de negocios basados en la implementación de nuevos productos y servicios acordes con las tendencias actuales de mercado 	% Clientes que se sintieron satisfechos con los productos y servicios	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{total de clientes encuestados}}$	Investigaciones de mercado, encuesta de satisfacción del cliente	70%	Jefe comercial Jefe comercial Jefe estratégico	\$1,654.00	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138
			% de satisfacción de clientes por funciones automatizadas	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos por funciones automatizadas}}{\text{total de clientes encuestados}}$	Investigaciones de mercado, encuesta de satisfacción del cliente	20%	Todos los departamentos Gerente administrativo Jefe comercial		\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153
Perspectiva Procesos Internos	Trabajar con gestión por procesos y criterios de calidad	<ul style="list-style-type: none"> Reducir los costos de operación y distribución Fijar un sistema de ventas efectivo Establecer un correcto Value Stream Mapping (VSM) o flujo de valor, analizando de manera general las áreas, procesos y servicios Desarrollar procesos de mercadotecnia para posicionamiento de la empresa Establecer las interrelaciones entre procesos internos, definiendo una estructura organizacional horizontal Desarrollar fusiones empresariales o implementación de islas de servicios, franquicias, etc Mejorar las condiciones geográficas y cobertura de servicio Aplicar procesos y tecnologías de cuarta generación industrial consiguiendo un mayor impacto en los clientes 	% de procesos con calidad	$\frac{\text{Número de procesos que trabajan con calidad}}{\text{Total de procesos internos de la empresa}}$	Manuales de procesos, fichas de procesos	100%	Todos los departamentos Jefe comercial Jefe de operaciones	\$4,400.00	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	
			Índice de calidad de procesos	$\frac{\text{Rendimiento del proceso}}{\text{línea base}}$	Manuales de procesos, fichas de procesos	100%	Todos los departamentos Gerente administrativo Gerente administrativo Gerente administrativo															
Perspectiva Formación y crecimiento	Impartir charlas, seminarios y prácticas de adiestramiento	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar políticas internas que permitan una interrelación entre cadena de valor, proveedores y clientes Reforzar las habilidades tecnológicas internas de cada uno de los departamentos 	Horas de entramiento	Hojas de registro, resultados evaluaciones de conocimientos	Hojas de registro, resultados evaluaciones de conocimientos	100%	Gerente de RRHH	\$840.00	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	
			Nivel de capacitación y adiestramiento	Hojas de registro, resultados evaluaciones de conocimientos	Hojas de registro, resultados evaluaciones de conocimientos		Gerente de RRHH															
Total \$ POA año 3								\$11,228.60														

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

Tabla 25 Plan Operativo Cocebet S.A. año 2024

PLAN OPERATIVO COCEBET S.A. AÑO 2024									Presupuesto \$ (mensual)													
BSC	Objetivo Estratégico	Estrategias	Indicador	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Meta (anual)	Responsable Especifico	Presupuesto (anual)	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
Perspectiva Finanzas	Mejorar los beneficios de la venta de productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> Disponer presupuestos para investigaciones de mercado, marketing y ventas Asignar presupuesto institucional para el desarrollo de proyectos de mejoramiento tecnológico 	Tasa de crecimiento de ventas	$\frac{\text{Ventas periodo N} - \text{ventas periodo N-1}}{\text{Ventas periodo N-1}}$	Balances financieros, reportes de ventas	3%	Jefe financiero Jefe financiero	\$2,500.00	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	
		<ul style="list-style-type: none"> Absorber las operaciones de empresas pequeñas que dispongan de propuestas de valor similares a las de la industria Reducir el porcentaje de utilidades a accionistas para posterior inversión en proyectos de desarrollo de mercado 	Índice de ventas planificadas	$\frac{\text{Total ventas realizadas periodo N}}{\text{Total de ventas planificadas periodo N}}$	Balances financieros, reportes de ventas	80%	Gerente administrativo Gerente administrativo		\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104
Perspectiva Clientes	Proveer un mejor posicionamiento de marca	<ul style="list-style-type: none"> Realizar actividades de benchmarking de proveedores, comparando productos, precios, valor percibido y cuota de uso Diferenciar los costos de comercialización con la competencia Socializar los resultados de las experiencias prácticas en cada departamento y su posterior establecimiento de propuestas o soluciones a estas 	% Clientes que se sintieron satisfechos con los productos y servicios	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{total de clientes encuestados}}$	Investigaciones de mercado, encuesta de satisfacción del cliente	70%	Jefe comercial Jefe comercial Jefe estratégico	\$1,654.00	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138
		<ul style="list-style-type: none"> Aumentar el rendimiento de las inversiones realizadas Incrementar las relaciones públicas de clientes importantes a través del mejoramiento de la reputación e imagen corporativa Diseñar modelos de negocios basados en la implementación de nuevos productos y servicios acordes con las tendencias actuales de mercado 	% de satisfacción de clientes por funciones automatizadas	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos por funciones automatizadas}}{\text{total de clientes encuestados}}$	Investigaciones de mercado, encuesta de satisfacción del cliente	20%	Todos los departamentos Gerente administrativo Jefe comercial		\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153
Perspectiva Procesos Internos	Trabajar con gestión por procesos y criterios de calidad	<ul style="list-style-type: none"> Reducir los costos de operación y distribución Fijar un sistema de ventas efectivo Establecer un correcto Value Stream Mapping (VSM) o flujo de valor, analizando de manera general las áreas, procesos y servicios Desarrollar procesos de mercadotecnia para posicionamiento de la empresa 	% de procesos con calidad	$\frac{\text{Número de procesos que trabajan con calidad}}{\text{Total de procesos internos de la empresa}}$	Manuales de procesos, fichas de procesos	100%	Todos los departamentos Jefe comercial Jefe de operaciones Todos los departamentos	\$4,400.00	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367
		<ul style="list-style-type: none"> Establecer las interrelaciones entre procesos internos, definiendo una estructura organizacional horizontal Desarrollar fusiones empresariales o implementación de islas de servicios, franquicias, etc Mejorar las condiciones geográficas y cobertura de servicio Aplicar procesos y tecnologías de cuarta generación industrial consiguiendo un mayor impacto en los clientes 	Índice de calidad de procesos	$\frac{\text{Rendimiento del proceso}}{\text{línea base}}$	Manuales de procesos, fichas de procesos	100%	Todos los departamentos Gerente administrativo Gerente administrativo Gerente administrativo		\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	
Perspectiva Formación y crecimiento	Impartir charlas, seminarios y prácticas de adiestramiento	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar políticas internas que permitan una interrelación entre cadena de valor, proveedores y clientes 	Horas de entramiento	Hojas de registro, resultados evaluaciones de conocimientos	Hojas de registro, resultados evaluaciones de conocimientos	100%	Gerente de RRHH	\$840.00	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70
		<ul style="list-style-type: none"> Reforzar las habilidades tecnológicas internas de cada uno de los departamentos 	Nivel de capacitación y adiestramiento	Hojas de registro, resultados evaluaciones de conocimientos	Hojas de registro, resultados evaluaciones de conocimientos		Gerente de RRHH															
Total \$ POA año 4								\$11,228.60														

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

Tabla 26 Plan Operativo Cocebet S.A. año 2025

PLAN OPERATIVO COCEBET S.A. AÑO 2025									Presupuesto \$ (mensual)													
BSC	Objetivo Estratégico	Estrategias	Indicador	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Meta (anual)	Responsable Especifico	Presupuesto (anual)	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
Perspectiva Finanzas	Mejorar los beneficios de la venta de productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> Disponer presupuestos para investigaciones de mercado, marketing y ventas Asignar presupuesto institucional para el desarrollo de proyectos de mejoramiento tecnológico Absorber las operaciones de empresas pequeñas que dispongan de propuestas de valor similares a las de la industria Reducir el porcentaje de utilidades a accionistas para posterior inversión en proyectos de desarrollo de mercado 	Tasa de crecimiento de ventas	$\frac{\text{Ventas periodo N} - \text{ventas periodo N-1}}{\text{Ventas periodo N}}$	Balances financieros, reportes de ventas	3%	Jefe financiero Jefe financiero	\$2,500.00	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	
			Índice de ventas planificadas	$\frac{\text{Total ventas realizadas periodo N}}{\text{Total de ventas planificadas periodo N}}$	Balances financieros, reportes de ventas	80%	Gerente administrativo Gerente administrativo		\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104	\$104
Perspectiva Clientes	Proveer un mejor posicionamiento de marca	<ul style="list-style-type: none"> Realizar actividades de benchmarking de proveedores, comparando productos, precios, valor percibido y cuota de uso Diferenciar los costos de comercialización con la competencia Socializar los resultados de las experiencias prácticas en cada departamento y su posterior establecimiento de propuestas o soluciones a estas Aumentar el rendimiento de las inversiones realizadas Incrementar las relaciones públicas de clientes importantes a través del mejoramiento de la reputación e imagen corporativa Diseñar modelos de negocios basados en la implementación de nuevos productos y servicios acordes con las tendencias actuales de mercado 	% Clientes que se sintieron satisfechos con los productos y servicios	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{total de clientes encuestados}}$	Investigaciones de mercado, encuesta de satisfacción del cliente	70%	Jefe comercial Jefe comercial Jefe estratégico	\$1,654.00	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138	\$138
			% de satisfacción de clientes por funciones automatizadas	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos por funciones automatizadas}}{\text{total de clientes encuestados}}$	Investigaciones de mercado, encuesta de satisfacción del cliente	20%	Todos los departamentos Gerente administrativo Jefe comercial		\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153
Perspectiva Procesos Internos	Trabajar con gestión por procesos y criterios de calidad	<ul style="list-style-type: none"> Reducir los costos de operación y distribución Fijar un sistema de ventas efectivo Establecer un correcto Value Stream Mapping (VSM) o flujo de valor, analizando de manera general las áreas, procesos y servicios Desarrollar procesos de mercadotecnia para posicionamiento de la empresa Establecer las interrelaciones entre procesos internos, definiendo una estructura organizacional horizontal Desarrollar fusiones empresariales o implementación de islas de servicios, franquicias, etc Mejorar las condiciones geográficas y cobertura de servicio Aplicar procesos y tecnologías de cuarta generación industrial consiguiendo un mayor impacto en los clientes 	% de procesos con calidad	$\frac{\text{Número de procesos que trabajan con calidad}}{\text{Total de procesos internos de la empresa}}$	Manuales de procesos, fichas de procesos	100%	Todos los departamentos Jefe comercial Jefe de operaciones Todos los departamentos	\$4,400.00	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	
			Índice de calidad de procesos	$\frac{\text{Rendimiento del proceso}}{\text{línea base}}$	Manuales de procesos, fichas de procesos	100%	Todos los departamentos Gerente administrativo Gerente administrativo Gerente administrativo		\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367	\$367
Perspectiva Formación y crecimiento	Impartir charlas, seminarios y prácticas de adiestramiento	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar políticas internas que permitan una interrelación entre cadena de valor, proveedores y clientes Reforzar las habilidades tecnológicas internas de cada uno de los departamentos 	Horas de entramiento	Hojas de registro, resultados evaluaciones de conocimientos	Hojas de registro, resultados evaluaciones de conocimientos	100%	Gerente de RRHH	\$840.00	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	\$70	
			Nivel de capacitación y adiestramiento	Hojas de registro, resultados evaluaciones de conocimientos	Hojas de registro, resultados evaluaciones de conocimientos		Gerente de RRHH															
Total \$ POA año 5								\$11,228.60														

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

2.5. Control estratégico

El control estratégico comprende el desarrollo de los siguientes elementos:

- Definición de KPI's
- Mapa estratégico
- Análisis balanced scorecard

2.5.1. Definición de KPI's

Dentro de la perspectiva BSC de Finanzas se encuentra el objetivo estratégico de Mejorar los beneficios de la venta de productos y servicios, este a su vez, conserva los siguientes indicadores o KPI's:

- Tasa de crecimiento de ventas con unidad de medida en porcentaje.
- Índice de ventas planificadas con unidad de medida en porcentaje.

Tabla 27 Indicadores perspectiva financiera

—		Finanzas
—		Mejorar los beneficios de la venta de productos y servicios
		Tasa de crecimiento de ventas
		Índice de ventas planificadas

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

Posteriormente, con la perspectiva de clientes y su objetivo estratégico se definen los siguientes indicadores:

- Porcentaje de clientes que se sintieron satisfechos con los productos y servicios
- Porcentaje de satisfacción al cliente por funciones automatizadas

Tabla 28 Indicadores perspectiva clientes

 Clientes	
	Proveer un mejor posicionamiento de marca
	% de clientes que se sintieron satisfechos con los productos y servicios
	Porcentaje de satisfacción al cliente por funciones automatizadas

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

Continuando con la tercera perspectiva BSC, se tiene a la de procesos internos esta y su objetivo estratégico engloban los siguientes KPI's:

- Porcentaje de procesos que trabajan con calidad
- Índice de calidad de procesos, con unidad de medida porcentaje

Tabla 29 Indicadores perspectiva procesos internos

 Procesos internos	
	Trabajar con gestión por procesos y criterios de calidad
	% de procesos que trabajan con calidad
	Índice de calidad de procesos

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

La última perspectiva o formación y crecimiento se encuentra determinada por los siguientes FCE:

- Horas de entrenamiento, unidad de medida en horas.
- Nivel de capacitación y adiestramiento, con unidad de medida puntuación sobre 100 puntos.

Tabla 30 Indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento

 Aprendizaje y crecimiento	
	Impartir charlas, seminarios y prácticas de adiestramiento
	Horas de entrenamiento
	Nivel de capacitación y adiestramiento

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

Finalmente, se resumen de manera general todos los indicadores identificados para la empresa:

Tabla 31 Indicadores generales

Nombre
 Tasa de crecimiento de ventas
 Porcentaje de satisfacción al cliente por funciones automatizadas
 Nivel de capacitación y adiestramiento
 Índice de ventas planificadas
 % de procesos que trabajan con calidad
 Horas de entrenamiento
 Índice de calidad de procesos
 % de clientes que se sintieron satisfechos con los productos y servicios

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

2.5.2. Mapa estratégico

En el mapa estratégico es posible expandir todas las rutas o caminos posibles para llegar a la visión estratégica de la empresa, es así como Cocebet S.A., por medio del software freeware de gestión estratégica (BSC Designer, 2020) se diseña el control estratégico tanto del mapa estratégico y asimismo del Balanced Scorecard con su respectivo análisis:

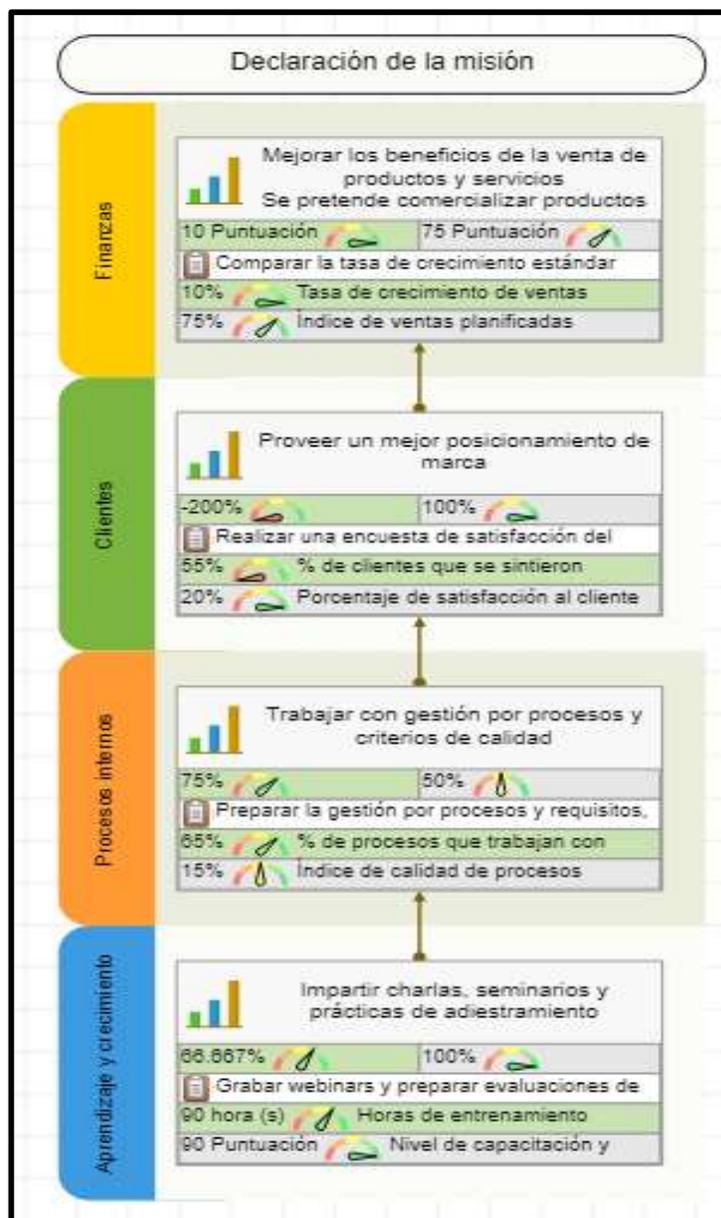


Figura 20 Mapa estratégico Cocebet S.A.
Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

2.5.3. Análisis balanced scorecard

Tal como se lo menciona en la descripción del mapa estratégico para analizar todos los componentes correspondientes al control estratégico para la empresa Cocebet S.A., se utiliza el programa utilitario (BSC Designer, 2020), la estructura del presente análisis comprende un análisis gráfico y cualitativo de una posible simulación acerca el cumplimiento de estrategias previamente fijadas por la organización.

El análisis BSC inicia con la perspectiva financiera y su objetivo estratégico para ello, sus indicadores de gestión si tienen una fijación simulada de valores siguientes:

Tabla 32 BSC perspectiva finanzas

Nombre	Valor	Medida	Objetivo	Progreso	Valor YTD
Objetivos estratégicos Cocebet S.A. 2021- 2025				81.25%	
Finanzas	75	Puntuación	80	75%	75
Mejorar los beneficios de la venta de productos y servicios	75	Puntuación	80	75%	75
Tasa de crecimiento de ventas	10	%	10	100%	10
Índice de ventas planificadas	75	%	80	75%	75

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

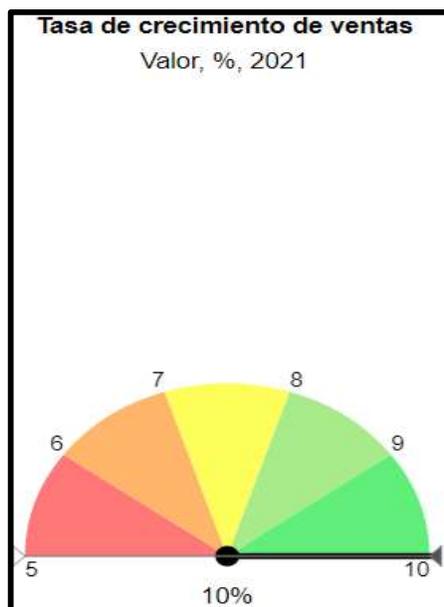


Figura 21 Tacómetro tasa crecimiento de ventas
Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

El indicador tasa de crecimiento de ventas para el año uno o 2021 fija una meta de que en ese período al menos se tenga un crecimiento del 10%, en el (BSC Designer, 2020), se señala que, como histórico se tiene un crecimiento del 10% y el valor obtenido es del 10%, esto supone un progreso o cumplimiento del indicador de un 100%.

El segundo indicador de la perspectiva financiera obedece al índice de ventas planificadas, para el primer año del plan estratégico de la empresa se prevé contar con al menos cumplir con el 80% de las ventas planificadas en el periodo, pero a manera de simulación se establece un histórico del 60% y como supuesto valor obtenido en el periodo 75%, esto significa un cumplimiento de la meta de casi el 100% bajo una semaforización verde. En este caso es posible establecer ajustes a las estrategias para cumplir a cabalidad con la meta.

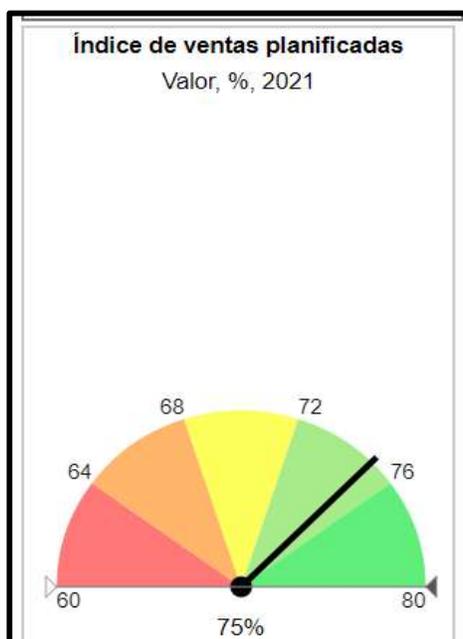


Figura 22 Tacómetro índice de ventas planificadas
Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

El BSC que en el que se enmarcan la perspectiva clientes y sus indicadores conservan una medida de indicar tipo porcentual para cada uno ellos:

Tabla 33 BSC perspectiva clientes

Nombre	Valor	Medida	Objetivo	Progreso	Valor YTD 2021-01-01 - 2021-12-31
Cientes	100	Puntuación	100	100%	100
Proveer un mejor posicionamiento de marca	100	%	100	100%	100
% de clientes que se sintieron satisfechos con los productos y servicios	55	%	70	-200%	55
Porcentaje de satisfacción al cliente por funciones automatizadas	20	%	20	100%	20

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

El indicador porcentaje de clientes que se sintieron satisfechos con los productos y servicios tiene una unidad de medición porcentual y como meta para el año uno se fija un cumplimiento del 70%, una referencia histórica del 65% y un valor obtenido de 55%, esto sin lugar a duda, en su semaforización denota una alerta en rojo, para lo cual, se deberían fijar ajustes en la estrategia actual para conseguir la meta:

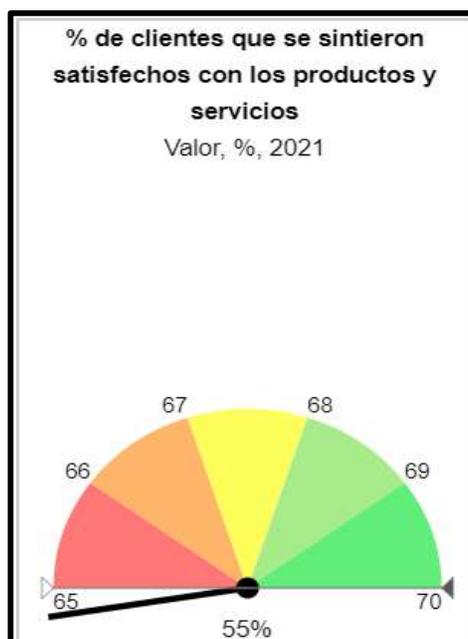


Figura 23 Tacómetro porcentaje de clientes que se sintieron satisfechos con los productos y servicios

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

El indicador que mide el nivel de satisfacción del cliente tomando consideración a la automatización de procesos comerciales y a posteriori de manera inclusiva, tiene una meta de cumplimiento propuesta para el primer año de gestión del plan estratégico de al menos un 20% de satisfacción, una referencia histórica de % y un valor esperado de 20%, en este caso, para el año 2021 se tiene un progreso del indicador del 100%, con semáforo verde.

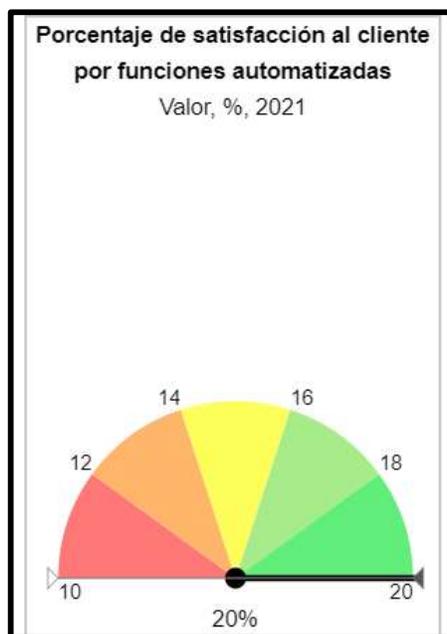


Figura 24 Tacómetro porcentaje de satisfacción al cliente por funciones automatizadas
Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

La perspectiva de procesos internos mantiene fijados dos indicadores que guardan estrecha relación y estos tienen que ver con la gestión por procesos y calidad, ambos indicadores tienen unidades de medidas en porcentajes:

Tabla 34 BSC perspectiva procesos internos

—  Procesos internos
—  Trabajar con gestión por procesos y criterios de calidad
 % de procesos que trabajan con calidad
 Índice de calidad de procesos

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

Para el indicador de porcentaje de procesos que trabajan con calidad para el primer año se estima que al menos se trabaje en un 70% bajo criterios de calidad, en el BSC se fija un histórico del 50% y un valor esperado de 65%, a pesar de encontrarse este resultado apegado a la meta, es necesario determinar algo extra o mejorar la estrategia para cumplir con el indicador:

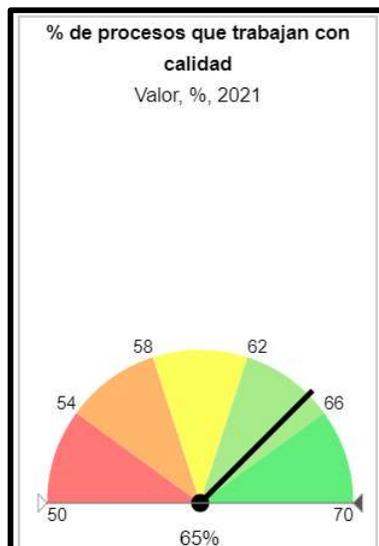


Figura 25 Tacómetro porcentaje de procesos que trabajan con calidad
Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

Consecuentemente, el índice de calidad por procesos estima contar con una meta para el año uno del 20% de aplicar calidad a los procesos y en la simulación se fija un valor esperado de 15%, lo que obliga, evidentemente a mejorar la estrategia actual del negocio:

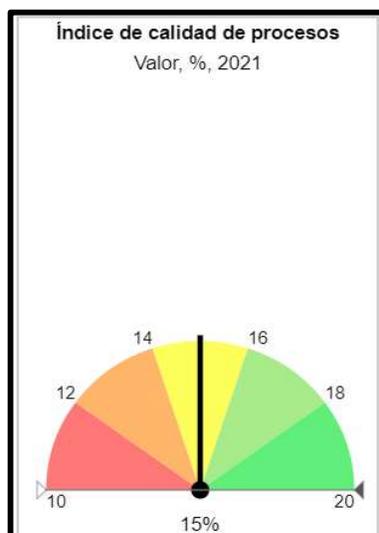


Figura 26 Tacómetro índice de procesos con calidad

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

La perspectiva final es la de aprendizaje y crecimiento esta cuenta con los siguientes indicadores:

Tabla 35 BSC perspectiva aprendizaje y crecimiento

—	 Aprendizaje y crecimiento
—	 Impartir charlas, seminarios y prácticas de adiestramiento
	 Horas de entrenamiento
	 Nivel de capacitación y adiestramiento

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

Sus dos indicadores tienen unidad de medida entre horas y puntuación, a continuación, se presenta los resultados de medición de estos a través de (BSC Designer, 2020):

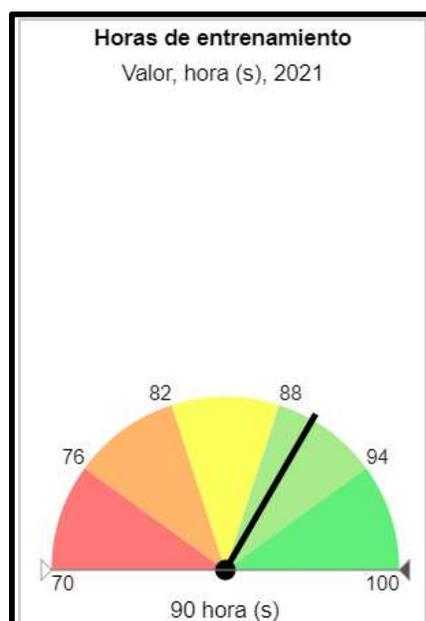


Figura 27 Tacómetro horas de entrenamiento
Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

En ambos casos de acuerdo con las metas fijadas en el BSC tienen un progreso aceptable y no se debería incurrir en la ejecución de otras acciones para mejorar su rendimiento general.

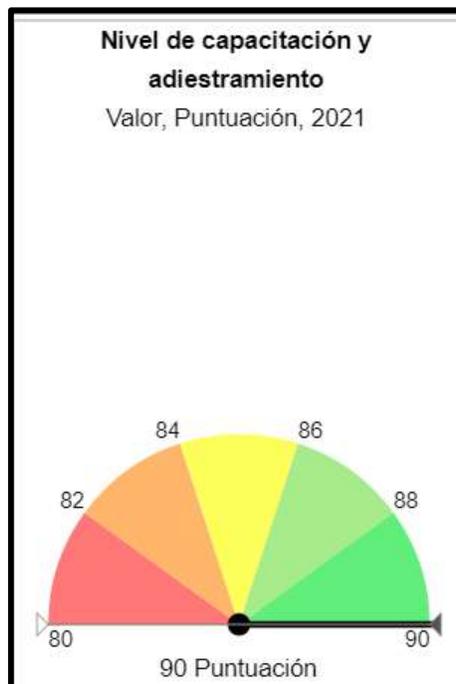


Figura 28 Tacómetro nivel de capacitación y adiestramiento
Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

2.5.4. Costo beneficio del proyecto

Como herramienta final en la medición del desempeño del proyecto se calcula la relación costo beneficio del proyecto, para ello, es necesario la utilización de la fórmula financiera del Retorno de la Inversión ROI. (Luna González, 2014)

Ecuación 1 Retorno de la inversión ROI

$$ROI = \text{Rendimiento} / \text{Inversión}$$

Fuente: (Luna González, 2014)

Rendimiento: Cantidad en \$ que se pretende obtener con la aplicación del proyecto, su cálculo se determina bajo los siguientes rubros:

Tabla 36 Rendimiento del proyecto

	Ingresos potenciales	Incremento en %	Incremento en \$
Ingreso base	\$ 360,528.00	0	0
2021	\$ 371,343.84	3%	\$ 10,815.84
2022	\$ 389,911.03	5%	\$ 18,567.19
2023	\$ 428,902.14	10%	\$ 38,991.10
2024	\$ 493,237.46	15%	\$ 64,335.32
2025	\$ 591,884.95	20%	\$ 98,647.49
TOTAL			\$ 231,356.95

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

El ingreso que sirve como punto de referencia es el valor que se obtuvo como ventas en la empresa en el año 2019 por \$360.528.00, este valor se obtiene de la información financiera de los libros contables de Cocebet S.A., posteriormente se encuentra el ingreso potencial para el año 2021 con un incremento del 3%, para el año 2020 se incrementa un 5% y para los siguientes años hasta el 2025 se lo hace de manera progresiva hasta tener una tasa del 20%. De acuerdo con el rendimiento proyectado se tiene que, tentativamente se obtendría con la aplicación práctica del presente plan estratégico un ingreso por ventas de \$231,356.95 entre 2021 hasta 2025.

Inversión: Costo total del plan estratégico = \$56,143.00.

Ecuación 2 Retorno de inversión Cocebet S.A. 2021 - 2025

$$ROI = \$231,356.95 / \$56,143.00$$

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

Ecuación 3 Índice ROI Cocebet S.A.

$$ROI = 4.12$$

Elaborado por: Carlos Alberto Toapanta Jacho

Según el ROI de Cocebet S.A. entre 2021 hasta 2025 es de 4.12, lo que implica pensar que, de cada unidad monetaria que se invierte en el plan estratégico se obtiene un retorno de inversión por \$3.12.

CONCLUSIONES

- En el diagnóstico se pudo identificar que la estrategia actual de la empresa Comunicaciones Benítez y Toapanta Cocebet S.A. ya contaba con una filosofía corporativa definida, no obstante, esta requiere ser modificada y adecuarla a una visión estratégica para lograr que la organización tenga un desarrollo sostenible a largo plazo, adicionalmente, la estructura organizacional de la empresa está compuesta por roles o cinturones ejecutivos, directivos, apoyo a la gerencia, supervisión y operativos, como fortalezas principales se cuenta con: experiencia en el mercado y buena imagen frente a clientes, debilidades principales se tiene: limitados procesos para planificar y controlar procesos internos. En el diagnóstico externo se encuentra determinado por un entorno bastante adverso producto de la crisis sanitaria que atraviesa el mundo desde el primer trimestre del 2020 y la atraktividad de la industria es baja; no obstante, se encuentran oportunidades de negocio en las áreas de tecnología y salud.
- En el direccionamiento estratégico se redefinió la filosofía corporativa y se establecieron objetivos estratégicos para el periodo 2021 – 2025, se identificaron tanto las estrategias genéricas, así como también, estrategias específicas, con el análisis BCG se determinó que la empresa necesita disponer recursos en estrategias de desarrollo comercial, el análisis GE-McKinsey sugiere que la organización debe maximizar sus ingresos o flujos de efectivo, se diagramó el mapa estratégico conservando las perspectivas del BSC y su interrelación con los objetivos y estrategias, el Plan Estratégico a cinco años tiene un costo de \$56,143.00 y cada Plan Operativo Anual un costo de \$11,228.60, posteriormente se realizó una simulación para el control de estrategias a través del BSC. Todo esto constituye una estructura de estrategia basada en la visión y sostenibilidad empresarial para Cocebet S.A. para los próximos cinco años a partir de inicios del 2021. Finalmente, se obtuvo una relación ROI de \$3.12.

RECOMENDACIONES

- Es sugerible que la empresa Comunicaciones Benítez y Toapanta Cocebet S.A. ponga en práctica los resultados obtenidos en el presente documento de investigación para su mejoramiento de procesos internos y sostenibilidad empresarial, así también, se deja a criterio a la comunidad de la UMET que este trabajo de titulación sea fuente referencial de consulta para estudios posteriores correspondientes a administración estratégica, gestión de sistemas de calidad, negocios, entre otras; etc.
- Antes de finalizar, se recomienda a la empresa no únicamente utilice una metodología manual para la fijación y control estratégico, ya que, durante el desarrollo de esta investigación el autor encontró freeware amigable con el usuario tales como (BSC Designer, 2020), que permiten automatizar tareas de control y se tiene mayor facilidad para elaborar reportes de gestión. Es importante tener en cuenta que los presupuestos para las estrategias se basan en valores referenciales de mercado y la empresa tiene toda la potestad de seleccionar las estrategias por realizar dependiendo del nivel de ingresos de la organización.

Bibliografía

- BSC Designer. (2020). *Análisis BSC*. Recuperado el 24 de Junio de 2020, de <https://bscdesigner.com/>
- Campos Ocampo, M. (2017). *Fundamentos de Investigación Bibliográfica*. Universidad de Costa Rica.
- Ecuador, Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Registro Oficial N° 449 del 20 de octubre de 2008.
- Ecuador, Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT. (2016). *Plan de Negocios para Canales Indirectos Cocebet*. Quito: Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT.
- Ecuador, Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT. (2017). *Plan de Negocios para Canales Indirectos Cobebet 2017*. Quito.
- Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 19 de Julio de 2020, de Unidad de Análisis y Síntesis: <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciuu.pdf>
- Ecuador, Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información MINTEL. (2015). *Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías de Información del Ecuador 2016 - 2021*. Recuperado el 21 de Agosto de 2020, de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2016/08/Plan-de-Telecomunicaciones-y-TI..pdf>
- Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 Toda una Vida*. Recuperado el 20 de Agosto de 2020, de <https://www.planificacion.gob.ec/plan-nacional-de-desarrollo-2017-2021-toda-una-vida/>
- Ecuador, Servicio de Rentas Internas SRI. (2020). *Saiku*. Recuperado el 21 de Junio de 2020, de <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>

- Flores Fabara, M. (31 de Enero de 2004). *Implicaciones de los paradigmas de la investigación en la práctica educativa*. Recuperado el 8 de Octubre de 2020, de Revista Digital Universitaria - Volumen 5 Número 1 - Páginas 9: https://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art1/ene_art1.pdf
- Fondo Monetario Internacional FMI. (2 de Mayo de 2020). *IMF Executive Board Reviews Ecuador's Remedial Actions, Data Revision Linked to Noncomplying Purchase*. Recuperado el 8 de Octubre de 2020, de Press release No. 20/04: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2020/05/02/pr-20204-ecuador-imf-executive-board-reviews-remedial-actions-data-revision>
- Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica - Libro Web*. México D.F.: Alfaomega.
- Gómez Bastar, S. (2012). *Metología de la investigación*. Tlalnepanla: Red Tercer Milineo.
- Lancaster, H. (2019). *Latinoamérica - Operadoras móviles y mvno*. Sidney: Buddecomm.
- Luna González, A. C. (2014). *Administración Estratégica*. México D.F.: Patria.
- Moncayo Díaz, A. M., & Sánchez Aragón, X. E. (24 de Agosto de 2015). *Actualización del Plan Estratégico para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT para el período 2013 -2017*. Quito: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Pita Fernández, S., & Pértegas Díaz, S. (05 de Marzo de 2002). *Investigación Cualitativa y Cuantitativa*. Recuperado el 12 de Agosto de 2020, de http://www.fisterra.com/gestor/upload/guias/cuanti_cuali2.pdf
- Quispe-Otacoma, A. L., Padilla Martínez, M. P., Telot González, J. A., & Nogueira Rivera, D. (Abril de 2017). *Tecnologías de información y comunicación en la gestión empresarial de pymes comerciales*. Recuperado el 22 de Octubre de 2020, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000100008

Ramos, C. A. (Julio de 2015). *Los Paradigmas de la Investigación Científica*. Recuperado el 20 de Agosto de 2020, de http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Carlos_Ramos.pdf

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. (2018). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. México: Mc Graw Hill.

Vera Olivera, A. M., Vidal Carollo, M. A., Vignolo Rolo, G., Zambrano Montoya, C. D., & Zavala Bravo, D. A. (19 de Noviembre de 2019). *Plan Estratégico de una Empresa de Telecomunicaciones*. Quito: Universidad del Pacífico.

ANEXOS

Anexo 1 Auditoría interna



Estimado Colaborador:

Esta información es muy importante para la definición del curso estratégico, que mejorarán el accionar de la empresa Cocebet S.A.

Cargo entrevistado: Gerente General
Departamento al cual pertenece: Gerencia General
Nombres: TOAPANTA JACHO CARLOS ALBERTO
Grado académico: Puede ser ingeniero, tecnólogo, licenciado, magister, PhD, etc.
Cargo: GERENTE GENERAL
C.I. / RUC: 1718172455

Experiencia en la industria de telecomunicaciones: 20 AÑOS

Solicitamos que usted evalúe las siguientes variables para poder realizar la auditoría interna en la empresa:

Recursos Humanos					
	Excelente	Bueno	Neutro	Malo	Pésimo
Planeación de recursos humanos			X		
Capacitación del personal		X			
Clima laboral		X			
Habilidades y competencias clave		X			
Capital intelectual		X			
Disciplina en los empleados			X		
Evaluación del desempeño				X	
Pensamiento estratégico en los trabajadores				X	
Capacidad de la fuerza laboral		X			
Experiencia de la fuerza laboral	X				
Motivación de los empleados				X	
Higiene y seguridad laboral			X		

Recursos financieros					
	Excelente	Bueno	Neutro	Malo	Pésimo
Potencial financiero		X			
Capital aportado por los socios			X		
Suficiencia de presupuesto			X		

Cantidad de efectivo			X		
Acciones negociables					X
Planeación financiera				X	
Solidez financiera			X		
Recursos financieros para el desarrollo del negocio			X		
Balace general		X			
Clasificación para créditos		X			
Proyectos de inversión			X		
Pago a proveedores			X		
Recuperación de cuentas por cobrar		X			
Rentabilidad en inversiones			X		
Rotación de inventarios		X			
Incremento de utilidades en los últimos tres años			X		
Pago de impuestos			X		
Pago de nómina		X			
Políticas financieras				X	
Flujo de efectivo			X		
Costos bajos en relación a la competencia		X			
Imagen financiera ante proveedores, clientes, competencia y el estado	X				

Recursos Materiales					
	Excelente	Bueno	Neutro	Malo	Pésimo
Materias primas de calidad		X			
Equipo y maquinaria sofisticados		X			
Calidad de producto o servicio		X			
Condición de canales de distribución		X			
Estado de infraestructura			X		
Procesos de producción		X			
Procesos de comercialización		X			

Recursos Técnicos					
	Excelente	Bueno	Neutro	Malo	Pésimo

Eficiencia y eficacia en elementos técnicos			X		
Utilización de tecnologías		X			
Procesos de comercio electrónico			X		
Tecnología patentada					X
Sistemas de redes interna			X		
Sistemas de correo electrónico		X			
Sistemas de diseño			X		
Sistemas para hacer negocios por internet			X		
Amplias direcciones de correo electrónico			X		
Procesos de administración estratégica				X	
Sistemas de información			X		
Redes internas y externas			X		

Talento Humano					
	Excelente	Buena	Neutro	Malo	Pésimo
Eficiencia y eficacia en elementos técnicos			X		
Utilización de tecnologías		X			
Procesos de comercio electrónico			X		
Tecnología patentada					X
Sistemas de redes interna			X		
Sistemas de correo electrónico		X			
Sistemas de diseño			X		
Sistemas para hacer negocios por internet			X		
Amplias direcciones de correo electrónico			X		
Procesos de administración estratégica				X	
Sistemas de información			X		
Redes internas y externas			X		

Fecha de realización:

12/08/20

Firma:



COCEBER
C.O.C. 118430191

UMET

UNIVERSIDAD
METROPOLITANA

Estimado Colaborador:

Esta información es muy importante para la definición del curso estratégico, que mejorarán el accionar de la empresa Cocebel S.A.

Cargo entrevistado: GERENTE ADMINISTRATIVO
Gerencia a la cual pertenece: Gerencia de RRHH
Departamento al cual pertenece: Gerencia de RRHH
Nombres: CRUZ ALBERCA CHRISTIAN EDUARDO
Grado académico: Puede ser ingeniero, tecnólogo, licenciado, magister, PhD, etc.
Cargo: GERENTE ADMINISTRATIVO
C.I. / RUC: 1712489150

Experiencia en la industria de telecomunicaciones: 20 AÑOS

Solicitamos que usted evalúe las siguientes variables para poder realizar la auditoría interna en la empresa:

Talento humano					
	Excelente	Bueno	Neutro	Malo	Pésimo
Eficiencia de la estructura de talento humano			X		
Capacidad del personal de talento humano		X			
Perfiles y actitud positiva para desarrollar el trabajo		X			
Planificación de recursos humanos		X			
Procesos de selección, contratación, formulación y desarrollo			X		
Procesos de formulación y desarrollo, planes de sucesión y carrera, programas de empleo y evaluación de puestos				X	
Relaciones laborales		X			
Gestión de servicios del personal			X		
Compensaciones laborales			X		
Controles de recursos humanos				X	
Indicadores de controles de gestión					

Fecha de realización: 12/06/20

Firma:



UMET

UNIVERSIDAD
METROPOLITANA

Estimado Colaborador:

Esta información es muy importante para la definición del curso estratégico, que mejorarán el acciona empresa Cocebet S.A.

Cargo entrevistado: Jefe de Operaciones
Gerencia a la cual pertenece: Gerencia Administrativa
Departamento al cual pertenece: Jefatura de operaciones
Nombres: FRANCO CHIQUITO EDISON GREGORIO
Grado académico: Puede ser ingeniero, tecnólogo, licenciado, magister, PT
Cargo: JEFE DE OPERACIONES
C.I. / RUC: 1310077217

Experiencia en la industria de telecomunicaciones: 18 AÑOS

Solicitamos que usted evalúe las siguientes variables para poder realizar la auditoria interna en la err

	Producción				
	Excelente	Bueno	Neutro	Malo	Pésimo
Eficiencia de la estructura productiva		X			
Capacidad del personal de producción		X			
Utilización de procesos con calidad			X		
Efectividad en la planeación de procesos de producción			X		
Capacidad de producción	X				
Sistema de calidad total				X	
Políticas de calidad				X	
Ubicación estratégica		X			
Distribución de producción		X			
Mantenimiento de instalaciones		X			
Desempeño de equipos de trabajo			X		
Calidad de productos o servicios		X			

Fecha de realización: 12/08/20

Firma:




UMET

UNIVERSIDAD
METROPOLITANA

Estimado Colaborador:

Esta información es muy importante para la definición del curso estratégico, que mejorarán el acciona empresa Cocebet S.A.

Cargo entrevistado: Jefe Financiero
Gerencia a la cual pertenece: Gerencia Administrativa
Departamento al cual pertenece: Jefatura Financiera
Nombres: CRUZ ALBERCA CRISTIAN EDUARDO
Grado académico: Puede ser ingeniero, tecnólogo, licenciado, magister, P
Cargo: GERENTE ADMINISTRATIVO
C.I. / RUC: 1712489150

Experiencia en la Industria de telecomunicaciones: 20 AÑOS

Solicitamos que usted evalúe las siguientes variables para poder realizar la auditoría interna en la err

	Finanzas				
	Excelente	Bueno	Neutro	Malo	Pésimo
Eficiencia de la estructura financiera			X		
Capacidad del personal financiero			X		
Crecimiento de utilidades en los últimos años			X		
Estado de las utilidades			X		
Estado de los flujos de efectivo				X	
Funcionamiento de políticas de crédito			X		
Rentabilidad de inversiones		X			
Efectividad de la planeación financiera				X	
Confiabilidad de la descripción de puestos en el área de finanzas			X		
Nivel de aporte de capital social			X		
Confiabilidad de la información financiera			X		

Fecha de realización: 12/08/20

Firma:






Estimado Colaborador:

Esta información es muy importante para la definición del curso estratégico, que mejorará el accionar de la empresa Cobeat S.A.

Cargo entrevistado: Jefe Comercial
 Gerencia a la cual pertenece: Gerencia Administrativa
 Departamento al cual pertenece: Jefatura Comercial
 Nombre: JOSE JAVIER LEMA
 Grado académico: Puede ser ingeniero, licenciado, magister, PhD, etc.
 Cargo: JEFE DE VENTAS
 C.I. / RUC: 1720073412
 Experiencia en la industria de telecomunicaciones: 15 AÑOS

Solicitamos que usted evalúe las siguientes variables para poder realizar la auditoría interna en la empresa:

	Mercadotecnia				
	Excelente	Buena	Neutra	Mala	Pésimo
Definición de la estructura de la mercadotecnia				X	
Se basa en el giro y tamaño de la empresa para la toma de decisiones			X		
Mejora continua de la empresa es sostenible			X		
Se considera a la estructura como ventaja competitiva			X		
Funciones de mercadotecnia bien definidas				X	
Funciones de mercadotecnia son claras			X		
Potencialidad en el departamento de mercadotecnia			X		
Descripción de puestos de la función de mercadotecnia es clara y bien definida				X	
Publicidad y promoción				X	
Servicio al cliente			X		
Cobertura geográfica		X			
Capacidad de distribución		X			
Capacidad de fuerza de ventas	X				
Equilibrio entre oferta de portafolio de productos y servicios		X			
Disponibilidad de bases de datos de clientes y proveedores			X		
Capacidad para segmentar mercados			X		
Rentabilidad de sus productos y servicios		X			
Relaciones con los clientes			X		
Habilidades en investigación de mercados				X	
Comunicación comercial			X		
Marketing estratégico			X		
Posición frente a la competencia	X				

Fecha de realización: 12/08/00

Firma:

Jose Javier Lema

