

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR



CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TEMA: PLANTEAMIENTO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
EN LA EMPRESA “INNOVA SOFTWARE GROUP”, EN LA CIUDAD DE QUITO**

AUTOR:

VERÓNICA PAOLA RIVILLA MOGRO

TUTOR:

ING. DIEGO RICARDO RUBIO ERAZO

DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2019

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Notaría Cuarta del Distrito Metropolitano de Quito
Dr. Rómulo Joselito Pallo Q.
Notario



1rio

2 ESCRITURA NO: 20191701004P01034

3 FACTURA NO: 003-002-000127892

4

5

6

7

8

9

10

ESCRITURA DE DECLARACIÓN JURAMENTADA

11

12

OTORGADA POR:

13

14

VERONICA PAOLA RIVILLA MOGRO

15

16

CUANTIA: INDETERMINADA

17

18

DI: 2 COPIAS

19

20

21

22 R.J.N

23

24 En la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, Capital de la República del
25 Ecuador, hoy día ocho de febrero del año dos mil diecinueve, ante mi **DOCTOR**
26 **ROMULO JOSELITO PALLO QUISILEMA, NOTARIO CUARTO DEL CANTÓN**
27 **QUITO**, comparece con plena capacidad, libertad y conocimiento, a la
28 celebración de la presente escritura, la señorita VERONICA PAOLA RIVILLA

Notaría Cuarta del Distrito Metropolitano de Quito
Dr. Rómulo Josefito Pallo Q.
Notario

1 MOGRO, por sus propios y personales derechos. La compareciente declara ser
2 de nacionalidad ecuatoriana, mayor de edad, de estado civil soltera, de
3 Ocupación Estudiante, domiciliada en el sector San Carlos, de esta ciudad de
4 Quito, Distrito Metropolitano, teléfono cero nueve nueve siete ocho ocho ocho
5 cuatro cuatro cinco, correo electrónico vrivipao_85@hotmail.es, hábil para
6 contratar y contraer obligaciones, a quien de conocer doy fe, en virtud de
7 haberme exhibido sus documentos de identificación, y autorizada por la
8 compareciente para descargar el Certificado Electrónico de Datos de Identidad
9 del Sistema Nacional de Identificación Ciudadana del Registro Civil. Advertida
10 la compareciente por mí, el Notario, de los efectos y resultados de la presente
11 escritura, así como examinada que fue en forma aislada y separada, de que
12 comparece al otorgamiento de esta escritura sin coacción, amenazas, temor
13 reverencial, promesa o seducción, me pide que eleve a escritura pública la
14 siguiente declaración juramentada: VERONICA PAOLA RIVILLA MOGRO,
15 portadora de la cédula de ciudadanía número: uno uno cero cuatro seis ocho
16 cinco cero tres cinco, conocedora del delito de perjurio, libre de toda coacción
17 física o moral, declaro bajo juramento que: "Yo, VERONICA PAOLA RIVILLA
18 MOGRO, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador UMET,
19 declaro en forma libre y voluntaria que la presente investigación que versa
20 sobre mi Tesis, con el tema "PLANTEAMIENTO DE UN MODELO DE
21 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA "INNOVA SOFTWARE
22 GROUP". Así como las expresiones vertidas en la misma son autoría de la
23 compareciente, quien ha realizado en base a la recopilación bibliográfica y
24 consultas en internet. En consecuencia asumo la responsabilidad de la
25 originalidad de la misma y el cuidado al remitirme a las fuentes bibliográficas
26 respectivas para fundamentar el contenido expuesto. Es todo cuanto puedo
27 declarar en honor a la verdad. HASTA AQUÍ LA DECLARACIÓN.- Para la
28 celebración y otorgamiento de la presente escritura se observaron los

Notaría Cuarta del Distrito Metropolitano de Quito
Dr. Rómulo José Pallo Q.
Notario



1 preceptos legales que el caso requiere; y, leída que le fue por mí, el Notario, a la
2 compareciente, ésta se ratifica en la aceptación de su contenido y firma
3 conmigo en unidad de acto; se incorpora al Protocolo de esta Notaría la
4 presente escritura, de todo lo cual doy fe.-

5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28



8) *[Handwritten signature]*
VERONICA PAOLA RIVILLA MOGRO
9 C.C. 1104685035

[Handwritten signature]
DR. RÓMULO JOSELITO PALLO QUISILEMA
NOTARIO CUARTO DEL CANTÓN QUITO

El Nota...

CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD



Número único de identificación: 1104685035

Nombres del ciudadano: RIVILLA MOGRO VERONICA PAOLA

Condición del cedulado: CIUDADANO

Lugar de nacimiento: ECUADOR/LOJA/PALTAS/CATACOA

Fecha de nacimiento: 11 DE FEBRERO DE 1988

Nacionalidad: ECUATORIANA

Sexo: MUJER

Instrucción: BACHILLERATO

Profesión: ESTUDIANTE

Estado Civil: SOLTERO

Cónyuge: No Registra

Fecha de Matrimonio: No Registra

Nombres del padre: RIVILLA NOLE ZOILO BALTAZAR

Nacionalidad: ECUATORIANA

Nombres de la madre: MOGRO NOLE MARIA DOLORES

Nacionalidad: ECUATORIANA

Fecha de expedición: 16 DE ENERO DE 2013

Condición de donante: SI DONANTE POR LEY

Información certificada a la fecha: 8 DE FEBRERO DE 2019

Emisor: ROMULO JOSE LITO PALLO QUISILEMA - PICHINCHA-QUITO-NT 4 - PICHINCHA - QUITO

N° de certificado: 190-196-72843



190-196-72843

Ldo. Vicente Talano G.

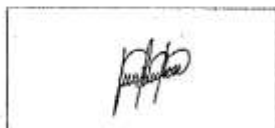
Director General del Registro Civil, Identificación y Cedulación

Documento firmado electrónicamente





CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD



Número único de identificación: 1104685035

Nombres del ciudadano: RIVILLA MOGRO VERONICA PAOLA

Condición del cedulado: CIUDADANO

Lugar de nacimiento: ECUADOR/LOJA/PALTAS/CATACOCCHA

Fecha de nacimiento: 11 DE FEBRERO DE 1988

Nacionalidad: ECUATORIANA

Sexo: MUJER

Instrucción: BACHILLERATO

Profesión: ESTUDIANTE

Estado Civil: SOLTERO

Cónyuge: No Registra

Fecha de Matrimonio: No Registra

Nombres del padre: RIVILLA NOLE ZOILO BALTAZAR

Nacionalidad: ECUATORIANA

Nombres de la madre: MOGRO NOLE MARIA DOLORES

Nacionalidad: ECUATORIANA

Fecha de expedición: 16 DE ENERO DE 2013

Condición de donante: SI DONANTE POR LEY

Información certificada a la fecha: 8 DE FEBRERO DE 2019

Emisor: ROMULO JOSELITO PALLO QUISILEMA - PICHINCHA-QUITO-NT 4 - PICHINCHA - QUITO

N° de certificado: 190-196-72843



190-196-72843

Ldo. Vicente Talano G.

Director General del Registro Civil, Identificación y Cedulación
Documento firmado electrónicamente



CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

Ing. Diego Ricardo Rubio Erazo, en calidad de asesor para el desarrollo del presente trabajo de investigación, mismo que fue dispuesto por la comisión de titulación de la escuela de Gestión empresarial de la Universidad Metropolitana de Quito; certifico a la Srta. Verónica Paola Rivilla Mogro, que culminó con la elaboración de sus tesis con el tema: “PLANTEAMIENTO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA “INNOVA SOFTWARE GROUP”, EN LA CIUDAD DE QUITO.”, EN LA CIUDAD DE QUITO, el cual cumplió con la aprobación de todos los requisitos previo su aprobación.

Es cuanto puedo decir en honor a la verdad y mencionar que puede hacer uso del presente documento para la presentación y evaluación del jurado respectivo.

Atentamente,

Ing. Diego Ricardo Rubio Erazo

ASESOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo Verónica Paola Rivilla Mogro, con Nro. de cédula 1104685035, declaro facultativamente que la investigación y desarrollo del tema "Planteamiento de un Modelo de Planificación Estratégica "Innova Software Group", en la ciudad de Quito", fue realizada con autenticidad y legitimidad.

Por tal razón asumo con responsabilidad la elaboración del presente proyecto de titulación, debido a que tuve que acudir a fuentes bibliográficas para fundamentar el contenido expuesto, mediante citas.

Atentamente,



Verónica Paola Rivilla Mogro

C.I. 1104685035

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS


ix

CESIÓN DE DERECHOS

El presente, trabajo de investigación con el tema "Planteamiento de un Modelo de Planificación Estratégica "Innova Software Group", en la ciudad de Quito, corresponde a la autoría de Verónica Paola Rivilla Mogro, razón por la cual se manifiesta lo siguiente:

Cedo los derechos de este trabajo de investigación a la Universidad Metropolitana de Quito, para que el contenido y desarrollo del mismo sirva como fuente información para la comunidad universitaria.

Atentamente,



Verónica Paola Rivilla Mogro

C.I. 1104685035

AUTOR

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo investigativo primeramente a Dios por ser mi fuerza para seguir adelante, mi esposo, mi hijo y mis padres por su apoyo incondicional y confianza.

A toda mi familia, ya que siempre se hicieron presentes y me apoyaron de una u otra manera para seguir adelante.

A mis docentes quienes compartieron sus enseñanzas y experiencias ya que fueron un pilar fundamental de aprendizaje.

Verónica Paola Rivilla Mogro

AGRADECIMIENTO

A mi tutor Ing. Diego Rubio quien con sus conocimientos y gran trayectoria me ha brindado todo su apoyo para la culminación de mis estudios y en este proceso de titulación.

Al Ing. William Sánchez, representante legal de la empresa Innova Software Group por brindarnos la información requerida para el levantamiento de información para la elaboración de la presente tesis.

Agradezco mis amigos y familiares por ese apoyo incondicional ya que con su amor y respaldo me ayudaron a alcanzar mis objetivos.

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN JURAMENTADA.....	ii
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	viii
CESIÓN DE DERECHOS	ix
DEDICATORIA.....	x
AGRADECIMIENTO.....	xi
ÍNDICE GENERAL.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xviii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xx
ÍNDICE DE ANEXOS	xxi
RESUMEN EJECUTIVO	xxii
ABSTRACT	xxiii
INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACIÓN	3
Relevancia del tema la sociedad	4
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	4
Árbol de problemas.....	5
Matriz de Análisis de Situación (MAS).....	6
Formulación del problema científico	6
Administración – planificación estratégica	7
MÉTODOS CIENTÍFICOS Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	8
Modalidad de estudio.....	8
Modalidad de investigación	8
Paradigma interpretativo.....	8
Enfoque de investigación.....	9
Metodología de investigación utilizada	9

TIPOS O NIVELES DE INVESTIGACIÓN	10
• Investigación exploratoria	10
▪ Investigación descriptiva	10
▪ Investigación explicativa.....	10
▪ Investigación correlacional	11
RECOLECCIÓN DE DATOS	11
▪ Fuentes primarias.....	11
▪ Fuentes Secundarias.....	12
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
Validación del instrumento aplicado	¡Error! Marcador no definido.
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	12
Antecedentes de la investigación	12
FUNDAMENTACIÓN CONTEXTUAL:	14
FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	16
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	17
Informática.....	17
Como lo menciona (Whiten, 1997)	17
Áreas de informática.....	¡Error! Marcador no definido.
Proceso de la administración.....	17
Administración estratégica.....	18
Planeación estratégica	18
Modelo de la planeación estratégica	19
Cadenas productivas	20
Etapas del proceso de planeación estratégica	¡Error! Marcador no definido.
Estructura organizacional	21
FILOSOFÍA CORPORATIVA.....	21
Misión	21

Visión.....	22
Valores corporativos.....	22
Políticas.....	23
Estrategias.....	23
Diseño de Estrategias.....	¡Error! Marcador no definido.
Diagnóstico estratégico.....	¡Error! Marcador no definido.
ANÁLISIS DEL ENTORNO EN UNA ORGANIZACIÓN.....	23
ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO.....	23
Fortalezas y debilidades.....	23
Matriz de evaluación de factores internos – EFI.....	24
ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	24
Matriz PEST.....	¡Error! Marcador no definido.
Matriz 5 fuerzas de Michael Porter.....	¡Error! Marcador no definido.
Matriz de perfil competitivo – MPC.....	25
Matriz de evaluación de factores externos – EFE.....	25
Matriz F.O.D.A.....	25
OBJETIVOS.....	26
Objetivos a largo plazo.....	26
Objetivos estratégicos y objetivos financieros.....	26
Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción – PEYEA.....	26
Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	27
Matriz interna / externa – IE.....	¡Error! Marcador no definido.
Matriz cuantitativa de la planificación estratégica – MCPE.....	27
PLAN OPERATIVO ANUAL.....	27
Objetivos del plan operativo anual.....	27
Balanced Scorecard.....	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO I.....	28

1. ANÁLISIS SITUACIONAL	28
1.1. Breve reseña histórica.....	28
1.2. Diagnóstico de la empresa	31
Código CIIU: J6201.01	31
1.1 Realización del Análisis del Entorno Externo	31
1.3. Análisis de la industria.....	32
1.3.1. Código CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme)	32
1.3.2. Cadena de valor.....	33
2. Actividades primarias.....	34
1.4. Análisis contextual de la industria	35
· Análisis PEST.....	35
· 5 fuerzas de PORTER.....	35
1.4.1. Análisis externo.....	36
1.4.1.1. Matriz PEST	36
1.4.1.2. Matriz 5 fuerzas de PORTER	38
1.4.1.3. Matriz de perfil competitivo (MPC).....	41
Matriz de factores externos (EFE)	43
1.4.2. Análisis interno.....	45
1.4.2.1. Matriz de factores internos (EFI)	45
1.4.2.2. Matriz FODA.....	47
1.4.2.3. Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación acción (PEYEA) ..	48
1.5. Proceso para elaborar una planificación estratégica	52
CAPÍTULO II	53
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	53
2.1. Filosofía empresarial Kaizen	53
2.1.1. Misión	54
2.1.2. Visión.....	54

2.1.3. Valores Institucionales	55
2.1.4. Valores corporativos	56
2.2. Objetivos estratégico	57
2.2.1. Perspectiva financiera.....	57
2.2.2. Perspectiva cliente.....	58
2.2.3. Perspectiva proceso interno	60
2.2.4. Perspectiva formación y crecimiento	61
2.3. Estrategias	63
2.3.1. Matriz analítica de formulación de estrategias (MAFE).....	63
2.3.2. Matriz Boston Consulting Group (BCG)	65
2.3.3. Matriz interna – externa (IE)	66
2.3.4. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)	68
2.3.5. Estrategias	71
2.4. Mapa estratégico	72
2.5. Estructura organizacional	73
2.5.1. Mapa de procesos	73
2.5.2. Organigrama	74
2.6. Planificación estratégica a cinco años.....	76
2.7. Plan Operativo.....	78
2.7.1. Plan operativo anual – año 2019	78
2.7.2. Plan operativo anual – año 2020	79
2.7.3. Plan operativo anual – año 2021	80
2.7.4. Plan operativo anual – año 2022	81
2.7.5. Plan operativo anual – año 2023	82
2.7.6. Presupuestos de Planes Estratégicos	83
2.9. Evaluación de estrategias	83
2.9.1. Balanced Scorecard.....	83

2.10 Relación Costo Beneficio del Plan Estratégico	84
CONCLUSIONES.....	86
RECOMENDACIONES	87
Bibliografía	88
ANEXOS	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ventas netas	2
Tabla 2: Relevancia del tema la sociedad.....	4
Tabla 3: (Matriz MÁS)	6
Tabla 4: Industria L.....	15
Tabla 5: Formato para la Misión.....	21
Tabla 6: Formato para la Visión	22
Tabla 7: Valores corporativos.....	22
Tabla 8: F.O.D.A	25
Tabla 9: Código CIIU (Clasificación industrial internacional uniforme).....	32
Tabla 10: Matriz PEST	36
Tabla 11: Matriz 5 fuerzas de PORTER.....	38
Tabla 12: Matriz de perfil competitivo (MPC)	41
Tabla 13: Matriz de factores externos (EFE).....	43
Tabla 14: Matriz de factores internos (EFI)	45
Tabla 15: Matriz FODA.....	47
Tabla 16: Matriz de posicionamiento y evaluación acción (PEYEA)	49
Tabla 17: Misión.....	54
Tabla 18: Visión	55
Tabla 19: Valores institucionales.....	55
Tabla 20: Valores corporativos	56
Tabla 21: Perspectiva financiera – incrementar las ganancias	57
Tabla 22: Perspectiva financiera – rendimiento y productividad	58
Tabla 23: Perspectiva clientes – lealtad cliente.....	58
Tabla 24: Perspectiva clientes – entregas a tiempo.....	59
Tabla 25: Perspectiva clientes – gestionar innovación.....	59
Tabla 26: Perspectiva proceso interno – gestionar operaciones.....	60
Tabla 27: Perspectiva proceso interno – gestión de reclamos clientes.....	60
Tabla 28: Perspectiva formación y crecimiento – capital humano.....	61
Tabla 29: Perspectiva formación y crecimiento – capital de la información	61
Tabla 30: Perspectiva formación y crecimiento – capital humano.....	62
Tabla 31: Matriz analítica de formación de estrategias (MAFE).....	63
Tabla 32: Matriz Boston Consulting Group (BCG)	65

Tabla 33: Matriz interna – externa (IE)	66
Tabla 34: Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE).....	68
Tabla 35: Estrategias	71
Tabla 36: Planeación estratégica – 5 años	76
Tabla 37: Plan operativo anual – año 2019.....	78
Tabla 38: Plan operativo anual – año 2020.....	79
Tabla 39: Plan operativo anual – año 2021	80
Tabla 40: Plan operativo anual – año 2022.....	81
Tabla 41: Plan operativo anual – año 2023.....	82
Tabla 42: Presupuesto desglosado plan estratégico a cinco años	83
Tabla 43: Control y evaluación de estrategias	83
Tabla 44: Beneficios proyectados	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Árbol de problemas.....	5
Gráfico 2: Proceso de administración.....	18
Gráfico 3: Proceso de planeación estratégica.....	19
Gráfico 4: Modelo de planeación estratégica	19
Gráfico 5: El triángulo griego	20
Gráfico 6: (5 fuerzas de PORTER).....	24
Gráfico 8: Cadena de valor	33
Gráfico 9: Sistema de producción	35
Gráfico 10: Matriz PEST.....	37
Gráfico 11: Matriz 5 fuerzas de PORTER	39
Gráfico 12: Valores institucionales	56
Gráfico 13: Valores corporativos	57
Gráfico 14: Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	65
Gráfico 15: Mapa estratégico	72
Gráfico 16: Mapa de procesos	73
Gráfico 17: Organigrama.....	74

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N. 1. Balance General – empresa Innova Software Group. – año 2016	92
Anexo N. 2. Balance general – empresa Innova Software Group – Año 2017.....	94
Anexo N. 3. Balance general – Innova Software Group – Año 2017.....	96
Anexo N. 4. Entrevista.....	98

RESUMEN EJECUTIVO

El actual trabajo de investigación se desarrolló y fundamentó en base a la necesidad de saber la problemática por la que se encuentra atravesando la empresa Innova Software Group de la ciudad de Quito, con el propósito de que la empresa sea más competitiva en el mercado; incrementando sus ventas y productividad, por tal razón se plantea la implementación de un plan estratégico el mismo que contribuya al cumplimiento de las metas y el alcance de sus objetivos.

En el presente trabajo se utilizó la metodología de investigación acción que corresponde a un método de enfoque cualitativo, para diseñar un modelo de planificación estratégica Prospectivo - participativo, mediante un diagnóstico situacional y direccionamiento estratégico para lograr la competitividad.

Se generó la elaboración de dos capítulos dentro del presente trabajo de investigación:

En el capítulo uno se efectuó el análisis interno y externo de la empresa Innova Software Group con la finalidad de conocer los indicadores y poder realizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter, la elaboración de estrategias correctas y apropiadas, así como también matrices de planificación estratégica.

En el segundo capítulo se realizó el desarrollo de la propuesta, la misma que consiste en la elaboración de un plan estratégico, a través de la entrevista como método de investigación con el Ing. William Sánchez, representa legal de la empresa, el mismo que brindará la información necesaria y requerida con el fin de identificar los problemas que se intenta resolver en esta investigación. Adicional se procesará a realizar la estructura organizacional y la filosofía empresarial.

Palabras clave: planificación, optimizar recursos, ventaja competitiva, estrategias, orientación a resultados.

ABSTRACT

The current research work was developed and based on the need to know the problems that the Innova Software Group of the city of Quito is going through, in order to make the company more competitive in the market; increasing sales and productivity, for this reason the implementation of a strategic plan is proposed, which contributes to the fulfillment of the goals and the scope of its objectives.

In the present work we used the action research methodology that corresponds to a method of qualitative approach, to design a strategic planning model - participatory, through a situational diagnosis and strategic direction to achieve competitiveness.

The elaboration of two chapters within the present research work was generated: In chapter one the internal and external analysis of the company Innova Software Group was carried out with the purpose of knowing the indicators and being able to carry out the analysis of the five forces of Porter, the elaboration of correct and appropriate strategies as well as matrices of strategic planning.

In the second chapter the development of the proposal was carried out, the same one that consists in the elaboration of a strategic plan, through the interview as a method of investigation with Mr. William Sánchez, legal representative of the company, the same one that will provide the necessary and required information in order to identify the problems that are to be solved in this investigation. Additional will be processed to perform the organizational structure and business philosophy.

Keywords: planning, optimizing resources, competitive advantage, strategies, results orientation.

INTRODUCCIÓN

El presente planteamiento de un modelo de planificación estratégica para la empresa Innova Software Group de la Ciudad de Quito, se desarrolló de acuerdo con los lineamientos de investigación de la Universidad Metropolitana.

Se desarrolló una planificación estratégica, para alcanzar los objetivos mediante las estrategias eficientes y eficaces. La optimización de recursos que puede tener la empresa es representativa, debido a que se trabajará de forma cronológica para el alcance de metas.

Dentro de la propuesta se elaborará lo siguiente: un mapa estratégico, organigrama y mapa de procesos con la finalidad de realizar planes operativos anuales correspondientes a cada departamento con el fin de que se delegue funciones de manera correcta. En la planificación estratégica se desarrollará con una proyección de 5 años. Adicional se realizará la evaluación del control de estrategias para analizar la semaforización, de esta manera se pueda determinar cuales se deben implementar para incrementar el negocio y adicional a esto ser competitivos en el mercado.

En la presente investigación se plantea como objetivo el diseñar un modelo de planificación estratégica Prospectivo - participativo, mediante el diagnóstico situacional y el direccionamiento estratégico para alcanzar la competitividad en la empresa "Innova Software Group" de la Ciudad de Quito, se trabaja con la metodología de investigación acción que corresponde a un método de enfoque cualitativo, sus resultados fueron la aplicación del modelo prospectivo participativo de planificación estratégica donde se puede determinar la viabilidad del este modelo la empresa analizada, se pudo establecer los factores que contribuyan a la industria logrando ventaja competitiva en el mercado, en la investigación también como resultado se detectó que la empresa no cuenta actualmente con recursos económicos, por lo cual de genero las estrategias de acuerdo a las necesidades que está atravesando la empresa con la finalidad de generar competitividad en el mercado. Así también la evaluación mediante el Balanced Scorecard, permitirá que la toma de decisiones sea eficiente.

ANTECEDENTES

Existen varias herramientas que permiten a las empresas al cumplimiento de las metas y los objetivos, primordialmente la Planificación Estratégica; por lo cual se ha tomado en cuenta en este trabajo de investigación, para poder medir los respectivos indicadores de gestión con las evaluaciones periódicas; por tal razón los resultados obtenidos serán notables para los gerentes con la finalidad de tomar las debidas acciones correctivas de manera inmediata y de esta manera mantener competitividad en el mercado, procesos bien definidos en cada uno de los departamentos, claras sus actividades con el fin de cumplir sus objetivos y lograr ventaja competitiva.

La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Armijo, 2009)

La empresa Innova Software Group, pretende alcanzar los objetivos mediante la planificación estratégica, para tomar decisiones eficientes y lograr la satisfacción del cliente gracias a su experiencia y servicios de calidad.

Se realizará el detalle de las ventas netas del local:

Tabla 1: Ventas netas

Venta Netas			
	2016	2017	
Ventas	\$75.422,16	\$84.255,04	\$8.832,88

Fuente: Investigación propia.

Autor: Verónica Rivilla.

En el cuadro se observar que entre el año 2016 al 2017, hubo un incremento de \$8.832,88; por tal motivo se puede decir que se recomienda la implementación de una planificación estratégica.

El trabajo de investigación, se enfocó a los servicios que ofrece, comercialización y manejo de los recursos de la empresa, con la finalidad de diseñar un modelo de Plan Estratégico, el mismo obtener mayor competitividad en el mercado.

JUSTIFICACIÓN


Este trabajo de investigación denominado “Planificación Estratégica” busca mantener ventaja competitiva en la empresa Innova Software Group de la Ciudad de Quito, con el fin de cumplir sus metas y lograr un incremento en ventas.

Innova Software Group, por no mantener un plan estratégico adecuado, no genera competitividad dentro del mercado al que ofrece sus productos y servicios, motivo por el cual se propone el desarrollo del mismo. Con la finalidad de evitar que la empresa no aumente sus ingresos por no ser competitiva o desaparezca del mercado.

Adicional con el plan estratégico lo que se pretende es que la empresa mantenga sus procesos bien definidos en cada uno de sus departamentos y claras sus actividades con el fin de cumplir sus objetivos.

Relevancia del tema la sociedad

Tabla 2: Relevancia del tema la sociedad



<p>“Modelo del Plan Estratégico para la Empresa Innova Software Group del Distrito Metropolitano de Quito (Provincia Pichincha)</p>	<p>Tributa a las materias:</p> <p>Planificación Estratégica, Gestión, Competitividad, Calidad Total y Administración</p>	<p>Tributa al proyecto</p> <p>Propuesta de Modelo de Gestión para las PYMES del Distrito Metropolitano de Quito</p>	<p>Tributa al programa 3:</p> <p>(Programa NO. 1 emprendimiento , productividad y competitividad en organizaciones empresariales y de la administración pública ecuatoriana</p>	<p>Tributa a línea de investigación de la UMET:</p> <p>Línea NO. 1 administración , Gestión y creación de empresas como resultado de las necesidades y problemáticas del contexto económico y social del Ecuador.</p>	<p>Zona De Impacto:</p> <p>Zona 2 y 9</p>	<p>Ejes estratégicos del Plan de Desarrollo: 1,2 y 3 y a sus objetivos, código de la producción art. 4.</p>
---	---	--	--	--	--	---

Fuente: Investigación propia.

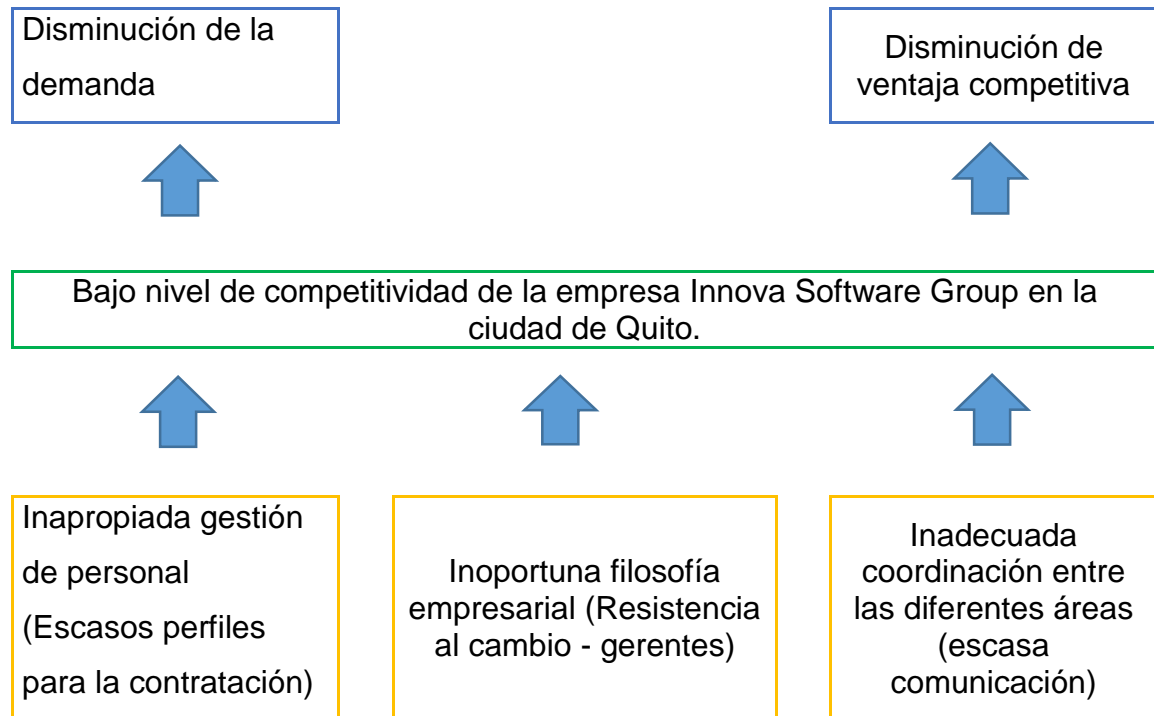
Autor: Verónica Rivilla

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La situación problemática en la que se centra el presente trabajo de investigación es la falta de direccionamiento estratégico que permita a la empresa **INNOVA SOFTWARE GROUP** mantener competitiva en el mercado.

Árbol de problemas

Gráfico 1: Árbol de problemas



Fuente: Investigación propia.
Autor: Verónica Rivilla

Análisis:

La problemática de la empresa es el bajo nivel de competitividad que mantiene, por lo cual se propone un direccionamiento estratégico adecuado con la finalidad de lograr ventaja competitiva en el mercado.

El árbol de problemas, nos indica la siguiente información, que a un futuro se propone dar solución al problema determinado.

Matriz de Análisis de Situación (MAS)

Tabla 3: (Matriz MÁS)

MATRIZ DE ANÁLISIS DE SITUACIÓN			
Situación Actual Real Negativa	Problema Identificado	Situación Futura Deseada Positiva	Propuesta de Solución al Problema Planteado
<p>En la empresa Innova Software Group se ha reconocido la siguiente problemática de acuerdo a las causas detalladas a continuación.</p> <p>La Inapropiada gestión de personal causa que genera baja productividad.</p>	<p>¿Mediante un modelo de planificación estratégica se generará la competitividad en la empresa Innova Software Group?</p>	<p>Implementar un modelo de planificación estratégica para mejorar el bajo nivel de competitividad que existe en la empresa.</p>	<p>Diagnóstico</p>
<p>La inapropiada filosofía empresarial es otra de las causas del nivel de competitividad en el mercado, lo que conlleva a la disminución de la ventaja competitiva.</p>		<p>Solucionar el problema del bajo nivel de competitividad mediante la reestructuración de la filosofía empresarial y comunicación del personal.</p>	<p>Direccionamiento estratégico</p>
<p>Inadecuada coordinación entre las diferentes áreas es una causa del bajo nivel competitivo dando como efecto la carencia de la competitividad en el mercado.</p>		<p>Implantar estrategias de competitividad adecuadas con la finalidad de medir la gestión realizada en la empresa.</p>	<p>Control estratégico</p>

Fuente: Investigación propia.

Autor: Verónica Rivilla

Formulación del problema científico

¿Mediante el planteamiento de un modelo de planificación estratégica se generará la competitividad en la empresa Innova Software Group del Distrito Metropolitano de Quito?

Administración – planificación estratégica

En el actual trabajo de investigación se aplicará la Planificación Estratégica Prospectivo – Participativo, la administración de la APV (Planificación de la Administración para alcanzar la visión).

- **Objeto de estudio**

Administración – Plan Estratégico

Campo de estudio

Plan Estratégico

- **Objetivo General**

Diseñar un modelo de planificación estratégica, mediante un diagnóstico situacional y direccionamiento estratégico para lograr la competitividad en la empresa “Innova Software Group” de la Ciudad de Quito.

- **Objetivos Específicos**

1. Realizar un diagnóstico interno y externo (FODA) de la empresa Innova Software Group.
2. Implementar un direccionamiento estratégico.

- **Población y la muestra seleccionada**

Dentro del presente trabajo de investigación se realizará un análisis cualitativo, ya que la información principal provendrá del gerente general y directivos de la empresa quienes conocen a profundidad las políticas, objetivos y metas planteadas dentro de los plazos establecidos y si han llegado a su cumplimiento o caso contrario se podría mejorar la competitividad de los servicios que brinda la empresa Innova Software Group.

Por tal motivo para las entrevistas se tomará en cuenta a las siguientes personas que son los directivos de la empresa: Ing. William Sánchez representante legal, Ing. Adriana Orozco Supervisora de ventas, Ing. Efrén Suarez gerente de productos, motivo por el cual no se aplicará fórmulas para el cálculo de la muestra ya que se generará las respectivas entrevistas a la población.

MÉTODOS CIENTÍFICOS Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

La metodología utilizada en el presente trabajo de investigación corresponde al siguiente análisis filosófico:

Modalidad de estudio

Crítico – Propositivo

Según (Herbert & George, 2009) “Es crítica porque impugna las explicaciones reducidas dentro de una causalidad lineal, y es propositiva porque no se detiene a la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que plantea alternativas de solución”.

En el presente trabajo de investigación se enfoca a la modalidad crítico – propositivo porque se genera una crítica de las necesidades y problemas que está atravesando la empresa Innova Software Group; y se sugiere alternativas para mejorar la gestión empresarial tal como el direccionamiento estratégico que permita a la empresa mantener competitividad en el mercado.

Modalidad de investigación

Paradigma de Investigación

En el presente trabajo investigativo mantiene un enfoque positivista orientado a los siguientes paradigmas:

Paradigma interpretativo

Según (Martínez, 2011) “La investigación interpretativa se inscribe en el contexto de una orientación propositivista donde el conocimiento es el fruto o resultado de una interacción, de una dialéctica o diálogo entre el investigador y el objeto o sujeto investigado”.

Dentro del presente trabajo se utilizó el paradigma interpretativo ya que se efectuó entrevistas con preguntas abiertas, y se generó una interpretación de las mismas con la finalidad de conocer lo que está pasando.

Enfoque de investigación

Una investigación cualitativa de acuerdo a (Vera Vélez, 2008) “Es Aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación/problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle un asunto”.

En la presente investigación se utilizará el enfoque cualitativo por lo que se debe inspeccionar las actividades que se realizan en la empresa **INNOVA SOFTWARE GROUP**, por lo cual se generará la recopilación de la información necesaria mediante herramientas de investigación; tal como entrevistas con fin de establecer los recursos necesarios para la estructuración del modelo del plan estratégico y aportar de manera positiva a la empresa con ello generar cambios positivos en la organización para que sea más competitiva en el mercado local.

Metodología de investigación utilizada

- **Investigación Acción.**

De acuerdo con (Lenwin, 1988) “La investigación acción “Constituye un proceso continuo, una espiral, donde se van dando los momentos de problematización, diagnóstico, diseño de una propuesta de cambio, aplicación de la propuesta y evaluación”.

La presente investigación en indagar el entorno de los colaboradores en el desempeño de sus actividades y obligaciones con la finalidad de concientizar dentro de las prácticas de sus funciones. Por lo que se puede que la presente investigación nos permitirá conocer los problemas empresariales y gestión en la empresa Innova Software Group de esta manera plantear estrategias aportando al mejoramiento y competitividad en el mercado.

TIPOS O NIVELES DE INVESTIGACIÓN

En el presente proyecto de investigación se utilizará la investigación exploratoria, descriptiva, explicativa y correlacional.

- **Investigación exploratoria**

De acuerdo con (Noticias Universia., 2017) “Este tipo de investigación nos dan un panorama o conocimiento superficial del tema, pero es el primer paso inevitable para cualquier tipo de investigación posterior que se quiera llevar a cabo”.

Esta investigación se utilizó en el presente trabajo mediante las encuestas efectuadas con preguntas abiertas para poder tomar en cuenta las más relevantes con el fin de que la empresa Innova Software logre implementar un direccionamiento de estrategias de esta manera poder determinar los factores que influyen en la ejecución de las mismas.

- **Investigación descriptiva**

De acuerdo con (Noticias Universia., 2017) “Es la que se utiliza, tal como el nombre lo dice, para describir la realidad de situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que se estén abordando y que se pretenda analizar”.

En la empresa Innova Software Group se aplicó la investigación descriptiva con la finalidad de identificar lo más relevante de la empresa Innova Software Group; las actividades realizadas en cada uno de los puestos estipulados y la organización que existe dentro de la misma

- **Investigación explicativa**

De acuerdo con (Noticias Universia., 2017) “La investigación de tipo explicativa ya no solo describe el problema o fenómeno observado sino que se acerca y busca explicar las causas que originaron la situación analizada”.

En el presente trabajo se utiliza este tipo de investigación con la finalidad de especificar cada procedimiento para alcanzar el mejoramiento en la gestión empresarial dentro de la empresa.

▪ **Investigación correlacional**

La investigación correlacional es un tipo de estudio que tienen como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables / en un contexto en particular). Los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre esas dos o más variables (cuantifican relaciones). Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y después también miden y analizan la correlación. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003)

Referente a la investigación correlacional estudia la relación entre variables que se han descrito en la presente investigación que se han podido identificar; por tal razón la empresa Innova Software Group, tales como estrategias de competitividad variable dependiente y planificación estratégica variable independiente y la similitud de dichas estrategias establecidas para lograr incrementar competitividad dentro del mercado.

RECOLECCIÓN DE DATOS

▪ **Fuentes primarias**

En presente trabajo, las fuentes primarias corresponden en la recopilación de información directa mediante las entrevistas con preguntas abiertas directivos y representantes de la empresa, los mismos facilitarán información verídica y eficiente para el respectivo análisis de los resultados. A continuación, se detallan a los participantes del presente proceso:

- Gerente General: William Sánchez
- Supervisor de Ventas: Ing. Adriana Orozco
- Gerente de producción: In. Efrén Suarez
- Desarrolladores: Ing. Luis Espinoza y Onel Machiz
Contadora (Servicios profesionales) Ing. Nataly Marcillo.

▪ Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias. (Silvestrini Ruiz & Vargas Jorge, 2008)

En las fuentes secundarias para el desarrollo del modelo de planificación estratégica, se tomó en cuenta las siguientes instituciones:

- Asamblea Nacional - Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión.
- Ecuatoriano de Normalización.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).
- Banco Central del Ecuador
- Universidad Metropolitana del Ecuador.
- Universidad de las Américas.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES).
- Entre otras

Las fuentes secundarias se utilizaron con la finalidad de recopilar información y fuentes de conocimiento dentro del trabajo de investigación con la finalidad de tomar mejores decisiones y realizar interpretaciones para analizar la empresa y pueda tener ventaja competitiva.

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

Antecedentes de la investigación

Antes de la elaboración de la planificación estratégica, se consideró información se tomó en cuenta las siguientes fuentes bibliográficas.

Según (Sáenz Ruiz), en su trabajo de investigación del año 2014 , Universidad Católica

Tema: “Elaboración del plan estratégico del sistema de información para una empresa de servicios gráficos”.

Objetivo general:

Elaborar un Plan Estratégico de Sistemas de Información para una empresa de gráficos privada, alineado a la misión, visión y objetivos de la empresa, de tal manera que la empresa cuente con los componentes informáticos que le sirvan de soporte para el logro de sus objetivos de negocio, convirtiéndose éstos en elementos estratégicos para la misma. (Sáenz Ruiz)

Conclusiones:

- El Planeamiento Estratégico del Sistema de Información es un proceso fundamental para asegurar que la informática se encuentra alineada a los objetivos de negocio, brindando claridad sobre la contribución de la informática al negocio y otorgando la capacidad a este para satisfacer las exigencias de sus clientes en los tiempos actuales, elevando la entrega de valor a los mismos y obteniendo ventajas competitivas sobre aquellos competidores que no lo realicen.
- Antes de realizar un Plan Estratégico del Sistema de Información es necesario que la empresa tenga claramente definidos su misión, visión, objetivos y estrategia como mínimo, siendo lo ideal que contara con un plan estratégico de negocio debidamente elaborado. De esa manera es posible tener la trazabilidad de aquellas necesidades o exigencias del negocio que serán alcanzadas por el sistema de información y tener el fundamento sólido sobre el cual realizar el alineamiento estratégico de la informática.
- , facilitando incluso los argumentos necesarios para justificar la inversión en tecnología sin que se tenga la percepción de gasto. (Sáenz Ruiz)

Previo a la elaboración de la planificación estratégica se consideró información importante para el desarrollo de tesis, de varios autores con la finalidad de amplificar la investigación.

De acuerdo con (Acuña Parra) en su tema tesis de maestría, investigación del año 2014. Universidad Nacional de Loja

Tema: “Plan Estratégico para La empresa Mayopublicidad Ecuador S.A. de la ciudad de Quito”

Objetivo general:

Proponer un Plan Estratégico para la empresa Mayopublicidad Ecuador S.A. para impulsar el desarrollo de la empresa, con la finalidad de mejorar su situación actual y por ende incrementar los ingresos tanto a los accionistas como empleados de la empresa. (Acuña Parra)

Conclusiones:

- Mayopublicidad Ecuador S.A. ha desarrollado por más de 30 años desde su creación una estructura y cultura organizacional adaptada a desarrollar sus actividades y resolver los problemas del día a día, jamás se ha trabajado en una planificación a corto ni mediano plazo menos aún a largo plazo.
- Se ha determinado como conclusión la importancia de realizar un plan de publicidad para que la empresa pueda darse a conocer y sobre todo mantenga su posicionamiento dentro del mercado publicitario nacional.
- Dentro del análisis interno de la empresa se determinó que el personal no está conforme con la infraestructura de la oficina por lo que puede causar desmotivación en el personal para que realice sus actividades diarias. (Acuña Parra)

FUNDAMENTACIÓN CONTEXTUAL:

Tema: Sector Información y Comunicación, aporta el crecimiento económico del país.

Esta sección incluye las actividades de arrendadores, agentes y/o corredores en una más de las siguientes operaciones: compra o venta de bienes raíces, alquiler de las propiedades inmobiliarias y prestación de otros servicios de las propiedades inmobiliarias, tales como los de tasación de las propiedades inmobiliarias o actuar como agentes de fideicomiso de propiedades inmobiliarias. Las actividades en esta sección se pueden llevar a cabo en propiedades propias o alquiladas y se pueden hacer a cambio de una retribución o por contrato. También se incluye la construcción de estructuras combinando con el mantenimiento de la propiedad o el alquiler de tales estructuras. Esta sección incluye las actividades de administración de propiedad inmobiliaria. (Ecuador, Servicio de Rentas Internas - SRI, 2017)

Tabla 4: Industria L

N	12
Año In	2006
Año Fn	2017
n, proy.	5
n,Fn	2022
R:	5.276.087.222
A:	2.394.024.165
R/A:	2,203857129
1/(N-1):	0,091
Factor C.=	1,077

$$\sqrt[n-1]{R/A} = R/A^{\frac{1}{n-1}}$$

AÑO FISCAL	J
2006	2.394.024.165
2007	2.554.148.260
2008	3.380.027.458
2009	3.127.485.633
2010	3.549.327.107
2011	4.024.655.341
2012	4.470.283.089
2013	4.881.869.212
2014	5.136.949.255
2015	5.196.512.044
2016	4.910.361.571
2017	5.276.087.222
2018	5.669.052.262
2019	6.091.285.493
2020	6.544.966.820
2021	7.032.438.510
2022	7.519.910.200

Elaborado: Verónica Rivilla

Fuente: (Ecuador, Servicio de Rentas Internas - SRI, 2017)

Se puede evidenciar que, en el Sector de Información y Comunicación, al cual pertenece la empresa existe un constante crecimiento lo cual es favorable para la misma

FUNDAMENTACIÓN LEGAL

(Ecuador, Asamblea Nacional, 2010), aporta lo siguiente:

Art. 4.- Fines.- La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines: a. Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y eco eficiente; c. Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas; d. Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales; e. Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores; f. Garantizar el ejercicio de los derechos de la población a acceder, usar y disfrutar de bienes y servicios en condiciones de equidad, óptima calidad y en armonía con la naturaleza; g. Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables; h. Regular la inversión productiva en sectores estratégicos de la economía, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo; i. Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permita que los resultados de la transformación sean apropiados por todos; j. Fortalecer el control estatal para asegurar que las actividades productivas no sean afectadas por prácticas de abuso del poder del mercado, como prácticas monopólicas, oligopólicas y en general, las que afecten el funcionamiento de los mercados; k. Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistémica, con una visión integral que incluya el desarrollo territorial y que articule en forma coordinada los objetivos de carácter macroeconómico, los principios y patrones básicos del desarrollo de la sociedad; las acciones de los productores y empresas; y el entorno jurídico -institucional.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Informática

Como lo menciona (Whiten, 1997)

El área de la información. El término procede del francés "informatique" formado a su vez por la conjunción de las palabras "information" y "automatique". No obstante, en Sudamérica, se suele utilizar más la palabra "computación", más cercano a la expresión anglosajona de "Computer Sciences" (CS) o ciencias de la computación.

La informática es el tratamiento de la información a través de software y hardware, los mismos que generan un control de procesos e información en un sistema computarizado de una empresa, los cuales permiten agilizar dichos procesos.

(Beekman, 1999) Menciona que las áreas de la informática son:

Sistemas de Computación: "El área de Sistemas de Computación se preocupa de estudiar aquellos sistemas de hardware y software que se requieren para desarrollar, ejecutar y administrar las diferentes aplicaciones computacionales".

Sistemas de Gestión

El área de Sistemas de Gestión contribuye a la formación de un profesional que, a partir de una visión de sistemas, será capaz de liderar la gestión de la información, el conocimiento y las tecnologías asociadas a los procesos de negocios, en un contexto de opciones estratégicas, donde las personas ocupan un lugar protagónico.

Las áreas de informática se podrían indicar que las mismas deben ser controladas dentro de las empresas de manera responsable y ágil, las cuales están aplicadas a diferentes áreas de la organización bajo un control sistemático. (Beekman, 1999)

Proceso de la administración: Según (Stoner & Freeman, 1996), menciona lo siguiente:

Es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en él encontraremos asuntos de organización, dirección y control, para resolverlos se debe contar con una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo más fluido posible. Para que el proceso administrativo llevado a cabo sea el más indicado se deben tomar en

cuenta una serie de pasos que no por ser una parte del todo son menos importantes, por mencionar algunos están, las metas, estrategias, políticas, etc.

Gráfico 2: Proceso de administración



Fuente: (Tobon, 2011)
Autor: Verónica Rivilla

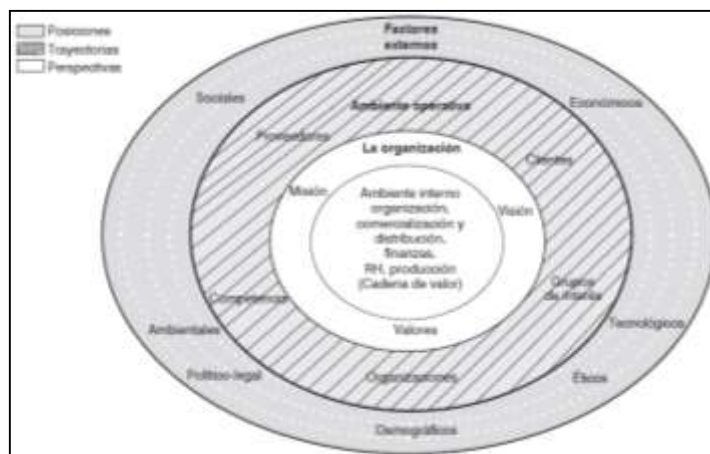
Administración estratégica

Administración estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio que: define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones. (Experto GestioPolis.com, 2007)

Planeación estratégica

El proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos. (Hernández Gallardo, 2012)

Gráfico 3: Proceso de planeación estratégica



Fuente: (Hernández Gallardo, 2012)
Autor: Verónica Rivilla

Modelo de la planeación estratégica

Gráfico 4: Modelo de planeación estratégica



Fuente: Investigación propia
Autor: Verónica Rivilla

Análisis:

Referente al modelo de planificación estratégica, se realizará como primera instancia un diagnóstico situacional el mismo que permita identificar los factores críticos externos e internos si tienen impacto positivo o negativo de acuerdo al negocio. Se realiza la matriz FODA para determinar las variables, las mismas que faciliten la toma de decisión en la empresa también se genera la elaboración misión, visión, valores institucionales y corporativos, con el propósito de definir posteriormente los objetivos

estratégicos los mismos que contribuirán con el direccionamiento estratégico de la empresa Innova Software Group en el mercado.

Además, en la formulación estratégica se estipulará factores de éxito que aportan al crecimiento del sector, con la finalidad de implantar estrategias las mismas que contribuyan al crecimiento de la empresa tanto en corto, mediano o largo plazo; las cuales serán evaluadas con la semaforización del Balance Score Card. Adicional el monitoreo estratégico Mientras que en el monitoreo estratégico, se realizará un seguimiento de todos los factores que mantengan mayor importancia, logrando tener un control adecuado en los cambios constantes que puedan presentarse.

Cadenas productivas

La cadena productiva es un concepto que proviene de la escuela de la planeación estratégica. Según esta escuela, la competitividad de una empresa se explica no solo a partir de sus características internas a nivel organizacional o micro, sino que también está determinada por factores externos asociados a su entorno. En tal sentido, las relaciones con proveedores, el Estado, los clientes y los distribuidores, entre otros, generan estímulos y permiten sinergias que facilitan la creación de ventajas competitivas. Así, la cadena productiva puede definirse como “un conjunto estructurado de procesos de producción que tiene en común un mismo mercado y en el que las características tecno productivas de cada eslabón afectan la eficiencia y productividad de la producción en su conjunto”. (Porter, Competitive Advantage, 1985)

El triángulo griego

Gráfico 5: El triángulo griego



Fuente: (Flórez, 2005)

Autor: Verónica Rivilla

Estructura organizacional

El estudio de la estructura organizacional nos permite entender de qué manera se alinean las diferentes funciones al proceso productivo de la organización. Lo más importante de este diseño es que la estructura debe ser útil y no representar un estorbo para el desarrollo de las actividades cotidianas, además de que resulte sencilla y flexible para adaptarse a los cambios de la organización misma. (Hernández Gallardo, 2012)

FILOSOFÍA CORPORATIVA

Según (García, 2012)

La filosofía corporativa de ser de una empresa es y lo que quiere llegar a ser valores que guiarán el actuar de los empleados y los grandes objetivos que la empresa se propondrá alcanzar en el largo plazo. Es aquel pensamiento que se propaga en cada uno de los miembros de una empresa y hacen que estos generen sentido de pertenencia por la organización Son elementos de la Filosofía Corporativa misión, visión, valores y objetivos finalidad específica de una organización.

Misión

De acuerdo con (Hernández Gallardo, 2012)La misión se puede definir como:

La razón de ser de la empresa u organización, que enuncia a qué cliente sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos o servicios ofrece, estableciendo en general los límites o alcance de sus actividades; es un propósito que crea compromisos e induce comportamientos.

Tabla 5: Formato para la Misión

MATRIZ PARA REDACTAR LA MISIÓN	
¿Qué y quiénes somos?	
¿Qué hacemos (BB y SS)?	
¿Para qué necesidades?	
¿Con que insumos y tecnología?	
¿Para qué grupos sociales?	
REDACCION DE LA MISIÓN:	

Fuente: Investigación propia
Autor: Verónica Rivilla

Visión

Según (Espinoza, 2012), menciona lo siguiente:

La visión define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas: ¿Qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación?

Tabla 6: Formato para la Visión

MATRIZ PARA REDACTAR LA VISIÓN	
Qué y quiénes somos?	
Base filosófica	
Finalidad o propósito	
Principios y valores	
Ámbitos de acción	
REDACCION DE LA VISIÓN:	

Fuente: Investigación propia
Autor: Verónica Rivilla

Valores corporativos

Según (Espinoza, 2012), menciona lo siguiente:

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto, estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.

Tabla 7: Valores corporativos

MATRIZ DE VALORES						
Grupos Valores	Socios	Trabajadores	Clientes	Proveedores	Gobierno	Sociedad
Profesionalismo						
Equidad						
Transparencia						
Lealtad						
Compromiso						
Honestidad						

Fuente: Investigación propia
Autor: Verónica Rivilla

Políticas

Según (David, 2013), las políticas son: “los medios para alcanzar objetivos anuales. Las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes”.

Estrategias

Las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren la consideración de los factores externos y los internos que enfrenta la empresa. (David, 2013)

ANÁLISIS DEL ENTORNO EN UNA ORGANIZACIÓN

La finalidad del análisis del entorno consiste en descubrir cómo influirán directamente alrededor de una organización factores tales como los competidores, proveedores, clientes, organizaciones interesadas, así como otros factores operativos, y las formas en que los cambios en los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales y político/legales alrededor de ella la afectarán indirectamente. Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (Hernández Gallardo, 2012)

ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

Según (Hernández Gallardo, 2012) atribuye lo siguiente:

El análisis del entorno interno permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y reduzcan las debilidades internas.

Fortalezas y debilidades

En un texto de administración estratégica sería imposible revisar a profundidad todo el material que se presenta en los cursos de marketing, finanzas, contabilidad, administración, sistemas de administración de la información, y de producción y operaciones; además de que existen varias subdivisiones dentro de cada una de estas funciones, por ejemplo, marketing se subdivide en diferentes actividades como servicio al cliente, garantías, publicidad, empaque y fijación de precios. (David, 2013)

Matriz de evaluación de factores internos – EFI

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también contribuye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. (David, 2013)

ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

Según (Hernández Gallardo, 2012), atribuye que: “El análisis de extorno se recopilará información cuantitativa y cualitativa, para identificar aquellos indicadores que representan una amenaza u oportunidad para la empresa, a fin de conocer la situación del giro de negocio en el mercado”.

Gráfico 6: (5 fuerzas de PORTER)



Fuente: (Riquelme Leiva, 2015)
Autor: Verónica Rivilla

Matriz de perfil competitivo – MPC

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestran. En ambos casos (MPC y EFE) las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen tanto cuestiones internas como externas; por consiguiente, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4= fortaleza principal, 3= fortaleza menor, 2= debilidad menor y 1 = debilidad principal. (David, 2013)

Matriz de evaluación de factores externos – EFE

Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave incluidas en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización desde 4.0, y la más baja posible es de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan de manera eficaz las oportunidades existentes, y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas. (David, 2013)

Matriz F.O.D.A.

Según (Espinoza, 2012), menciona lo siguiente:

La matriz de análisis DAFO o FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Tabla 8: F.O.D.A

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
DEBILIDADES (Negativo) <ul style="list-style-type: none"> • Falta de financiamiento • Escasa diferenciación en ciertos productos. • Mejora del servicio. • Costos unitarios elevados. • Cartera de productos limitada. 	AMENAZAS (Negativo) <ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevos competidores • Competencia actual agresiva • Nueva legislación que afecta el sector • Globalización de mercados • Cambios de hábitos de los consumidores
FORTALEZAS (Positivo) <ul style="list-style-type: none"> • Notoriedad de marca a nivel nacional • Equipo profesional con amplia experiencia • Alta fidelización de nuestros clientes • Red de distribución acertada • Especialización de producto 	OPORTUNIDADES (Positivo) <ul style="list-style-type: none"> • Tendencia favorable en el mercado • Aparición de nuevos segmentos • Rápida evolución tecnológica • Posibilidad de establecer alianzas estratégicas • Utilización de nuevos canales de venta

Fuente: Investigación propia

Autor: Verónica Rivilla

OBJETIVOS

Según (David, 2013), menciona lo siguiente:

Un objetivo es el resultado o fin que una empresa quiere conseguir dentro de su actividad y para conseguirlo se basa en unas estrategias concretas. Todo ello está basado en una planificación previa que sirve de guía para el alcance de dicho objetivo.

Consejos para crear unos buenos objetivos:

- **Deben de ser realistas** con las circunstancias en las que se encuentra la empresa y su entorno.
- **Tienen que estar definidos en el tiempo** para poder ser alcanzados.
- **Deben de ser cuantificables** para poder medir los resultados de las diversas acciones.
- **Deben de ser coherentes** con la misión, visión y los valores de la empresa.

Objetivos a largo plazo

Según (David, 2013) “atribuye que los objetivos a largo plazo representan los resultados que se espera obtener al implementar ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que deben emprenderse para el logro de los objetivos a largo plazo”.

Objetivos estratégicos y objetivos financieros

En las organizaciones suelen presentarse dos tipos de objetivos en particular: los financieros y los estratégicos. Entre los objetivos financieros figuran los relacionados con el aumento de ingresos, utilidades, dividendos, márgenes de utilidad, rendimiento sobre la inversión, utilidades por acción, precio por acción, flujo de efectivo, etc.; por su parte, entre los objetivos estratégicos se encuentran una mayor participación de mercado, un menor tiempo de entrega que la competencia, mayor rapidez en el lanzamiento. (David, 2013)

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción – PEYEA

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuales son las estrategias más adecuadas para una organización determinada: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: (la

fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas (la estabilidad entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI). (David, 2013)

Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Según (David, 2013) expresa que la matriz BCG es una herramienta que permite conocer y analizar el crecimiento y participación de mercado de cada uno de los productos y servicios a través de los cuadrantes, a fin de analizar la cartera de negocios existente, mediante un análisis metódico sobre la inversión o desinversión que debería existir en el giro de negocio

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica – MCPE

La MCPE permite que los estrategas evalúen de manera objetiva las estrategias alternativas a partir de los factores críticos – internos y externos -para el éxito que se identificaron en fases previas del proceso. Al igual que otras herramientas analíticas de formulación de estrategias la MCPE exige una buena intuición.

Conceptualmente la MCPE determina el atractivo relativo de las diferentes estrategias a partir del grado en que los factores internos y externos que son críticos para el éxito son aprovechados o mejorados. (David, 2013)

PLAN OPERATIVO ANUAL

Según (Sandóval, 2015), menciona lo siguiente:

Esta herramienta de planeación, organización y control de nuestras actividades cotidianas ofrece en el corto plazo la certidumbre de las acciones a realizar; la despolitización de la misma; claridad en la relación costo-beneficio; hace posible el seguimiento del avance de metas y la participación en bolsas de recursos para los proyectos que trabajan con mayor eficiencia.

Objetivos del plan operativo anual

- Uniformar la conceptualización y presentación de los programas de trabajo, permitiendo realizar estudios comparativos entre las actividades que realizan las diferentes unidades administrativas.
- Evaluar los beneficios y los costos de cada programa, permitiendo con ello fijar prioridades de acción. (Sandóval, 2015)

CAPÍTULO I

1. ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1. Breve reseña histórica

La empresa Innova Software Group, se constituyó desde el año 2015 en la ciudad de Quito y ha venido aportando con soluciones tecnológicas, con el objetivo de ofrecer a sus clientes un valor agregado, con el fin de ser aliados estratégicos, logrando cumplir con los objetivos empresariales.

Los servicios que ofrece la empresa, con asesoría orientada a los siguientes campos:

Sistemas:

- ERP, Sistemas Administrativo, Contable y Manufactura y Distribución
- Soluciones informáticas diseñadas a la medida de su empresa o negocio
- Desarrollo de soluciones Web
- Sistemas Gerenciales: Business Intelligence y Datawarehouse.

Servidores dedicados:

- Servidores Web basados en Linux
- Sendmail server (servidor de correo pop3)
- Zimbra Collaboration Suite
- Squid proxy (servidor de navegación)
- Iptables (Firewall)
- Clamav – dspam (antivirus)
- MailScanner (Filtros antispam, anti-phishing)
- Apache (Servidores Web)
- Servidores de Aplicaciones
- Servidores de Base de Datos

Redes y telecomunicaciones:

- VPN (Redes seguras de datos)
- Cableado estructurado
- Redes Wireless
- Sistemas de control y vigilancia con cámaras ip
- Telefonía IP
- Manejo de soluciones Cisco Systems

Soporte al usuario:

Ofrecemos un innovador servicio de soporte mediante el acceso remoto a cada empleado, solucionando de manera eficiente y en el menor tiempo de respuesta sus dificultades. Este servicio es ideal para medianas empresas que no requieren personal de sistemas.

- Soporte remoto a servidores y usuarios finales
- Reparación y mantenimiento de Hardware
- Soporte remoto a servidores y usuarios finales
- Capacitación de manejo de software y sistemas operativos
- Reparación y mantenimiento de Hardware

Capacitaciones, consultoría y asesoría:

Con el ímpetu de servirle mejor, contamos con capacitación y asesoría en los siguientes temas:

- Sistemas Operativos de escritorio: Windows 7, 8, 10.
- Sistemas Operativos Servidor: Windows Server 2003, 2008 y 2012. Linux y Unix.
- Bases de Datos: Oracle, SQL Server, Sybase, Postgresql, Mysql.
- Desarrollo de Software en ambientes Windows y Web
- Plataformas Web: Sharepoint
- Herramientas de Colaboración. Office: Word, Excel, Power Point, Office 365
- Diseño. Adobe: Photoshop, Illustrator, Autocad.
- Diseño Web: HTML5, CSS, JavaScript, PHP.
- Business Intelligence.

- Herramientas BI: Cognos, Qlikview, Pentaho, Oracle BI, Microsoft Power BI (Power View, Power Pivot),
- Microsoft Sql Server: Reporting Services, Analysis Services e Integration Services.
- Procesos Extracción Transformación y Carga: ETL's.
- DataWarehouse
- Dashboards y KPI's
- Balance Score Cards (BSC)
- Diseño y Modelamiento de Bases de Datos Relacionales
- Asesoría en Seguridad Informática
- Auditoría de Sistemas
- Metodología Ágil: SCRUM

Política de calidad

La empresa Innova Software Group tiene como política alcanzar la satisfacción de nuestros clientes, proporcionando servicios informáticos alternativos e innovadores de acuerdo a las situaciones de cada empresa, de tal manera fomentar difusión de los servicios a pequeños, medianos y grandes empresarios, mediante una cultura empresarial, cuyo objetivo es ofrecer servicios de calidad y un alto valor agregado para el cliente.

Objetivos de calidad

- Satisfacer al cliente.
- Trabajar en la innovación y mejora continua de los servicios
- Cumplir en tiempo los requerimientos de los clientes, proveedores y empleados.
- Ofrecer soluciones, servicios a los empresarios de acuerdo al requerimiento de la empresa
- Lograr la satisfacción de todos los involucrados tanto internos como externos

Comercial

La empresa actualmente mantiene mayor acogida y comercialización de lo siguiente:

- ERP, Sistemas Administrativo, Contable y Manufactura y distribución
- Soluciones informáticas diseñadas a la medida de su empresa o negocio
- Desarrollo de soluciones Web
- Sistemas Gerenciales: Business Intelligence y Datawarehouse

1.2. Diagnóstico de la empresa

Nombre Comercial: Innova Software Group.

Represent ante Legal: Ing. William Sánchez.

Tipo de Empresa: Pyme.

Ubicación: Distrito Metropolitano de Quito.

Cantidad de empleados: 12 colaboradores.

Sector: Tecnológico.

Actividad preponderante: Servicios informáticos alternativos e innovadores, acordes a la situación específica de cada empresa, logrando la difusión de nuestros productos y servicios al pequeño, mediano y gran empresario.

Página web: <http://www.innovasoftgroup.com/>

Fundada: 2015

Giro del negocio: Actividades de diseño de la estructura y el contenido de los elementos siguientes (y/o escritura del código informático necesario para su creación y aplicación): programas de sistemas operativos (incluidas actualizaciones y parches de corrección), aplicaciones informáticas (incluidas actualizaciones y parches de corrección), bases de datos y páginas web.

Código CIU: J6201.01

Productos y Servicios:

Software, hardware, sistemas informáticos, capacitaciones, servicio técnico, mantenimiento de equipos, entre otros.

1.1 Análisis del Entorno Externo

Para identificar la posición de Innova Software Group, en su entorno externo y competitivo se utiliza tanto el análisis de las fuerzas económicas, sociales, políticas y tecnológicas; complementando con el análisis de la competencia o Fuerzas de Porter.

La empresa al contar con 4 años de experiencia en el mercado tecnológico e informático ofrece a sus clientes servicios de calidad, innovación con la finalidad de diseñar sistema acorde a las necesidades de cada empresa.

Actualmente la empresa Innova Software Group intenta crear sus estrategias altamente competitivas que le permita posicionarse en la mente del consumidor, además es fundamental e indispensable que el persona se encuentre altamente capacitado para que puedan desempeñar eficientemente sus actividades de acuerdo al giro del negocio.

Se efectuará un análisis interno y externo con la finalidad de conocer la situación actual de la misma para la elaboración de estrategias y objetivos.

1.3. Análisis de la industria

1.3.1. Código CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme)

La empresa Innova Software Group en la actualidad compite dentro del sector de “Actividades de diseño de la estructura y el contenido de los elementos siguientes (y/o escritura del código informático necesario para su creación y aplicación): programas de sistemas operativos (incluidas actualizaciones y parches de corrección), aplicaciones informáticas (incluidas actualizaciones y parches de corrección), bases de datos y páginas web, es importante para la empresa recategorización del código CIIU, de esta manera los empresarios pueden conocer información respecto al crecimiento existente en cada sector y poder invertir.

Tabla 9: Código CIIU (Clasificación industrial internacional uniforme)

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	NIVEL
J6201.01	Actividades de diseño de la estructura y el contenido de los elementos siguientes (y/o escritura del código informático necesario para su creación y aplicación): programas de sistemas operativos (incluidas actualizaciones y parches de corrección), aplicaciones informáticas (incluidas actualizaciones y parches de corrección), bases de datos y páginas web	4

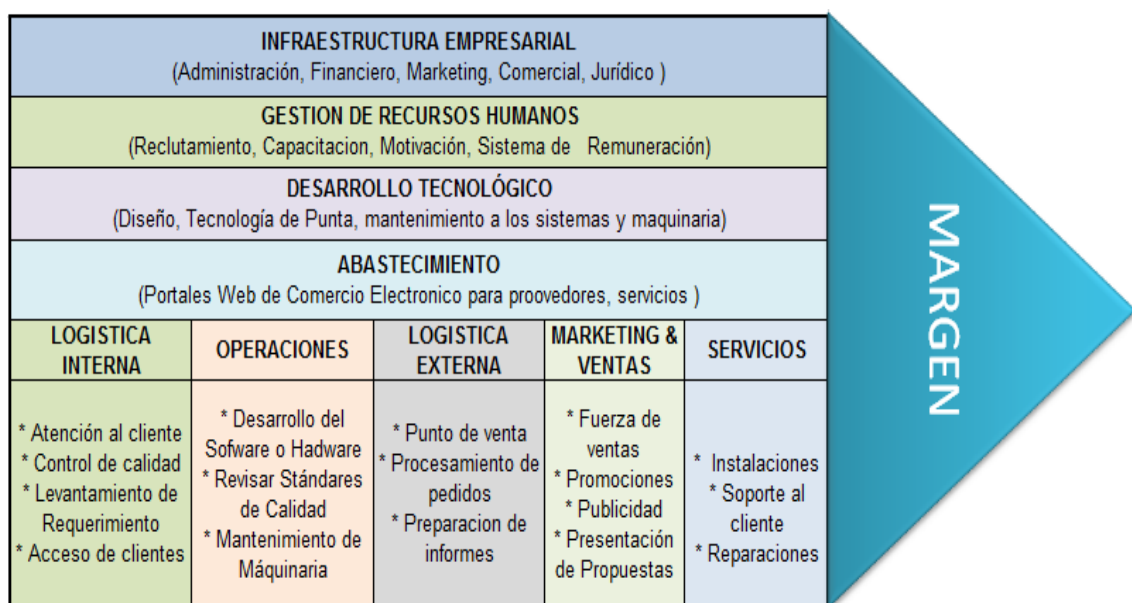
Fuente: (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)

Autor: Verónica Rivilla

1.3.2. Cadena de valor

La empresa Innova Software Group actualmente no mantiene una cadena de valor la misma que le permita determinar las actividades principales y secundarias de la misma, motivo por el cual se desarrolló la misma con el fin desarrollar la cadena de valor de la empresa, con el propósito de determinar la logística interna, operaciones, logística externa, marketing & ventas, y servicios para conocer de qué manera se encuentra estructurada

Gráfico 7: Cadena de valor



Fuente: Investigación propia
Autor: Verónica Rivilla

Análisis:

En la cadena de valor se determina que la empresa cuenta con actividades de apoyo y primarias, las cuales intervienen en las operaciones de Innova Software Group en la actualidad.

Además, la cadena de valor nos permitirá mejorar el proceso productivo de la empresa, con la finalidad de generar ventaja competitiva y aprovechar todas las oportunidades que generen valor agregado en su debido momento.

1. Actividades de apoyo

- Infraestructura empresarial existe el apoyo Administrativo, Financiero, Marketing, Comercial.
- Gestión de recursos humanos, se encarga del involucramiento del personal con la empresa, a través del reclutamiento, capacitación, sistemas de remuneración con la finalidad de mantener a todos los trabajadores motivados.
- Desarrollo tecnológico, efectuar mantenimiento correctivo y preventivo a los sistemas lo cual permita que la empresa cuente con tecnología de punta y software actualizados con el fin de poder solventar los requerimientos de las empresas y aumentar su productividad.
- Abastecimiento, se encarga de controlar, supervisar y adquirir suministros o insumos de materia prima, servicios, web de comercio electrónico para proveedores.

2. Actividades primarias

- Logística externa, verifica que el producto o servicio este en óptimas condiciones.
- Logística interna, exclusivamente atención al cliente, controlar los estándares de calidad del producto o servicio, levantamiento de requerimiento, acceso a los clientes.
- Operaciones, desarrollo del software o hardware, revisar estándares de calidad, mantenimiento de maquinaria y actualizaciones de los sistemas operativos.
- Marketing & ventas, siempre impulsa la fuerza de ventas, puntos de venta mediante promociones, publicidad y presentación de propuestas.
- Servicios, elaboración e instalaciones de sistemas acorde a la necesidad de la empresa, soporte al cliente, reparación y mantenimiento de computadoras.

La empresa Innova Software Group mantiene 12 trabajadores, y por tal motivo se considera una pequeña empresa la misma que debe contar con procesos establecidos con el fin de optimizar tiempo y costos.

Además, la empresa debe contar siempre con tecnología de punta y software y hardware actualizados que le permita ser competitiva en el mercado y adicional a esto con personal altamente capacitado para poder solventar el requerimiento del cliente de acuerdo al giro del negocio.

De acuerdo a las propuestas realizadas a sus clientes, debe cumplir con los tiempos establecidos, generar o instalar los sistemas o programas que el cliente solicita de esta manera aumentar su credibilidad y brindar un producto o servicio de calidad.

Se realiza una breve descripción de cuál es la consecución de la cadena de proceso, antes de obtener le producto o servicio.

Gráfico 8: Sistema de producción



Fuente: Investigación propia
Autor: Verónica Rivilla

1.4. Análisis contextual de la industria

Para efectuar el análisis interno y externo de acuerdo al giro del negocio, se utilizará las siguientes herramientas las mismas que permitan conseguir información importante para el desarrollo del proyecto.

- **Análisis PEST**, Con esta matriz lograremos analizar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos mediante datos del negocio con su entorno.
- **5 fuerzas de PORTER**, Se analizará ventaja competitiva de la empresa frente a sus competidores.

1.4.1. Análisis externo

1.4.1.1. Matriz PEST

Tabla 10: Matriz PEST

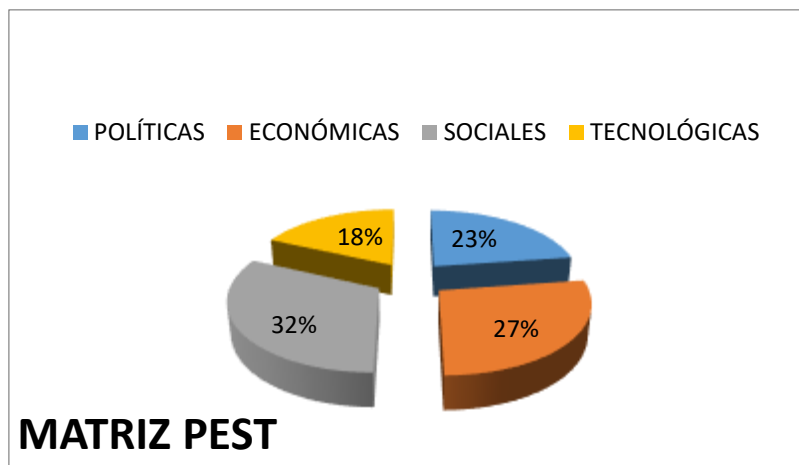
ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA			
		1	2	3	4
POLÍTICAS					
1.	(Ecuador, Secretaria Nacional del Planificación y Desarrollo - SENPLADES, 2009) “Garantizan un crecimiento sostenible al país, protege la industria nacional, brinda la oportunidad de que el producto ecuatoriano cuente con estándares de calidad frente a su competencia, se mantiene los precios”.		2		
2.	Mediante la aprobación del reglamento técnico ecuatoriano, RTE INEN 061:2012, se promueve a que las empresas tomen medidas preventivas para cuidar la salud de las personas y el medio ambiente.	1			
ECONÓMICAS					
1.	“Es contraproducente para la empresa, porque al no contar con una capacidad amplia de oferta en el mercado, no obtendrá el capital necesario para potencializar nuevos proyectos que permitan captar nuevos demandantes”.(Ecuador, Banco central del, 2018)				4
2.	(Ecuador, Instituto Nacional de estadísticas y Censos INEC, 2014) “De acuerdo con los resultados obtenidos, el crecimiento de la industria tecnológica tiene oferta en el mercado, debido a que en los últimos años el sector de tecnología ha tenido un crecimiento potencial”.		2		
3.	(Ecuador, Banco central del, 2018) “Al momento la variación de precios es existente en el Ecuador, lo cual hace que la elevación de precios en el mercado sea una amenaza hacia la empresa porque el consumidor no estaría adquiriendo de forma latente los productos”.			3	
4.	(Ecuador, Banco central del, 2018) “En los últimos meses la tasa activa se ha ido reduciendo paulatinamente, lo cual es provechoso porque significa que la empresa puede adquirir un préstamo a una tasa de interés racional. Tasa activa con un 7,63%”.	1			
SOCIALES					
1.	(Ecuador, Instituto Nacional de estadísticas y Censos INEC, 2014) En las principales ciudades de Ecuador, que son Quito, Guayaquil, Ambato, Machala y Cuenca, se puede mencionar que el consumidor es cada vez más exigente, lo cual es un arma fuerte para la empresa, porque tiene que estar a la vanguardia para innovar sus productos en el mercado y hacer un frente hacia la competencia.		2		
2	(Ecuador, Instituto Nacional de estadísticas y Censos INEC, 2014) “Podemos observar que el porcentaje empleo óptimo en Ecuador no es alto, lo cual es contraproducente porque las empresas no cuentan con	1			

	el capital humano que permita dar continuidad a nuevos proyectos de emprendimiento”.				
3	(Ecuador, Instituto Nacional de estadísticas y Censos INEC, 2014) En cierta medida la tasa del subempleo se va reduciendo, lo que permite que el capital humano pueda aportar con sus destrezas en las áreas de conocimiento. Esto motiva al personal y ayuda de cierta manera a minimizar riesgos futuros para la empresa. Tasa de subempleo 20,5%.			3	
4	(Ecuador, Instituto Nacional de estadísticas y Censos INEC, 2014) “Aunque hubo una reducción de 1.1 puntos porcentuales a comparación del año anterior, la tasa de desempleo va disminuyendo, lo cual indica que existe inversión en el mercado y oferta laboral. Obteniendo una tasa del 4,5%”.			3	
TECNOLÓGICAS					
1.	(Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012) “La empresa está en constante investigación e innovación, de tal manera que se puedan ofertar en el mercado productos de calidad y de interés hacia el consumidor, Hoy en día es latente la competencia, por lo cual contar con tecnología a la medida es indispensable”.			2	

Fuente: Investigación propia

Autor: Verónica Rivilla

Gráfico 9: Matriz PEST



Fuente: Investigación propia

Autor: Verónica Rivilla

Análisis:

Se generó la elaboración de la matriz PEST, mediante el análisis macro situacional de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del Ecuador. Por lo cual se tomó de referencia la siguiente escala valorada de la siguiente forma: (4) amenaza mayor, (3) amenaza menor, (2) oportunidad menor, (1) oportunidad mayor.

Por lo cual se obtuvo los siguientes resultados de la evaluación realizada a los factores mencionados anteriormente:

Políticas: 1,50.

Económicas: 2,50.

Sociales: 2,25

Tecnológicas: 2,00

Respecto al factor político “Primero Ecuador” del anterior gobierno aún se encuentra vigente con la finalidad de seguir con la comercialización de los productos y servicios que sean altamente competitivos dentro del mercado nacional cumpliendo cada uno de los requisitos o estándares de calidad, en los factores económicos, podemos observar que el sector de tecnología ha crecido en un 15,22% el mismo que permite seguir en el mercado ofreciendo servicios y productos con alta tecnología e innovación .

Adicional la tasa activa se mantiene en 7,63%, lo que permitirá efectuar un crédito financiero para inversiones futuras de la empresa. Al contrario, los factores sociales, están relacionados con el desempleo (5,20), y subempleo (20.5), los mismos que son de vital importancia por lo cual con estos factores podemos darnos cuenta en qué situación se encentra nuestro país y poder tomar medidas para aportar a la economía y generar más plazas de trabajo.

Además el factor de tecnología, es muy indispensable contar con los avances tecnológicos y estar actualizados constantemente para el beneficio de las industrias.

1.4.1.2. Matriz 5 fuerzas de PORTER

Tabla 11: Matriz 5 fuerzas de PORTER

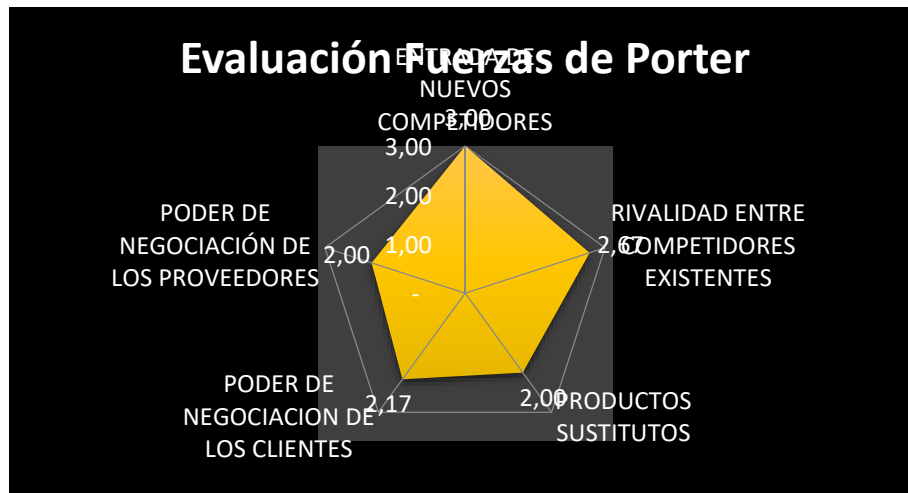
ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA				
		1	2	3	4	5
ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES						
1	Economía de escalas.		2			
2	Curva de experiencia.		2			
3	Requisitos de capital.			3		
4	Costo al cambiar de proveedor.				4	
5	Acceso a insumos.			3		

6	Acceso a canales de distribución.			3		
7	Identificación de marca.			3		
8	Identificación de producto.			3		
9	Barreras gubernamentales.				4	
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES						
1	Diversidad de los competidores.					5
2	Costos fijos elevados.					
3	Diferenciación entre productos.	1				
4	Costo de cambio.					
5	Grupos empresariales.					
6	Crecimiento de la demanda.					
7	Barreras de salida.					
8	Equilibrio entre capacidad y producción.					
9	Efectos de demostración.		2			
PRODUCTOS SUSTITUTOS						
1	Disponibilidad de sustitutos.	1				
2	Precio entre el ofrecido el sustituto.		2			
3	Rendimiento y calidad comparada.	1				
4	Costo de cambio para el cliente.		2			
5	Rendimiento relativo al precio.			3		
6	Propensión del comprador a cambiar.			3		
PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES						
1	Concentración de clientes.		2			
2	Volumen de compra.		2			
3	Información acerca del proveedor.		2			
4	Identificación de la marca.		2			
5	Productos sustitutos.		2			
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES						
1	Concentración de los proveedores.		2			
2	Importancia del volumen para los proveedores.		2			
3	Diferenciación de insumos.		2			
4	Disponibilidad de insumos sustitutos.		2			
5	Impacto de los insumos.	1				
6	Capacidad del proveedor para integrar hacia adelante.		2			
7	Diferenciación de producto.		2			

Fuente: (Porter, 2009)

Autor: Verónica Rivilla.

Gráfico 10: Matriz 5 fuerzas de PORTER



Fuente: (Porter, 2009)

Autor: Verónica Rivilla

Análisis:

Se construyó la matriz de 5 fuerzas de PORTER de tal manera identificar el poder de negociación de los compradores con los clientes y proveedores con vendedores, adicional la amenaza que existe de los nuevos competidores entrantes.

La evaluación de las 5 fuerzas de PORTER es la siguiente:

- Entrada de nuevos competidores (3,00)
- Rivalidad entre competidores existentes (2,67)
- Productos sustitutos (2,00)
- Poder de negociación de los clientes (2,17)
- Poder de negociación de los proveedores (2,00)

Se puede observar que la entrada de nuevos competidores, se la considera como una ammenaza, indica cuán difícil es entrar en el mercado, ya que no mantiene imagen corporativa lo que ocasiona que no existe demanda competitiva dentro de la organización.

Adicional en la rivalidad entre los competidores en el mercado, ya que existe que brindan los mismos servicios, por tal razón la innovación, calidad en el servicio, utilización de tecnología avanzada, debe superar la competencia para lograr posicionamiento en el mercado.

1.4.1.3. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Tabla 12: Matriz de perfil competitivo (MPC)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC) SIEG							
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	NUESTRA EMPRESA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
		INNOVA SOFTWARE GROUP		ALTIUZ		ASECSYSTEM S.A	
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Capacidad tecnológica	8%	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32
Talento humano calificado	10%	2,00	0,20	3,00	0,30	2,00	0,20
Infraestructura	8%	3,00	0,24	4,00	0,32	3,00	0,24
Costos de comercialización	8%	3,00	0,24	2,00	0,16	2,00	0,16
Calidad de servicio	12%	3,00	0,36	3,00	0,36	4,00	0,48
Investigación y desarrollo	6%	2,00	0,12	2,00	0,12	2,00	0,12
Calidad de productos	9%	3,00	0,27	3,00	0,27	3,00	0,27
Ubicación	6%	3,00	0,18	3,00	0,18	2,00	0,12
Campañas publicitarias	8%	2,00	0,16	3,00	0,24	2,00	0,16
Proceso de ventas	7%	2,00	0,14	3,00	0,21	3,00	0,21
Alianzas estratégicas	9%	2,00	0,18	4,00	0,36	2,00	0,18
Fidelización de clientes	9%	2,00	0,18	2,00	0,18	2,00	0,18
Totales	100%		2,59		3,02		2,64

Fuente: (David, 2013)

Autor: Verónica Rivilla

Análisis:

La matriz de perfil cuantitativo (MPC), es importante realizar para evaluar a los competidores en el mercado dentro del sector de la tecnología informática, (desarrollo de software consultorías, capacitaciones y desarrollo de productos tecnológicos informáticos). Por lo que se analizará las fortalezas y debilidades existentes, para poder tomar decisiones eficientes. Los factores críticos de éxito estarán valorados de acuerdo a la ventaja competitiva por lo cual se caracteriza cada empresa en el mercado, por lo que los resultados irán variando.

La calificación se realizará de la siguiente manera, (4) fortaleza principal, (3) fortaleza menor, (2) debilidad menor, (1) debilidad principal. Las empresas tomadas en cuenta para ser analizadas son industrias nacionales tales como: ALTIUZ, ASECSISTEM S.A e INNOVA SOFTWARE GROUP.

Se puede observar que la empresa ALTIUZ, cuenta con una ponderación de (3,02), lo cual se puede evidenciar que esta empresa cuenta con fortalezas principales tecnología de punta, infraestructura adecuada, estrategias competitivas tanto en publicidad y negociaciones y como fortalezas menores capacidad tecnológica, infraestructura, alianzas estratégicas, talento humano calificado, calidad de servicio, ubicación. La empresa ASECSISTEM S.A mantiene una ponderación de (2,64), lo cual refleja como fortaleza tecnológica de punta y calidad en el servicio que ofrece, y como debilidades menores fidelización de clientes, no mantiene alianzas estratégicas, no mantiene campañas publicitarias, no cuenta con personal capacitado entre otros.

Adicional la empresa INNOVA SOFTWARE GROUP tiene una ponderación de (2,59), la empresa cuenta con tecnología de punta, pero se debe implementar estrategias con la finalidad de atraer a los clientes, realizar campañas publicitarias, mejorar el proceso de ventas y contar con personal altamente capacitado para lograr tener competitividad en el mercado y la fidelización del cliente.

Por tal razón se concluye que las puntuaciones se asemejan entre las 3 empresas tomadas como referencia, se debe tomar en cuenta las debilidades para lograr mejorar y también maximizar las fortalezas con la finalidad de ser altamente

competitivos y brindar servicios de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Matriz de factores externos (EFE)

Tabla 13: Matriz de factores externos (EFE)

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)				
No	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	Oportunidades			
O1.	Industria en crecimiento	12%	4,00	0,48
O2.	Calidad en el servicio y atención	7%	3,00	0,21
O3.	Apoyo a las industrias Nacionales	8%	3,00	0,24
O4.	Crecimiento sectorial	12%	4,00	0,48
O5.	Utilidades retenidas	7%	2,00	0,14
O6.	Personal capacitado	8%	2,00	0,16
O7.	Ubicación	8%	2,00	0,16
	Amenazas			0,00
A1.	Inestabilidad de la economía del país	12%	2,00	0,24
A2.	Desempleo	8%	2,00	0,16
A3.	Ingreso de nueva competencia	11%	1,00	0,11
A4.	Cambio de legislación	7%	2,00	0,14
	Totales	100%		2,52

Fuente: (David, 2013)
Autor: Verónica Rivilla

Análisis:

En la matriz elaborada de factores externos (EFE), se tomó en cuenta los indicadores económicos que favorecen o perturban a la empresa INNOVA SOFTWARE GROUP. Por lo cual se tomó en cuenta una ponderación para poder determinar factor con el que compite la empresa para el logro oportuno en el mercado. Se realiza la calificación de las estrategias de acuerdo a los siguiente: 4 (superior), 3 (bueno), 2 (moderado) y 1 (deficiente).

Dentro de las oportunidades que favorecen en la actualidad a la empresa, es que industria se encuentra en constante crecimiento de acuerdo con la información obtenida del código CIIU (J6201.01). Se puede considerar que si existe apoyo a la comercialización de la producción nacional para la comercialización de productos y servicios.

Respecto a las utilidades retenidas son consideradas como estabilidad de la empresa y fuente de financiamiento que deben ser utilizadas adecuadamente, lo cual permitirá generar empleo crecimiento de la industria para la aportación de la economía del país.

Las amenazas existentes respecto a la inestabilidad de la economía del país, se consideraría a los partidos políticos que están actualmente toman medidas de austeridad para "reactivar la economía del país" las mismas que pueden beneficiar o afectar a diferentes sectores productivos.

Adicional el ingreso de nuevos competidores provoca competencia entre las empresas, por tal razón la empresa INNOVA SOFTWARE GROUP debe aplicar estrategias adecuadas para lograr o mantener su competitividad en el mercado.

1.4.2. Análisis interno

1.4.2.1. Matriz de factores internos (EFI)

Tabla 14: Matriz de factores internos (EFI)

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)				
No	Factores internos claves	Peso	Calificación	Resultado ponderado
Fortalezas				
F1.	Precios competitivos	10%	4	0,40
F2.	Constante Innovación y tecnología de punta	10%	4	0,40
F3.	Calidad en el servicio	10%	4	0,40
F4.	Comunicación organizacional efectiva	10%	4	0,40
F5.	Personal capacitado	9%	3	0,27
F6.	La empresa mantiene toda la documentación en regla para el funcionamiento.	10%	4	0,40
Debilidades				
D1.	Manual de proceso	8%	2	0,16
D2.	Planificación estratégica	7%	1	0,07
D3.	Reglamento interno para los trabajadores de la empresa	6%	2	0,12
D4.	Excedentes financieros	7%	2	0,14
D5.	Plan de Marketing	6%	2	0,12
D6.	Poco tiempo en el sector	7%	2	0,14
Totales		100%		3,02

Fuente: (David, 2013)

Autor: Verónica Rivilla

Análisis:

Respecto a la matriz de evaluación de factores internos (EFI), nos permitió analizar los factores internos de la empresa INNOVA SOFTWARE GROUP, por lo cual nos permitirá conocer las fortalezas y debilidades existentes dentro de la empresa.

Para efectuar la valoración, se realizó una ponderación con las estrategias establecidas, para de esta manera conocer cuál es el factor de éxito que influye en entre los trabajadores y niveles jerárquicos de la empresa. Se determinó la siguiente calificación:(1) debilidad superior, (2) debilidad menor, (3) fortaleza menor, (4) fortaleza superior.

Se considera que las fortalezas que influyen en la empresa INNOVA SOFTWARE GROUP, es contar con precios competitivos, constante innovación y tecnología de punta ofreciendo servicio de calidad.

Las debilidades que afectan a la empresa INNOVA SOFTWARE GROUP, es no disponer de un manual de procesos y reglamento interno que nos sirve para resolver conflictos; los trabajadores deben cumplir adecuadamente las funciones y actividades destinadas a cada trabajador para el bienestar de la organización, Adicional como no tienen una planificación estratégica establecida no cuenta con un direccionamiento pertinente y adecuado para alcanzar los objetivos y metas establecidas. Debe existir un plan de marketing para generar publicidad de los servicios que ofrece la empresa para mayor reconocimiento por el consumidor y obtener mayores ventas.

1.4.2.2. Matriz FODA

Tabla 15: Matriz FODA

FODA	
Fortalezas	Debilidades
<p>F1. Precios competitivos</p> <p>F2. Constante Innovación y tecnología de punta</p> <p>F3. Calidad en el servicio</p> <p>F4. Comunicación organizacional efectiva</p> <p>F5. Personal capacitado</p> <p>F6. La empresa mantiene toda la documentación en regla para el funcionamiento.</p>	<p>D1. Manual de proceso</p> <p>D2. Planificación estratégica</p> <p>D3. Reglamento interno para los trabajadores de la empresa</p> <p>D4. Excedentes financieros</p> <p>D5. Plan de Marketing</p> <p>D6. Poco tiempo en el sector</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O1. Industria en crecimiento</p> <p>O2. Calidad en el servicio y atención</p> <p>O3. Apoyo a las industrias Nacionales</p> <p>O4. Crecimiento sectorial</p> <p>O5. Utilidades retenidas</p> <p>O6. Personal capacitado</p> <p>O7. Ubicación</p>	<p>A1. Inestabilidad de la economía del país</p> <p>A2. Desempleo</p> <p>A3. Ingreso de nueva competencia</p> <p>A4. Cambio de legislación</p>

Fuente: (David, 2013)
 Autor: Verónica Rivilla.

Análisis:

Con la matriz FODA, se determina las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que actualmente cuenta la empresa, para obtener dicha matriz primero se realizó las matrices EFE y EFI con la finalidad de analizar los factores internos y externos que contribuyen a la competitividad de la empresa.

A continuación, se detalla lo siguiente:

Se considera que las fortalezas que influyen en la empresa INNOVA SOFTWARE GROUP, es contar con precios competitivos, constante innovación y tecnología de punta ofreciendo servicio de calidad, para su funcionamiento en el mercado cuenta con la documentación en regla.

Las debilidades que afectan a la empresa INNOVA SOFTWARE GROUP, es no disponer de un manual de procesos y reglamento interno que les permitan cumplir adecuadamente las funciones y actividades destinadas a cada trabajador para el bienestar de la organización, y por no contar con una planificación estratégica establecida su direccionamiento no es adecuado para el alcanza de sus objetivos.

Las oportunidades que favorecen en la actualidad a la empresa, el constante crecimiento del sector, y el apoyo existe a las empresas nacionales para la comercialización de productos y servicios.

Las amenazas existentes respecto a la inestabilidad de la economía del país, se consideraría a políticas públicas que están actualmente toman medidas de austeridad "reactivar la economía del país" y el desempleo existente en nuestro país.

1.4.2.3. Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación acción (PEYEA)

Tabla 16: Matriz de posicionamiento y evaluación acción (PEYEA)

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA								
FI	Fuerza de la Industria	lo peor	1	2	3	4	5	6	7	lo mejor
1	Potencial de crecimiento	Bajo	1							Alto
2	Potencial de utilidades	Bajo			3					Alto
3	Estabilidad financiera	Baja				4				Alta
4	Grado de apalancamiento	Bajo					5			Alto
5	Utilización de recursos	Ineficiente					5			Eficiente
6	Facilidad de ingreso al mercado	Fácil				4				Difícil
7	Productividad, utilización de la capacidad	Baja					5			Alto
VC	Ventaja Competitiva	lo peor	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	lo mejor
1	Participación de mercado	Pequeña				-4				Grande
2	Calidad del producto	Inferior			-3					Superior
3	Ciclo de vida del producto	Avanzando				-4				Temprano
4	Lealtad del cliente	Baja		-2						Alta
5	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja				-4				Alta
6	Conocimientos tecnológicos prácticos	Bajo					-5			Alto
7	Control sobre proveedores y distribuidores	Bajo				-4				Alto
FF	Fuerza Financiera	lo peor	1	2	3	4	5	6	7	lo mejor
1	Rendimiento sobre la inversión	Bajo		2						Alta
2	Apalancamiento	Desbalanceado					5			Balanceado
3	Liquidez	Desbalanceada				4				Balanceada
4	Capital de trabajo	Bajo	1							Alto
5	Flujo de efectivo	Bajo					5			Alto
6	Rotación de inventarios	Lento					5			Rápido
7	Utilidades por acción	Bajas				4				Altas
8	Proporción precio/utilidades	Bajo		2						Alto
EE	Estabilidad del Entorno	lo peor	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	lo mejor
1	Cambios tecnológicos	Muchos				-4				Pocos
2	Tasa inflacionaria	Alta					-5			Baja
3	Variabilidad de la demanda	Grande			-3					Pequeña
4	Rango de precios de los productos de la competencia	Amplio				-4				Estrecho
5	Barreras de ingreso al mercado	Pocas					-5			Muchas
6	Presión competitiva	Alta				-4				Baja
7	Facilidad para salir del mercado	Alta					-5			Baja
8	Elasticidad precio de la demanda	Elástica					-5			Inelástica
9	Riesgo involucrado en el negocio	Alto			-3					Bajo

Fuente: Investigación propia

Autor: Verónica Rivilla

X	X	Y	Y
---	---	---	---

	Fuerza de la Industria (FI)	Ventaja Competitiva (VC)	Fuerza Financiera (FF)	Estabilidad del Entorno (EE)
Evaluación Fuerzas	3,86	-3,71	3,50	-4,22



Fuente: Investigación propia
Autor: Verónica Rivilla

Análisis:

En esta matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de acción (PEYEA), nos permitirá conocer las cuatro estrategias, de esta manera determinar cuáles son las posibilidades de la empresa INNOVA SOFTWARE GROUP en el mercado.

Las valoraciones de la matriz de acuerdo a las dimensiones internas son: fuerza de la industria (3,86%), ventaja competitiva (3,71%), fuerza financiera (3,50%), y estabilidad del entorno (4,22%), los mismos que aportan en las estrategias que fortalecen al crecimiento de la empresa, con la finalidad de poder tomar alternativas a tiempo y de esta manera evitar riesgo.

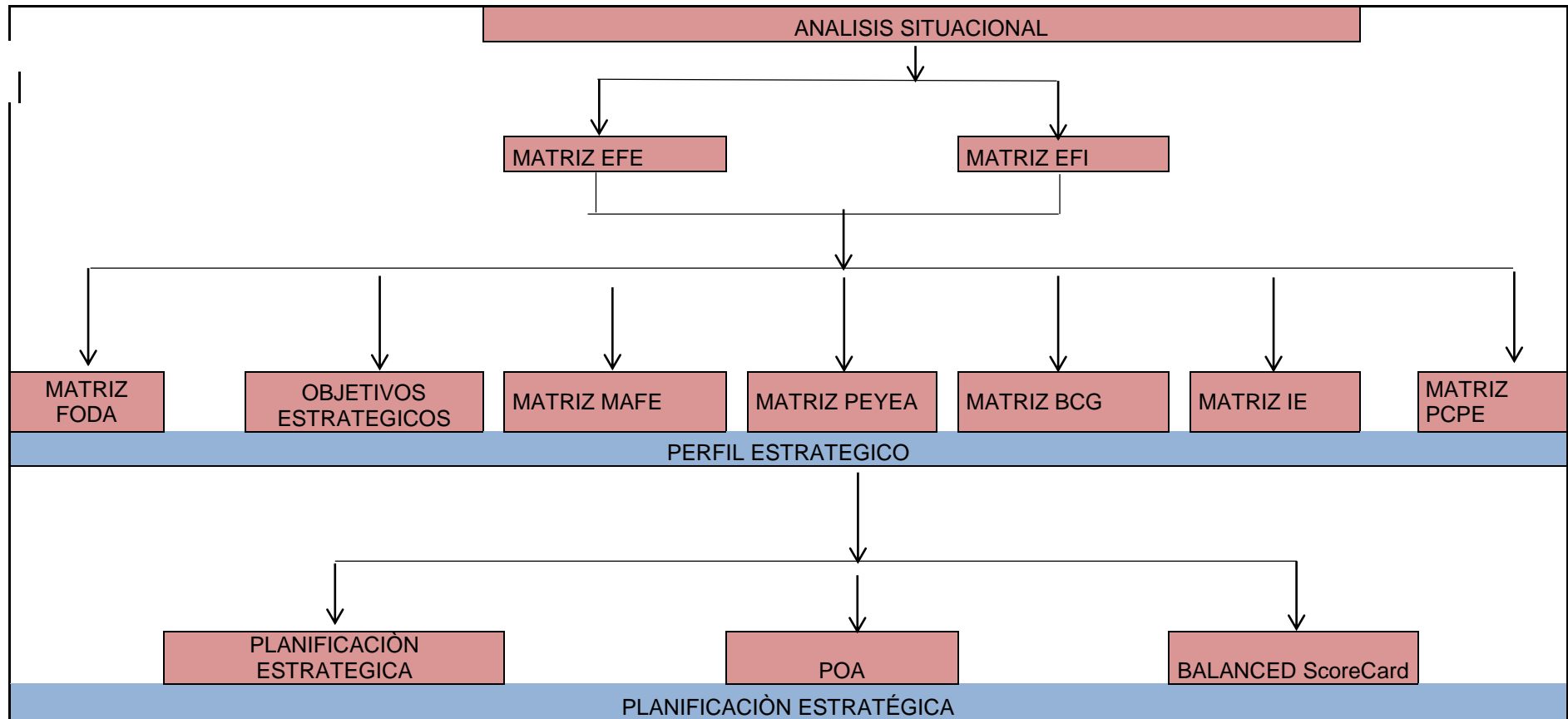
De acuerdo al cuadro se puede observar que la fuerza financiera no es adecuada ya que actualmente la empresa no cuenta con liquidez para futuras inversiones, por lo cual dificultaría lograr crecer en el mercado y ser competitivos. Por tal razón se le sugiere a la empresa optimizar recursos, evitar gastos innecesarios, y generar

estrategias para incrementar ventas y posicionar el nombre de la empresa en los consumidores.

Además, INNOVA SOFTWARE GROUP, debe estar en constante innovación en sus procesos y tecnología para lograr ser competitiva en el mercado y brindar servicios de calidad, innovación, y ser eficientes en las funciones para lograr la satisfacción del cliente y la fidelización del mismo.

La industria de tecnologías actualmente tiene un crecimiento de 15.22%, por tal motivo se debe aprovechar para generar alianzas estratégicas y reforzar el equipo de ventas.

1.5. Proceso para elaborar una planificación estratégica



Fuente: Investigación propia

Autor: Verónica Rivilla

CAPÍTULO II

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En este capítulo se realizará estrategias y objetivos los cuales contribuirán a la elaboración de la planificación estratégica, plan operativo anual y el Balanced Scorecard con el respectivo cuadro de control de estrategias, con la finalidad de poder conocer la rentabilidad con la implementación de la misma.

Adicional se elaborará un mapa estratégico y mapa de procesos para poder definir el organigrama.

El direccionamiento estratégico nos ayuda a que la empresa diseñe estrategias adecuadas con el propósito de crear oportunidades y posterior a ello generar levantamiento de procesos en cada uno de los departamentos dentro de la empresa con la finalidad de realizar el plan operativo anual.

2.1. Filosofía empresarial Kaizen

La misión, visión y políticas de la empresa INNOVA SOFTWARE GROUP, son indispensables, que conforman los pilares estratégicos para la generación de una ventaja competitiva dentro del mercado

Cuando hablamos de la filosofía de trabajo Kaizen, nos permite emplear a diario el mejoramiento continuo de cada uno de los colaboradores de la empresa., los elementos más importantes son "compromiso" y "disciplina", de todos a nivel de la organización de esta manera encontrar el problema existente y dar solución.

El mejoramiento continuo se involucra la gestión y el desarrollo de los procesos, con la finalidad de reconocer las necesidades de nuestros clientes y de esta manera reducir desperdicios existentes y maximizar el tiempo.

El éxito de la **filosofía Kaizen** dentro de las actividades empresariales es mejorar estándares, tanto de calidad, costos, productividad, servicio o tiempos de espera, etc.

Se elaborará matrices tales como es la misión, visión, principios corporativos y valores institucionales, para generar o aportar a la mejora continua en la empresa INNOVA SOFTWARE GROUP, en la ciudad de Quito.

2.1.1. Misión

En la misión de la empresa, se efectuó una reestructuración con el fin de cumplir con cada uno de los estándares.

La empresa Innova Software Group, para la realización de la misión se toma en cuenta las siguientes interrogantes:

Tabla 17: Misión

Matriz para construir la misión	
Filosofía de Kaizen (misión 5s)	
Elementos	Descripción
1. Qué y quienes somos	Somos una empresa Sociedad Anónima que brinda servicios de calidad e innovación tecnológica
2. Qué hacemos (BB y SS)	Servicios y productos informáticos alternativos e innovadores
3. Para que necesidades	Desarrollo de sistemas y asesorías
4. Con que insumos y tecnología	Tecnología de punta y valor agregado para nuestros clientes
5. Para que grupos sociales	pequeño, mediano y gran empresario
<p>Misión:</p> <p>Somos una empresa Sociedad Anónima que brinda servicios y productos informáticos alternativos para desarrollar sistemas y asesorías, con tecnología de punta y valor agregado aportando a las soluciones tecnológicas del pequeño, mediano y gran empresario.</p>	

Fuente: (Kaplan & Norton, 2009)

Elaborado por: Verónica Rivilla

2.1.2. Visión

La empresa INNOVA SOFTWARE GROUP, no cuenta con una visión por tal motivo se generará una reestructuración de acuerdo a los siguientes parámetros:

Tabla 18: Visión

Matriz para construir la visión	
Filosofía de Kaizen (visión 5s)	
Elementos	Descripción
1. Que deseamos	Ser una empresa competitiva en el mercado.
2. Base filosófica	Avances tecnológicos y personal capacitado filosofía Kaizen
3. Finalidad o propósito	Proporcionar servicios informáticos alternativos e innovadores, acordes a la situación específica de cada empresa
4. Principios y valores	Respeto, integridad, responsabilidad, colaboración, innovación y mejora continua
5. Ámbitos de acción	Sector Tecnológico
Visión:	
Ser una empresa competitiva en el mercado con avances tecnológicos y personal capacitado para proporcionar servicios informáticos alternativos e innovadores, acordes a la situación de cada empresa con respeto, integridad, innovación y mejora continua en el sector tecnológico.	

Fuente: (Kaplan & Norton, 2009)

Elaborado por: Verónica Rivilla

2.1.3. Valores Institucionales

Tabla 19: Valores institucionales

Grupos valores	Socios	Trabajadores	Clientes	Proveedores
Integridad		X	X	X
Transparencia	X	X	X	X
calidez	X	X	X	X
Solidaridad	X	X	X	X
Colaboración		X	X	X
Efectividad		X	X	X
Respeto	X	X	X	X
Responsabilidad		X	X	X
Lealtad	X	X	X	X

Fuente: Investigación propia

Por: Verónica Rivilla

Análisis:

Los valores institucionales son de gran importancia ya que la relación es directamente con socios, trabajadores, clientes y proveedores, los cuales son elementos propios de cada empresa de acuerdo al giro del negocio y corresponden a su cultura organizacional y la imagen que representa la misma, estos valores de deben fortalecer constantemente para el beneficio personal y empresarial.

Gráfico 11: Valores institucionales



Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Verónica Rivilla

2.1.4. Valores corporativos

Dentro de los principios corporativos son consideradas como normas que cada trabajador debe cumplir en la empresa Innova Software Group, los mismos que deben poner en práctica y dar cumplimiento con lealtad, trabajo en equipo, honestidad y responsabilidad. Se detalla los siguientes principios considerados dentro de su implementación

Tabla 20: Valores corporativos

Grupos valores	Socios	Trabajadores	Clientes	Proveedores
Profesionalismo	X	X	X	X
Liderazgo	X	X		
Honestidad	X	X	X	X
Mejora Continua	X	X		X
Trabajo en Equipo	X	X		X
Integridad		X		X
Lealtad	X	X	X	X

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Verónica Rivilla

Gráfico 12: Valores corporativos



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Verónica Rivilla

2.2. Objetivos estratégico

2.2.1. Perspectiva financiera

La perspectiva financiera tiene como finalidad incrementar las ganancias de la empresa, a través del desarrollo de nuevos productos y/o servicios, afianzar las relaciones con los clientes e ingresar a nuevos mercados, a fin de obtener nuevas fuentes de ingreso que den rentabilidad al giro del negocio. (Kaplan & Norton, 2009)

Tabla 21: Perspectiva financiera – incrementar las ganancias

Objetivo estratégico financiero – incrementar las ganancias					
	Verbo	+ elemento medir	área de enfoque o límite		
	Proponer	inversión	Productos y servicios con mayor demanda		
Factor de éxito	Innovación y desarrollo de productos y servicios				
Indicador	% de capital invertido				
Meta	2019	2020	2021	2022	2023
	5%	12%	16%	18%	20%

Fuente: (Kaplan & Norton, 2009)
Elaborado por: Verónica Rivilla

Análisis:

El objetivo estratégico financiero – incrementar las ganancias, se propone realizar una inversión para la innovación y desarrollo de productos y servicios para ser altamente competitivos en el mercado, lo cual permitirá incrementar las ganancias con mayores ventas durante los 5 años. Por tal razón se realizó una proyección para el año 2023.

Tabla 22: Perspectiva financiera – rendimiento y productividad

Objetivo estratégico clientes – rendimiento y productividad					
	Verbo	+ elemento medir	área de enfoque o límite		
	Aumentar	las ventas	de los productos y servicios		
Factor de éxito	Incremento de ventas				
Indicador	% ventas				
Meta	2019	2020	2021	2022	2023
	5%	10%	16%	19%	23%

Fuente: (Kaplan & Norton, 2009)

Elaborado por: Verónica Rivilla

Análisis:

En el desarrollo del objetivo estratégico clientes – rendimiento y productividad, se tomó en cuenta el incremento de las ventas, la misma que nos permitirá tener utilidad en la empresa, por tal razón se debe estar en constante capacitación para que la fuerza de venta pueda ofrecer los productos y servicios en el mercado, se puede evidenciar que la proyección a 5 años, en el año 2023 se obtendrá un 23%.

2.2.2. Perspectiva cliente

Según (Kaplan & Norton, 2009) “La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes – satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad – con los segmentos de los clientes y mercados seleccionados”.

Tabla 23: Perspectiva clientes – lealtad cliente

Objetivo estratégico clientes - lealtad cliente					
	Verbo	+ elemento medir	área de enfoque o límite		
	Ampliar	la satisfacción	de los clientes		
Factor de éxito	Eficacia				
Indicador	% de clientes satisfechos				
Meta	2019	2020	2021	2022	2023
	3%	10%	17%	18%	19%

Fuente: (Kaplan & Norton, 2009)

Elaborado por: Verónica Rivilla

Análisis:

Objetivo estratégico clientes – lealtad cliente, se basa en ampliar la satisfacción del cliente ya que ellos son muy importantes en la empresa y razón de ser de la misma por tal motivo se les debe brindar productos y servicios de alta calidad y de acuerdo las necesidades de cada cliente. Se puede observar que de acuerdo a la proyección realizada para el año 2023 es de 19%, por lo que se sobre entendería para el año en mención la empresa tendrá un aumento de sus clientes lo cual significa que tendrá mayor utilidad.

Tabla 24: Perspectiva clientes – entregas a tiempo

Objetivo estratégico clientes- entregas a tiempo					
	Verbo	+ elemento medir	área de enfoque o límite		
	Optimizar	el tiempo	de entrega de los productos y servicios		
Factor de éxito	Efectividad				
Indicador	% tiempo de entrega				
Meta	2019	2020	2021	2022	2023
	5%	12%	15%	19%	24%

Fuente: (Kaplan & Norton, 2009)

Elaborado por: Verónica Rivilla

Análisis:

Objetivo estratégico clientes – entrega a tiempo, lo más importante en este objetivo es optimizar el tiempo de entrega de los productos y servicios con la finalidad de ser competitivos, e ir depurando procesos innecesarios, en la proyección podemos observar que será de un 24%

Tabla 25: Perspectiva clientes – gestionar innovación

Objetivo estratégico proceso interno - gestionar innovación					
	Verbo	+ elemento medir	área de enfoque o límite		
	Perfeccionar	el tiempo	de atención al cliente		
Factor de éxito	Rapidez				
Indicador	tiempo de espera en la atención				
Meta	2019	2020	2021	2022	2023
	6%	9%	17%	23%	29%

Fuente: (Kaplan & Norton, 2009)

Elaborado por: Verónica Rivilla

Análisis:

Objetivo estratégico proceso interno – gestionar innovación, consiste en perfeccionar el tiempo de atención de nuestros clientes, se debe dar una atención adecuada y

eficiente a nuestro consumidor en la proyección se puede evidenciar que en el año 2023 el incremento es de 29%.

2.2.3. Perspectiva proceso interno

Perspectiva de proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas concentren los procesos internos en aquellos que entregaran los objetivos establecidos por los clientes u accionistas. (Kaplan & Norton, 2009)

Tabla 26: Perspectiva proceso interno – gestionar operaciones

Objetivo estratégico proceso interno - gestionar operaciones					
Verbo		+ elemento medir	área de enfoque o límite		
Extender		el número de proyectos	Diferentes áreas de la empresa		
Factor de éxito	Mayor reconocimiento de la empresa				
Indicador	# de proyectos ejecutados				
Meta	2019	2020	2021	2022	2023
	2	2	2	4	5

Fuente: (Kaplan & Norton, 2009)

Elaborado por: Verónica Rivilla

Análisis:

Objetivo estratégico proceso interno – gestionar operaciones, Dentro de este objetivo se puede visualizar que hasta el año 2023 se efectuarán 15 proyectos basados en beneficio de los clientes internos y externos de la empresa

Tabla 27: Perspectiva proceso interno – gestión de reclamos clientes

Objetivo estratégico proceso interno – gestión de reclamos clientes					
Verbo		+ elemento medir	área de enfoque o límite		
Optimizar		el tiempo	de reclamos de los clientes		
Factor de éxito	N. de reclamos				
Indicador	No. De clientes atendidos				
Meta	2019	2020	2021	2022	2023
	2%	8%	12%	16%	19%

Fuente: (Kaplan & Norton, 2009)

Elaborado por: Verónica Rivilla

Análisis:

Objetivo estratégico proceso interno – gestión de reclamos clientes, se trata de optimizar el tiempo de respuesta de los reclamos de los clientes de la empresa. Se debe tomar en cuenta para dar solución a la brevedad posible y escalar con las personas adecuadas de acuerdo al requerimiento, para el año 2023 de acuerdo a la proyección realizada tendrá un aumento del 19%.

2.2.4. Perspectiva formación y crecimiento

La cuarta última perspectiva del cuadro de mando integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. (Kaplan & Norton, 2009)

Tabla 28: Perspectiva formación y crecimiento – capital humano

Objetivo estratégico formación y crecimiento- capital humano					
	Verbo	+ elemento medir	área de enfoque o límite		
	Aumentar	Capacitaciones	en las áreas de trabajo		
Factor de éxito	Personal competente				
Indicador	# de capacitaciones				
Meta	2019	2020	2021	2022	2023
	1 %	2%	2%	3%	3%

Fuente: (Kaplan & Norton, 2009)

Elaborado por: Verónica Rivilla

Análisis:

El objetivo estratégico formación y crecimiento – capital humano, prioriza en contar con un personal altamente capacitado, a fin de retroalimentar sus aptitudes e incrementar la productividad laboral, de tal manera que puedan desempeñar eficientemente sus funciones. De esta manera estará apto para resolver con endereza el inconveniente que se presente. Para ello podemos observar que, durante la proyección de sus 5 años, crecerá en un 3%.

Tabla 29: Perspectiva formación y crecimiento – capital de la información

Objetivo estratégico formación y crecimiento - capital de la información					
	Verbo	+ elemento medir	área de enfoque o límite		
	Perfeccionar	los sistemas	de información de la empresa.		
Factor de éxito	Indicadores de gestión				
Indicador	% de evaluaciones				
Meta	2019	2020	2021	2022	2023

77%	81%	86%	87%	95%
-----	-----	-----	-----	------------

Fuente: (Kaplan & Norton, 2009)

Elaborado por: Verónica Rivilla

Análisis:

Objetivo estratégico formación y crecimiento – capital de la información, se encarga de corregir los sistemas de información en la empresa con los indicadores de gestión, el cual se puede visualizar que en los 5 años de acuerdo a la proyección en el año 2023 la eficiencia sería en 95%.

Tabla 30: Perspectiva formación y crecimiento – capital humano

Objetivo estratégico formación y crecimiento - capital humano					
	Verbo	+ elemento medir	área de enfoque o límite		
	Mejorar	el rendimiento	De trabajo en equipo		
Factor de éxito	Beneficio				
Indicador	Puntaje de clima laboral				
Meta	2019	2020	2021	2022	2023
	80%	85%	87%	90%	95%

Fuente: (Kaplan & Norton, 2009)

Elaborado por: Verónica Rivilla


Análisis:

Objetivo estratégico formación y crecimiento – capital humano, el mismo se basa en mejorar el trabajo en equipo dentro de la empresa manteniendo un personal comprometido y colaborador en las funciones establecidas.

2.3. Estrategias

2.3.1. Matriz analítica de formulación de estrategias (MAFE)

Tabla 31: Matriz analítica de formación de estrategias (MAFE)

	MATRIZ FODA CRUZADO (SWOT)	
	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	F1. Precios competitivos F2. Constante Innovación y tecnología de punta F3. Calidad en el servicio F4. Comunicación organizacional efectiva F5. Personal capacitado F6. La empresa mantiene toda la documentación en regla para el funcionamiento.	D1. Manual de proceso D2. Planificación estratégica D3. Reglamento interno para los trabajadores de la empresa D4. Excedentes financieros D5. Plan de Marketing D6. Poco tiempo en el sector
OPORTUNIDADES (O) O1. Industria en crecimiento O2. Calidad en el servicio y atención O3. Apoyo a las industrias Nacionales O4. Buenas relaciones de nuestros clientes O5. Utilidades retenidas O6. Ubicación	ESTRATEGIA FO F1.O1 = Aprovechar la tecnología que la empresa tiene para atender a los nuevos segmentos F2.O2 = Desarrollar nuevos sistemas alternativos para las empresas F3.O3 = Implementar alianzas estratégicas F4.O4 = Realizar capacitaciones para el personal e incentivos F5.O5 = Generar alianzas estratégicas con nuestros socios F6.O6 = Ampliar sus mercados	ESTRATEGIA DO D1.O1 = Elaborar un manual de gestión de procesos D2.O2 = Aplicar una planificación estratégica adecuada D3.O3 = Crear una cultura más sólida para acrecentar el mercado D4.O4 = Crear estrategias de marketing apropiadas D5.O5 = Aprovechar la asociación con los socios para futuras inversiones D6.O6 = Efectuar un plan estratégico de ventas
	MAXI - MAXI - AGRESIVA	MINI - MAXI - CONSERVADORAS
AMENAZAS (A) A1. Inestabilidad de la economía del país A2. Desempleo A3. Ingreso de nueva competencia A4. Cambio de legislación	ESTRATEGIA FA F1.A1 = Segmentar más el mercado F2.A2 = Preparar estrategias de mercado para impulsar la participación F3.A3 = Desarrollar mayor capacidad tecnológica F4.A4 = Mejorar las alianzas estratégicas con nuestros proveedores F5. = Programa de incentivos para los trabajadores	ESTRATEGIA DA D1.A1 = Crear una estructura organizacional adecuada con los respectivos manuales de procesos D2.A2 = Aumentar la comunicación interna D3.A3 = Incentivar a los empleados D4.A4 = Efectuar estrategias de penetración de mercado D5. = Elaboración de un plan de marketing
	MAXI - MINI - COMPETITIVA	MINI - MINI - DEFENSIVAS

Fuente: (David, 2013)

Elaborado por: Verónica Rivilla

Análisis:

En la matriz analítica de formulación de estrategias (MAFE), conocida como FODA cruzado se elabora estrategias agresivas, conservadoras, competitivas y defensivas, las cuales sirven como apoyo para poder elaborar la matriz cuantitativa de planificación (MCPE) con la finalidad de ser ponderadas, e identificar las estrategias que se tomarán en cuenta para la elaboración de plan operativo anual (POA).

En el análisis efectuado se obtuvo los siguientes resultados:

Estrategias agresivas (Fortalezas – oportunidades), es importante recalcar que se basa en las fortalezas internas de la empresa, por lo cual la organización utiliza sus capacidades positivas para ofertar su producto o servicio; dentro de las cuales se puede considerar las siguientes: comunicación organizacional efectiva, tecnología de punta, trabajo en equipo, etc.

Estrategias conservadoras (debilidades – oportunidades), sirven para mejorar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, por lo cual es muy indispensable invertir en los recursos necesarios y tecnologías requeridas para que los colaboradores/trabajadores puedan elaborar el producto o servicio solicitado aportando al cumplimiento de los objetivos planteados.

Estrategias competitivas (fortalezas y amenazas), es de vital importancia que el personal esté capacitado y apto para cumplir las funciones delegadas en la empresa con la finalidad de lograr los objetivos planteados acorde a la planificación establecida, adicional la empresa debe ser innovadora y brindar productos y servicios de calidad para mantener competitividad en el mercado.

Estrategias defensivas (debilidades y amenazas), para mantener competitividad en el mercado la empresa debe contar con tecnología actualizada, personal capacitado e incentivado, funciones definidas a cada área o departamento para lograr la elaboración de productos o servicios de calidad acorde a la necesidad de cada empresa, de esta manera se logrará la satisfacción del cliente interno y externo.

2.3.2. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Tabla 32: Matriz Boston Consulting Group (BCG)

División	Participación Relativa en el Mercado	Crecimiento de la Industria	Porcentaje de las Utilidades
Empresa Innova Software Group	22,00%	2,00%	0,10%

Fuente: (David, 2013)

Elaborado por: Verónica Rivilla

Gráfico 13: Matriz Boston Consulting Group (BCG)



Fuente: (David, 2013)

Elaborado por: Verónica Rivilla

Análisis:

La matriz de Boston Consulting Group (BCG), se elaboró en la empresa **INNOVA SOFTWARE GROUP** con la finalidad de poder conocer la participación en el mercado actualmente.

Para generar el cálculo de esta información cuantitativa se tomó datos de las ventas de la empresa y su competencia, ingresos y porcentaje de crecimiento PIB sectorial (empresa y competencia).

Se puede observar que la empresa se encuentra en el cuadrante incógnita, ya que actualmente no tiene una adecuada participación en el mercado, por lo que se le recomienda se analice minuciosamente al momento de invertir en un proyecto ya que

existe el riesgo de tener pérdidas. Al estar en este cuadrante hay posibilidad de convertirse en estrella y luego en vacas, pero también el peligro de llegar al cuadrante perro.

La empresa cuenta con una participación de mercado del 22,00%, y se calculó de la siguiente manera: ingresos de la empresa analizada / empresa líder en el mercado; el crecimiento de la industria es del 2,00%, valor que se obtiene de las ventas generados en el periodo 2016 y 2017 de la empresa analizada.

Adicional la utilidad de 0,10%, se consideró el porcentaje de crecimiento del sector tecnológico que es del 15,22%, sobre el crecimiento de la industria.

2.3.3. Matriz interna – externa (IE)

Tabla 33: Matriz interna – externa (IE)

	Valores EFE	Valores EFI
Puntuación	2,52	3,02



Fuente: Investigación propia
Autor: Verónica Rivilla

Análisis:

La presente matriz interna – externa (IE), la misma permite obtener información de la posición de la empresa **INNOVA SOFTWARE GROUP**, con la finalidad de poder obtener la valoración relevantes internos y externos que beneficien o afecten a giro del negocio.

Por lo cual se obtuvo datos cuantitativos de la puntuación total de la matriz EFE y EFI, la misma que permitió conocer el posicionamiento actual de la empresa.

Se puede observar que existe penetración y desarrollo del producto y servicio en el mercado; por tal razón la empresa debe efectuar estrategias competitivas y estrategias de marketing para obtener mayores ingresos.

2.3.4. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)

Tabla 34: Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)															
Factores claves de éxito	Peso	Estrategia N. 1		Estrategia N. 2		Estrategia N. 3		Estrategia N. 4		Estrategia N. 5		Estrategia N. 6		Estrategia N. 7	
		Aprovechar la tecnología que la empresa tiene para atender a los nuevos segmentos		Desarrollar nuevos sistemas alternativos para las empresas		Implementar alianzas estratégica		Implementar capacitaciones para el personal e incentivos		Generar alianzas estratégicas		Ampliar sus mercados		Elaborar un manual de gestión de procesos	
		P.A	P.T.A	P.A	P.T.A	P.A	P.T.A	P.A	P.T.A	P.A	P.T.A	P.A	P.T.A	P.A	P.T.A
FACTORES INTERNOS															
1. Personal	15%	4	0,60	2	0,30	2	0,30	2	0,30	3	0,45	2	0,30	3	0,45
2. Infraestructura	8%	3	0,23	2	0,15	3	0,23	3	0,23	3	0,23	3	0,23	4	0,30
3. Sistema de Plataforma de Servicio (SI)	10%	2	0,20	2	0,20	2	0,20	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
4. Administración y Dirección	8%	2	0,15	3	0,23	2	0,15	4	0,30	2	0,15	2	0,15	4	0,30
5. Variedad de productos y servicios	10%	3	0,30	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,20	2	0,20	3	0,30
FACTORES EXTERNOS															
1. Proveedores	13%	3	0,38	4	0,50	2	0,25	4	0,50	3	0,38	4	0,50	3	0,38
2. Situación Política (Gobierno)	10%	3	0,30	2	0,20	2	0,20	1	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20
3. Situación económica (Clientes)	13%	2	0,25	2	0,25	3	0,38	3	0,38	3	0,38	2	0,25	3	0,38
4. Relación con Organizaciones de la Sociedad Civil	5%	2	0,10	2	0,10	1	0,05	1	0,05	2	0,10	1	0,05	2	0,10
5. Competencia	10%	3	0,39	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	4	0,40
Totales	100%	27	2,89	25	2,53	23	2,35	29	2,65	26	2,68	24	2,48	31	3,10

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)

Estrategia N. 8		Estrategia N. 9		Estrategia N. 10		Estrategia N. 11		Estrategia N. 12		Estrategia N. 13		Estrategia N. 14		Estrategia N. 15		Estrategia N. 16	
Aplicar una planificación estratégica adecuada		Crear una cultura más sólida para acrecentar el mercado		Crear estrategias de marketing apropiadas		Aprovechar la asociación con los socios para futuras inversiones		Efectuar un plan estratégico de ventas		Segmentar más el mercado		Preparar estrategias de mercado para impulsar la participación		Mejorar las alianzas estratégicas con nuestros proveedores		Programa de incentivos para los trabajadores	
P.A	P.T.A	P.A	P.T.A	P.A	P.T.A	P.A	P.T.A	P.A	P.T.A	P.A	P.T.A	P.A	P.T.A	P.A	P.T.A	P.A	P.T.A
4	0,60	2	0,30	2	0,30	2	0,30	3	0,45	2	0,30	3	0,45	2	0,30	3	0,45
3	0,23	2	0,15	3	0,23	3	0,23	3	0,23	3	0,23	4	0,30	3	0,23	4	0,30
2	0,20	2	0,20	2	0,20	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
2	0,15	3	0,23	2	0,15	2	0,15	2	0,15	2	0,15	4	0,30	2	0,15	4	0,30
3	0,30	3	0,30	3	0,30	1	0,10	1	0,10	2	0,20	3	0,30	2	0,20	3	0,30
3	0,38	3	0,38	2	0,25	2	0,25	3	0,38	4	0,50	3	0,38	4	0,50	3	0,38
3	0,30	2	0,20	1	0,10	1	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20
2	0,25	2	0,25	3	0,38	3	0,38	2	0,25	3	0,38	1	0,13	1	0,13	3	0,38
2	0,10	2	0,10	1	0,05	1	0,05	2	0,10	1	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,10
3	0,39	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	4	0,40	3	0,30	4	0,40
27	2,89	24	2,40	22	2,25	21	2,15	24	2,45	25	2,60	30	2,90	23	2,35	31	3,10

Estrategia N. 17		Estrategia N. 18		Estrategia N. 19		Estrategia N. 20		Estrategia N. 21	
Crear una estructura organizacional adecuada con los respectivos manuales de procesos		Aumentar la comunicación interna		Incentivar a los empleados		Efectuar estrategias de penetración de mercado		Elaboración de un plan de marketing	
P.A	P.T.A	P.A	P.T.A	P.A	P.T.A	P.A	P.T.A	P.A	P.T.A
4	0,60	2	0,30	2	0,30	2	0,30	3	0,45
3	0,23	2	0,15	3	0,23	3	0,23	3	0,23
2	0,20	2	0,20	2	0,20	3	0,30	3	0,30
3	0,23	3	0,23	2	0,15	4	0,30	2	0,15
3	0,30	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,20
			-		-		-		-
3	0,38	3	0,38	3	0,38	2	0,25	3	0,38
3	0,30	2	0,20	2	0,20	1	0,10	3	0,30
2	0,25	2	0,25	3	0,38	3	0,38	3	0,38
2	0,10	2	0,10	1	0,05	1	0,05	2	0,10
3	0,39	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
28	2,97	24	2,40	24	2,48	24	2,40	27	2,78

Fuente: Investigación propia
Autor: Verónica Rivilla

Análisis:

En la elaboración de la matriz cuantitativa de la planificación estratégica, se consideró información de la matriz (EFE, EFI, MCPE, FODA, PEYEA, BCG, IE), a fin de evaluar de manera imparcial las estrategias y sus factores críticos internos y externos.

De acuerdo a la matriz cada una de las estrategias fue valorada con la pregunta y evaluada con el puntaje de atracción (PA) y el puntaje total de atracción (PTA); En la cual se tomó en cuenta la siguiente escala: (1) malo (2) regular (3) bueno y (4) excelente. Por tal razón se seleccionó aquellas estrategias que van desde, o superan a (2,60), debido a que contribuirán con el alcance de los objetivos establecidos de la empresa, y también a la elaboración del plan operativo anual.

Una vez culminada la ponderación de las estrategias, se logró obtener 10 estrategias las mismas que hacen relevancia en tecnología de punta, innovación, calidad, cultura organizacional etc.

2.3.5. Estrategias**Tabla 35: Estrategias**

N.	Estrategias	Puntuación
1	Aprovechar la tecnología para atender a los nuevos segmentos	2,89
2	Implementar capacitaciones para el personal e incentivos	2,65
3	Generar alianzas estratégicas	2,68
4	Elaborar un manual de gestión de procesos	3,1
5	Aplicar una planificación estratégica adecuada	2,89
6	Segmentar más el mercado	2,6
7	Preparar estrategias de mercado para impulsar la participación	2,9
8	Programa de incentivos para los trabajadores	3,1
9	Crear una estructura organizacional adecuada con los respectivos manuales de procesos	2,97
10	Elaboración de un plan de marketing	3,09

Fuente: Investigación propia

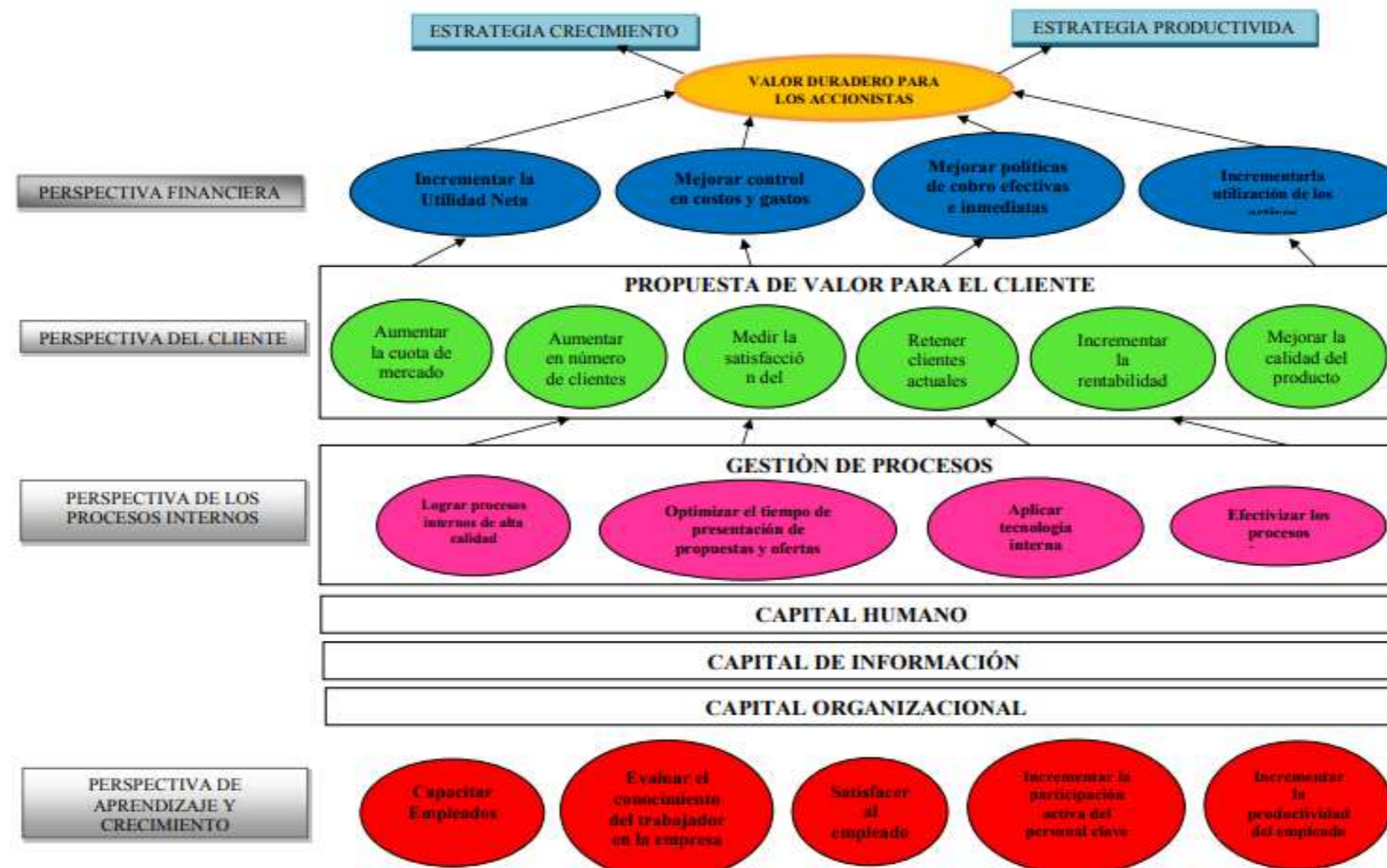
Autor: Verónica Rivilla

Análisis:

De la matriz cuantitativa dentro de la planificación estratégica (MCPE) se derivan las estrategias prioritarias, las mismas que se seleccionaron de acuerdo a la valoración de (2,60) en adelante.

2.4. Mapa estratégico

Gráfico 14: Mapa estratégico



Fuente: Investigación propia
 Autor: Verónica Rivilla

Análisis:

Se realizó la elaboración de un mapa estratégico de la empresa Innova Software Group, para conocer la causa / efecto de los objetivos estratégicos, los cuales fueron elaborados por las 4 perspectivas del Balanced Scorecard.

En la perspectiva financiera, se puede observar que la empresa requiere incrementar sus utilidades, mejorar el control de costos y gastos, mejorar las políticas de cobro efectivas, en la perspectiva clientes se orienta a mejorar la calidad del producto y servicio para lograr retener a los clientes actuales y de esta manera también aumentar el número de clientes.

La perspectiva proceso interno, se enfoca en la optimización de tiempo de presentación de las propuestas y ofertas, efectivizar los procesos internos, entre otros y finalmente la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la misma está basada en el bienestar del trabajador por tal motivo se debe capacitar a los empleados e incentivar.

2.5. Estructura organizacional

2.5.1. Mapa de procesos

Gráfico 15: Mapa de procesos



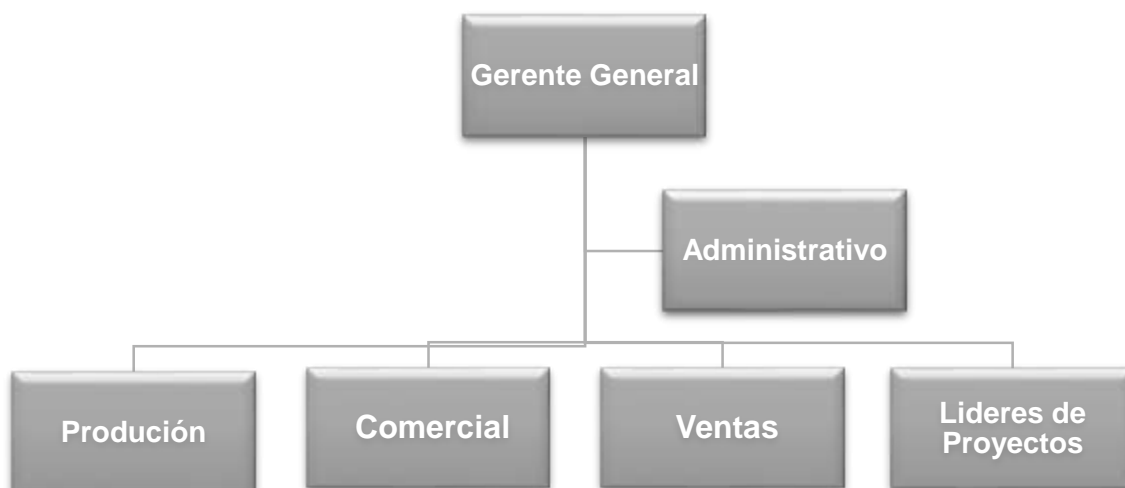
Fuente: Investigación propia
Autor: Verónica Rivilla

Análisis:

Se elaboró el mapa de procesos para la empresa Innova Software Group, con la finalidad de tener conocimiento de cuáles son las unidades operativas de dicha empresa. Los procesos gobernantes permiten proporcionar planes estratégicos, directrices y políticas, con el fin de llegar a cumplir los objetivos de gestión.

Los procesos sustantivos, aportan al cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos, mediante las estrategias, con la finalidad de ofrecer productos y servicios de calidad e innovación, para satisfacer las necesidades del cliente interno y externo.

Adicional los procesos adjetivos, son encargados de minimizar riesgo, se debe contratar personal competitivo y acorde al perfil solicitado.

2.5.2. Organigrama**Gráfico 16: Organigrama**

Fuente: Investigación propia
Autor: Verónica Rivilla.

Análisis:

Se procedió a la elaboración del organigrama a la empresa Innova Software Group, para poder informarnos de la jerarquía que se encuentra actualmente. En la cual se llegó a la conclusión que el Representante legal es encargado de la administración y toma de decisiones en bienestar de la empresa y mantiene como apoyo al asistente administrativo.

Mientras que la dentro del área de producción, comercial de desarrolladores respecto a los programas o sistemas acorde a las necesidades del cliente en un determinado tiempo, en cambio la jefatura de ventas en encargado de generar estrategias de marketing para el incremento de las ventas y mejora de la imagen en los clientes externos.

Los Líderes de proyectos se enfocan en el cuidado de los procesos y seguimiento continuo de los mismos para la respectiva evaluación y verificar si están cumpliendo con la calidad e innovación del servicio o producto solicitado por los clientes.

2.6. Planificación estratégica a cinco años

Tabla 36: Planeación estratégica – 5 años

PERSPECTIVAS	Objetivo estratégico	Factor crecimiento éxito	Estrategias	Código	Indicador	Sentido	Dimensión administrativa	Forma de cálculo	Línea base	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Límite inferior 2017	Límite superior (Meta)	Frecuencia	Responsable medición	Responsable de análisis	Presupuesto
FINANCIEROS	Proponer inversión en productos o servicios con mayor demanda	Innovación y desarrollo de productos y servicios	1. Solicitar crédito financiero para investigación y desarrollo de productos innovadores.	OE1.I2	% de capital invertido	POSITIVO	Financiera, Eficacia	(Total de presupuesto ejecutado en el año t / total e presupuesto asignado en el año t)*100	2%	5%	12%	16%	18%	20%	18,00%	20,00%	Mensual	Gerente general	Gerente general	4.400,00
	Aumentar las venta de los productos y servicios	Incrementar de ventas	1. Diseñar un plan estratégico de ventas.	OE2.I1	Porcentaje de ventas	POSITIVO	Financiera, Eficacia	Ventas año 2 - ventas año 1 / ventas año 1	2%	5%	10%	15%	19%	23%	21,74%	23,00%	Mensual	Gerente general	Gerente general	2.700,00
CLIENTES	Ampliar la satisfacción de los clientes.	Eficacia	1. Implementar un indicador de gestión SAT (Customer satisfaction score)	OE2.I2	Porcentaje de clientes satisfechos	POSITIVO	Financiera, Eficacia	N. de clientes atendidos / Total de servicios prestados.	3%	3%	10%	17%	18%	19%	17,39%	19,00%	Mensual	Gerente general	Gerente general	3.300,00
	Optimizar el tiempo de entrega de los productos y servicios.	Efectividad	1. Contar con tecnología avanzada en la empresa.	OE2.I3	Porcentaje en tiempo de entrega	POSITIVO	Calidad de servicio	Total de productos entregados en el año t / total de productos programados a entregar en el año t) * 100	3%	5%	12%	15%	19%	24%	21,74%	24,00%	Mensual	Gerente general	Gerente general	3.160,00
	Perfeccionar el tiempo de atención al cliente.	Rapidez de atención.	1. Diseñar un plan de servicio al cliente.	OE3.I1	Tiempo de espera en ser atendido	POSITIVO	Calidad de servicio	(Tiempo promedio de atención esperado por cliente / tiempo promedio de atención real por pasajero) * 100	3%	6%	9%	17%	23%	29%	26,09%	29,00%	Mensual	Gerente general	Gerente general	4.000,00
PROCESOS INTERNOS		Mayor reconocimiento de la empresa	1. Diseñar un plan de marketing competitivo.	OE3.I2	N. de proyectos ejecutados	POSITIVO	Calidad de servicio	(N. de proyectos ejecutados en el año t / Total de proyectos ejecutados en año t)	3%	2%	2%	2%	4%	5%	4,35%	5,00%	Anual con revisión periódica	Gerente general	Gerente general	3.300,00
	Extender el número de proyectos en diferentes áreas de la empresa							(N. de reclamos / N. de clientes atendidos en un tiempo determinado).	3%	2%	8%	12%	16%	19%	17,39%	19,00%	Mensual	Gerente general	Gerente general	3.300,00
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Optimizar el tiempo de reclamos de los clientes.	Productividad	1. Diseñar un manual de gestión de procesos.	OE3.I3	N. de reclamos	POSITIVO	Calidad de servicio	(Gasto total en capacitaciones de trabajadores en el año t / total de trabajadores capacitados en el año t)	3%	2%	2%	2%	2%	3%	2,61%	3,00%	Semestral	Gerente general	Gerente general	3.200,00
	Aumentar capacitaciones en diferentes áreas	Personal competente	1. Diseñar un plan de capacitación continua.	OE4.I1	N. de capacitaciones	POSITIVO	Calidad de servicio	(N. actividades y requerimientos Realizados / No. actividades y requerimientos programados y solicitados) * 100	2%	77%	81%	86%	87%	95%	82,61%	95,00%	Anual	Gerente general	Gerente general	3.940,00
	Perfeccionar los sistemas de información en la empresa.	Indicadores de gestión.	1. Implementar una planificación estratégica.	OE4.I2	Porcentaje de evaluaciones	POSITIVO	Calidad de servicio	(N. de actividades realizadas / total de actividades proyectadas) * 100	3%	80%	85%	87%	90%	95%	82,61%	95,00%	Mensual	Gerente general	Gerente general	3.200,00
VALOR TOTAL PLAN OPERATIVO 5 AÑOS																				34.500,00

Fuente: Investigación propia
Autor: Verónica Rivilla

Análisis:

Se generó la planificación estratégica de la empresa Innova Software Group, ya que la empresa no disponía de una, por lo que no han logrado cumplir sus objetivos. Por tal razón se recomienda la aplicación de la misma ya que podrían afianzar las estrategias comerciales, para aprovechar las oportunidades existentes en el mercado generando ingresos y contribuyendo a los objetivos de la empresa.

De acuerdo al análisis macro situacional de la matriz, se pudo establecer los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas, factor de crecimiento de éxito, indicadores, estrategias, códigos, forma de cálculo, proyección para 5 años, entre otros.

La planificación estratégica permitirá que el Gerente General pueda tomar decisiones eficientes, y se podrá ver resultados de manera periódica, los datos del límite inferior y límite superior son porcentajes facilitados por el personal de la empresa Innova Software Group.

2.7. Plan Operativo

2.7.1. Plan operativo anual – año 2019

Tabla 37: Plan operativo anual – año 2019

PERSPECTIVA	Objetivo estratégico	Estrategia	Indicador	Objetivo operativo	METAS AÑO 2019												Medio de verificación	presupuesto
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
FINANCIEROS	Proponer inversión en productos o servicios con mayor demanda	1. Generar crédito bancario para inversiones.	Porcentaje de capital invertido.	Aumentar la inversión en los servicios y productos, MEDIANTE la innovación y tecnología de punta				1%	2%			1%		1%		1. Propuesta del proyecto	1.600,00	
	Incrementar el número de proyectos en la empresa	1. Elaborar un plan de marketing adecuado	Número de proyectos ejecutados.	Ampliar la participación de mercado, MEDIANTE campañas efectivas							2%				3%	1. Campaña de responsabilidad social	500,00	
CLIENTES	Aumentar capacitaciones en diferentes áreas.	1. Generar capacitación continuas	Número de capacitaciones.	Incrementar la rentabilidad de la empresa, MEDIANTE las funciones y desempeño de los colaboradores.			2%						1%		1. Informe 2. Valoraciones	700,00		
	Mejorar los sistemas informáticos de la empresa.	1. Efectuar una planificación estratégica.	Porcentaje de valoración	Elaborar objetivos para el alcance MEDIANTE , un buen direccionamiento estratégico.					1%	1%	1%			2%	1. Informe 2. Indicadores de gestión	800,00		
	Fomentar el trabajo en equipo	1. Diseñar un plan de comunicación efectiva para los empleados	Puntaje de clima laboral	Fortalecer el trabajo en equipo y sus habilidades MEDIANTE el rendimiento laboral.			2%					2%		2%	1. Informe	900,00		
PROCESOS INTERNOS	Optimizar el tiempo de reclamos de los clientes	1. Diseñar un manual de gestión de procesos.	Número de reclamos.	Derivar eficientemente los reclamos, MEDIANTE la proactividad y efectividad.						1%			1%		1. Encuestas	800,00		
	Incrementar las ventas de los productos.	1. Diseñar un plan estratégico de ventas.	Porcentaje de ventas	Incentivar a la fuerza de ventas, MEDIANTE compensaciones (bonos, comisiones, viajes, premios, etc.).			1%							1%	1. Informe	600,00		
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Incrementar la satisfacción de los clientes.	1. Implementar un indicador de gestión SAT (Customer satisfaction score)	Porcentaje de clientes satisfechos	Afianzar la expectativa de los clientes, MEDIANTE la calidad, variedad, precio e innovación de los productos.						1%				1%	1. Encuestas	700,00		
	Mejorar el tiempo de atención al cliente.	1. Diseñar un plan de servicio al cliente.	Tiempo de espera en ser atendido	Fortalecer la comunicación entre cliente y usuario, MEDIANTE una actitud positiva, para satisfacer sus necesidades.	7%		10%		10%		20%		20%		1. Encuestas	900,00		
	Optimizar el tiempo de reclamos de los clientes	1. Diseñar un manual de gestión de procesos.	Número de reclamos.	Derivar eficientemente los reclamos, MEDIANTE la proactividad y efectividad.				20%		20%		20%		20%	1. Encuestas	700,00		
TOTAL PLAN OPERATIVO ANUAL 2019																	8.200,00	

Fuente: Investigación propia
Autor: Verónica Rivilla

2.7.2. Plan operativo anual – año 2020

Tabla 38: Plan operativo anual – año 2020

PERSPECTIVA	Objetivo estratégico	Estrategia	Indicador	Objetivo operativo	METAS AÑO 2020												Medio de verificación	presupuesto
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
FINANCIEROS	Proponer inversión en productos o servicios con mayor demanda	1. Generar crédito bancario para inversiones.	Porcentaje de capital invertido.	Aumentar las inversión en los servicios y productos, MEDIANTE la innovación y tecnología de punta			2%		2%	1%	2%		2%		2%	1%	1. Propuesta del proyecto	500,00
	Incrementar el número de proyectos en la empresa	1. Elaborar un plan de marketing adecuado	Número de proyectos ejecutados.	Ampliar la participación de mercado, MEDIANTE campañas defectivas									5%		5%		1. Campaña de responsabilidad social	600,00
CLIENTES	Aumentar capacitaciones en diferentes áreas.	1. Generar capacitación continuas	Número de capacitaciones.	Incrementar la rentabilidad de la empresa, MEDIANTE las funciones y desempeño de los colaboradores.		5%		3%								1%	1. Informe 2. Valoraciones	800,00
	Mejorar los sistemas informáticos de la empresa.	1. Efectuar una planificación estratégica.	Porcentaje de valoración	Elaborar objetivos para el alcance MEDIANTE , un buen direccionamiento estratégico.					4%					5%		3%	1. Informe 2. Indicadores de gestión	560,00
	Fomentar el trabajo en equipo	1. Diseñar un plan de comunicación efectiva para los empleados	Puntaje de clima laboral	Fortalecer el trabajo en equipo y sus habilidades MEDIANTE el rendimiento laboral.	2%		2%			2%		1%			1%	1%	1. Informe	900,00
PROCESOS INTERNOS	Optimizar el tiempo de reclamos de los clientes	1. Diseñar un manual de gestión de procesos.	Número de reclamos.	Derivar eficientemente los reclamos, MEDIANTE la proactividad y efectividad.		1%								1%			1. Encuestas	600,00
	Incrementar las ventas de los productos.	1. Diseñar un plan estratégico de ventas.	Porcentaje de ventas	Incentivar a la fuerza de ventas, MEDIANTE compensaciones (bonos, comisiones, viajes, premios, etc.).			1%	2%			2%				2%	1%	1. Informe	1.000,00
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Incrementar la satisfacción de los clientes.	1. Implementar un indicador de gestión SAT (Customer satisfacción score)	Porcentaje de clientes satisfechos	Afianzar la expectativa de los clientes, MEDIANTE la calidad, variedad, precio e innovación de los productos.				1%						1%			1. Encuestas	600,00
	Mejorar el tiempo de atención al cliente.	1. Diseñar un plan de servicio al cliente.	Tiempo de espera en ser atendido	Fortalecer la comunicación entre cliente y usuario, MEDIANTE una actitud positiva, para satisfacer sus necesidades.					20%		20%		20%		20%	1%	1. Encuestas	640,00
	Optimizar el tiempo de reclamos de los clientes	1. Diseñar un manual de gestión de procesos.	Número de reclamos.	Derivar eficientemente los reclamos, MEDIANTE la proactividad y efectividad.		15%	20%			10%		20%		10%		10%	1. Encuestas	600,00
TOTAL PLAN OPERATIVO ANUAL 2020																	6.800,00	

Fuente: Investigación propia
Autor: Verónica Rivilla

2.7.3. Plan operativo anual – año 2021

Tabla 39: Plan operativo anual – año 2021

PERSPECTIVA	Objetivo estratégico	Estrategia	Indicador	Objetivo operativo	METAS AÑO 2021												Medio de verificación	presupuesto
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
FINANCIEROS	Proponer inversión en productos o servicios con mayor demanda	1. Generar crédito bancario para inversiones.	Porcentaje de capital invertido.	Aumentar las inversiones en los servicios y productos, MEDIANTE la innovación y tecnología de punta		5%			4%			4%			3%	1. Propuesta del proyecto	900,00	
	Incrementar el número de proyectos en la empresa	1. Elaborar un plan de marketing adecuado	Número de proyectos ejecutados.	Ampliar la participación de mercado, MEDIANTE campañas defectivas	2%		2%	2%			2%		2%	2%		3%	1. Campaña de responsabilidad social	600,00
CLIENTES	Aumentar capacitaciones en diferentes áreas.	1. Generar capacitación continuas	Número de capacitaciones.	Incrementar la rentabilidad de la empresa, MEDIANTE las funciones y desempeño de los colaboradores.		3%			3%	3%		3%			5%	1. Informe 2. Valoraciones	700,00	
	Mejorar los sistemas informáticos de la empresa.	1. Efectuar una planificación estratégica.	Porcentaje de valoración	Elaborar objetivos para el alcance MEDIANTE , un buen direccionamiento estratégico.	3%		2%	2%			4%		2%	2%		1. Informe 2. Indicadores de gestión	700,00	
	Fomentar el trabajo en equipo	1. Diseñar un plan de comunicación efectiva para los empleados	Puntaje de clima laboral	Fortalecer el trabajo en equipo y sus habilidades MEDIANTE el rendimiento laboral.		3%			3%	3%		3%			5%	1. Informe	900,00	
PROCESOS INTERNOS	Optimizar el tiempo de reclamos de los clientes	1. Diseñar un manual de gestión de procesos.	Número de reclamos.	Derivar eficientemente los reclamos, MEDIANTE la proactividad y efectividad.				1%					1%			1. Encuestas	700,00	
	Incrementar las ventas de los productos.	1. Diseñar un plan estratégico de ventas.	Porcentaje de ventas	Incentivar a la fuerza de ventas, MEDIANTE compensaciones (bonos, comisiones, viajes, premios, etc.).			5%					5%			2%	1. Informe	600,00	
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Incrementar la satisfacción de los clientes.	1. Implementar un indicador de gestión SAT (Customer satisfaction score)	Porcentaje de clientes satisfechos	Afianzar la expectativa de los clientes, MEDIANTE la calidad, variedad, precio e innovación de los productos.	1%						1%					1. Encuestas	600,00	
	Mejorar el tiempo de atención al cliente.	1. Diseñar un plan de servicio al cliente.	Tiempo de espera en ser atendido	Fortalecer la comunicación entre cliente y usuario, MEDIANTE una actitud positiva, para satisfacer sus necesidades.	10%	20%		20%				20%			16%	1. Encuestas	800,00	
	Optimizar el tiempo de reclamos de los clientes	1. Diseñar un manual de gestión de procesos.	Número de reclamos.	Derivar eficientemente los reclamos, MEDIANTE la proactividad y efectividad.	7%		20%			20%		20%		20%		1. Encuestas	500,00	
TOTAL PLAN OPERATIVO ANUAL 2021																	7.000,00	

Fuente: Fuente: Investigación propia
Autor: Verónica Rivilla.

2.7.4. Plan operativo anual – año 2022

Tabla 40: Plan operativo anual – año 2022

PERSPECTIVA	Objetivo estratégico	Estrategia	Indicador	Objetivo operativo	METAS AÑO 2022												Medio de verificación	presupuesto	
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
FINANCIEROS	Proponer inversión en productos o servicios con mayor demanda	1. Generar crédito bancario para inversiones.	Porcentaje de capital invertido.	Aumentar las inversiones en los servicios y productos, MEDIANTE la innovación y tecnología de punta	2%	4%		1%	2%			5%	1%		1%		2%	1. Propuesta del proyecto	800,00
	Incrementar el número de proyectos en la empresa	1. Elaborar un plan de marketing adecuado	Número de proyectos ejecutados.	Ampliar la participación de mercado, MEDIANTE campañas defectivas			4%		4%			2%		6%		3%		1. Campaña de responsabilidad social	600,00
CLIENTES	Aumentar capacitaciones en diferentes áreas.	1. Generar capacitación continuas	Número de capacitaciones.	Incrementar la rentabilidad de la empresa, MEDIANTE las funciones y desempeño de los colaboradores.	2%		2%		5%	2%				2%			5%	1. Informe 2. Valoraciones	600,00
	Mejorar los sistemas informáticos de la empresa.	1. Efectuar una planificación estratégica.	Porcentaje de valoración	Elaborar objetivos para el alcance MEDIANTE , un buen direccionamiento estratégico.		4%		5%	4%	1%	1%		2%	2%				1. Informe 2. Indicadores de gestión	500,00
	Fomentar el trabajo en equipo	1. Diseñar un plan de comunicación efectiva para los empleados	Puntaje de clima laboral	Fortalecer el trabajo en equipo y sus habilidades MEDIANTE el rendimiento laboral.	5%		2%		5%		3%	2%	5%		1%			1. Informe	500,00
PROCESOS INTERNOS	Optimizar el tiempo de reclamos de los clientes	1. Diseñar un manual de gestión de procesos.	Número de reclamos.	Derivar eficientemente los reclamos, MEDIANTE la proactividad y efectividad.		1%					1%				1%			1. Encuestas	600,00
	Incrementar las ventas de los productos.	1. Diseñar un plan estratégico de ventas.	Porcentaje de ventas	Incentivar a la fuerza de ventas, MEDIANTE compensaciones (bonos, comisiones, viajes, premios, etc.).	5%		1%		2%		5%	2%			1%			1. Informe	600,00
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Incrementar la satisfacción de los clientes.	1. Implementar un indicador de gestión SAT (Customer satisfaction score)	Porcentaje de clientes satisfechos	Afianzar la expectativa de los clientes, MEDIANTE la calidad, variedad, precio e innovación de los productos.							1%				1%			1. Encuestas	700,00
	Mejorar el tiempo de atención al cliente.	1. Diseñar un plan de servicio al cliente.	Tiempo de espera en ser atendido	Fortalecer la comunicación entre cliente y usuario, MEDIANTE una actitud positiva, para satisfacer sus necesidades.	10%	10%	10%		10%		20%		20%		7%			1. Encuestas	800,00
	Optimizar el tiempo de reclamos de los clientes	1. Diseñar un manual de gestión de procesos.	Número de reclamos.	Derivar eficientemente los reclamos, MEDIANTE la proactividad y efectividad.				20%		20%		20%		20%		10%			1. Encuestas
TOTAL PLAN OPERATIVO ANUAL 2022																		6.500,00	

Fuente: Investigación propia
Autor: Verónica Rivilla

2.7.5. Plan operativo anual – año 2023

Tabla 41: Plan operativo anual – año 2023

PERSPECTIVA	Objetivo estratégico	Estrategia	Indicador	Objetivo operativo	METAS AÑO 2023												Medio de verificación	presupuesto
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
FINANCIEROS	Proponer inversión en productos o servicios con mayor demanda	1. Generar crédito financiero para inversiones.	Porcentaje de capital invertido.	Aumentar las inversión en los servicios y productos, MEDIANTE la innovación y tecnología de punta				5%	5%			5%		5%		1. Propuesta del proyecto	600,00	
	Incrementar el número de proyectos en la empresa	1. Elaborar un plan de marketing adecuado	Número de proyectos ejecutados.	Ampliar la participación de mercado, MEDIANTE campañas defectivas	5%	3%	2%		5%		5%				3%	1. Campaña de responsabilidad social	400,00	
CLIENTES	Aumentar capacitaciones en diferentes áreas.	1. Generar capacitación continuas	Número de capacitaciones.	Incrementar la rentabilidad de la empresa, MEDIANTE las funciones y desempeño de los colaboradores.		4%	2%	3%		5%			1%	4%	1. Informe 2. Valoraciones	500,00		
	Mejorar los sistemas informáticos de la empresa.	1. Efectuar una planificación estratégica.	Porcentaje de valoración	Elaborar objetivos para el alcance MEDIANTE , un buen direccionamiento estratégico.					5%	5%	5%		4%	5%	1. Informe 2. Indicadores de gestión	600,00		
	Fomentar el trabajo en equipo	1. Diseñar un plan de comunicación efectiva para los empleados	Puntaje de clima laboral	Fortalecer el trabajo en equipo y sus habilidades MEDIANTE el rendimiento laboral.	5%		5%		5%		4%	5%		5%	1. Informe	800,00		
PROCESOS INTERNOS	Optimizar el tiempo de reclamos de los clientes	1. Diseñar un manual de gestión de procesos.	Número de reclamos.	Derivar eficientemente los reclamos, MEDIANTE la proactividad y efectividad.		2%				1%			1%	1%	1. Encuestas	600,00		
	Incrementar las ventas de los productos.	1. Diseñar un plan estratégico de ventas.	Porcentaje de ventas	Incentivar a la fuerza de ventas, MEDIANTE compensaciones (bonos, comisiones, viajes, premios, etc.).			5%				5%		4%	5%	1. Informe	500,00		
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Incrementar la satisfacción de los clientes.	1. Implementar un indicador de gestión SAT (Customer satisfacción score)	Porcentaje de clientes satisfechos	Afianzar la expectativa de los clientes, MEDIANTE la calidad, variedad, precio e innovación de los productos.	1%					1%				1%	1. Encuestas	600,00		
	Mejorar el tiempo de atención al cliente.	1. Diseñar un plan de servicio al cliente.	Tiempo de espera en ser atendido	Fortalecer la comunicación entre cliente y usuario, MEDIANTE una actitud positiva, para satisfacer sus necesidades.	10%		10%		10%		20%	10%	20%	10%	5%	1. Encuestas	800,00	
	Optimizar el tiempo de reclamos de los clientes	1. Diseñar un manual de gestión de procesos.	Número de reclamos.	Derivar eficientemente los reclamos, MEDIANTE la proactividad y efectividad.		20%		10%		20%	5%	20%		20%		1. Encuestas	600,00	
TOTAL PLAN OPERATIVO ANUAL 2023																	6.000,00	

Fuente: Investigación propia
Autor: Verónica Rivilla

2.7.6. Presupuestos de Planes Estratégicos

Se detallará el presupuesto del plan estratégico a cinco años, así también de los planes operativos de acuerdo al siguiente desglose:

Tabla 42: Presupuesto desglosado plan estratégico a cinco años

Presupuesto Plan Estratégico	Presupuesto Plan Operativo 2019	Presupuesto Plan Operativo 2020	Presupuesto Plan Operativo 2021	Presupuesto Plan Operativo 2022	Presupuesto Plan Operativo 2023
\$ 34.500,00	\$ 8.200,00	\$ 6.800,00	\$ 7.000,00	\$ 6.500,00	\$ 6.000,00

Fuente: Investigación propia

Autor: Verónica Rivilla

El presupuesto total del Plan Estratégico para cinco años (2019 – 2023) de la Empresa Innova Software Group, es de \$34.500,00, por lo que se efectuó una correcta distribución para los 5 años proyectados de acuerdo a los POA's anuales.

2.9. Evaluación de estrategias

2.9.1. Balanced Scorecard

Tabla 43: Control y evaluación de estrategias

Forma de cálculo	2019	2020	2021	2022	2023	Limite inferior	Limite superior (Meta)
Porcentaje capital invertido	5%	12%	16%	18%	20%	18,00%	20,00%
porcentaje de ventas	5%	10%	15%	19%	23%	21,74%	23,00%
Porcentaje de satisfaccion de clientes	3%	10%	17%	18%	19%	17,39%	19,00%
Porcentaje tiempo de espera	5%	1200%	15%	19%	24%	21,74%	24,00%
Tiempo de atencion	6%	9%	17%	23%	29%	26,09%	29,00%
Porcentaje de capital invertido.	2%	2%	3%	4%	5%	4,35%	5,00%
Número de proyectos ejecutados.	2%	8%	12%	16%	19%	17,39%	19,00%
Número de capacitaciones.	2%	2%	2%	2%	3%	2,61%	3,00%
Porcentaje de valoración	77%	81%	86%	87%	95%	82,61%	95,00%
Puntaje de clima laboral	80%	85%	87%	90%	95%	82,61%	95,00%

Fuente: Investigación propia

Autor: Verónica Rivilla

Análisis:

En la evaluación de estrategias se observa que la empresa Innova Software Group, al momento que implemente los indicadores de los objetivos estratégicos que fueron realizados mediante las cuatro perspectivas los mismos que dieron los siguientes resultados:

Es una microempresa con 12 trabajadores, la semaforización de color rojo no debe ser menor a 85 y la productividad en el mercado no debe ser mayor a 90.

>90%	Excelente
<90%, >70%	Aceptable
<85%	Peligro

La semaforización permite evaluar las estrategias planteadas en la planificación estratégica, por lo cual se detectó que en el año 2019 la semaforización es de color amarillo lo que indica que es aceptable la propuesta y se puede aplicar, para el año 2020 y 2021 la empresa lograra obtener un crecimiento en los indicadores planteados, mismo que dará un crédito a la empresa que le permitirá incrementar su liquidez para que en los próximos años sea rentable.

2.10 Relación Costo Beneficio del Plan Estratégico

Para determinar la relación costo/beneficio del plan estratégico se emplea la siguiente fórmula de cálculo:

$$Relación C/B = \frac{Beneficio}{Inversión del proyecto}$$

En dónde:

El beneficio que se calcula en base a los incrementos de ingresos planteados como objetivo estratégico y, el total de ingresos del año 2018 (\$185.400,00), proyectado con un crecimiento del 5% anual:

Tabla 44: Beneficios proyectados

	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos Proyectados	194.670,00	203.940,00	214.137,00	224.843,85	236.086,04
Incremento 5%	9.270,00	10.197,00	10.706,85	11.242,19	11.242,19

Fuente: Investigación propia

Autor: Verónica Rivilla.

La suma total de los beneficios proyectados a cinco años es de \$ 52.658,24.

La inversión del proyecto/costo del proyecto, es el valor destinado para la realización del plan estratégico a los 5 años proyectados (\$ 34.500,00)

.

Reemplazando valores:

$$\text{Relación } C/B = \frac{\$ 52.658,24}{\$ 34.500,00}$$

$$\text{Relación } \frac{C}{B} = 1,53$$

Análisis:

Por cada dólar invertido en el plan estratégico a cinco años la empresa Innova Software Group obtendrá \$0,53.

CONCLUSIONES

- La empresa Innova Software Group con el análisis macro situacional logrará establecer los factores que contribuyan a la industria logrando ventaja competitiva en el mercado.
- Mediante el plan estratégico se logrará dar cumplimiento con los objetivos planteados, adicional la proyección a 5 años, se obtuvo una relación costo beneficio por cada dólar invertido se obtendrá \$0,53.

RECOMENDACIONES

- Lo que se recomienda a la empresa Innova Software Grupo, es realizar evaluaciones periódicas las mismas que le permitan identificar las oportunidades y amenazas existentes
- Se recomienda evaluación y control de las estrategias con herramienta del Balanced Scorecard, ya que de esta manera podrá conocer el impacto en el mercado.
- Finalmente se recomienda que las futuras estrategias a tomar se realicen basándose en la misión y visión del negocio y lograr que el mismo continúe evolucionando de acuerdo al proyecto planteado.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña Parra, M. J. (s.f.). Plan Estratégico para la empresa Mayopublicidad Ecuador S.A. de la ciudad de Quito. *Tesis de Ingeniería Comercial*. Universidad Nacional de Loja, Quito.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Beekman, G. (1999). *Introducción de la Información*. España: Pearson Educación.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Delgado, Z. (04 de Abril de 2011). *Modelos de Planificación Estratégica*. Recuperado el 22 de 11 de 2018, de Planificación Estratégica: <http://zorayadelgado.blogspot.com/2011/04/modelos-de-planificacion-estrategica.html>
- Dussan, C. (2013). *¿Qué es el diagnóstico estratégico?* Recuperado el 30 de Septiembre de 2018, de Planteamiento Estratégico: <http://kdussanplaneacion.blogspot.com/2012/01/que-es-el-diagnostico-estrategico.html>
- Ecuador, Asamblea Nacional. (29 de Diciembre de 2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión*. Recuperado el 04 de noviembre de 2018, de Registro Oficial N.- 351 del 29 de diciembre de 2010: <http://www.puertodemanta.gob.ec/wp-content/uploads/2013/02/codigo-organico-de-la-produccion.pdf>
- Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2018, de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Ecuador, Instituto Nacional de estadísticas y Censos INEC. (2014). *Información Ambiental en Hogares 2014*. Recuperado el 12 de 11 de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Hogares_2014/Principales_Resultados_Ambienta_Hogares_2014.pdf
- Ecuador, Secretaria Nacional del Planificación y Desarrollo - SENPLADES. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 - 2013*. Recuperado el 03 de

- Noviembre de 2018, de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_para_el_Buen_Vivir.pdf
- Ecuador, Servicio de Rentas Internas - SRI. (Noviembre de 2017). *Declaraciones Servicios de Rentas Internas*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2018, de Declaraciones SRI: <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- Espinoza, R. (14 de octubre de 2012). *Cómo definir la misión, visión y valores en la Empresa*. Recuperado el 24 de 10 de 2018, de <https://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
- Experto GestioPolis.com. (Febrero de 2007). *¿Qué es administración estratégica?* Recuperado el 10 de Octubre de 2018, de Experto GestioPolis.com: <https://www.gestiopolis.com/que-es-administracion-estrategica/>
- Flórez, Y. M. (2005). *El rigor de una "indisciplina" intelectual*. Recuperado el 23 de 10 de 2018, de Prospectiva estrategica: <http://prospectivablog.blogspot.com/p/generalidades.html>
- García, M. G. (26 de Septiembre de 2012). *Filosofía Corporativa*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2018, de https://prezi.com/jaqq8z7_tmok/la-filosofia-corporativa/
- Gómez, Á. (29 de Julio de 2010). *Teoría de la investigación*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2018, de https://issuu.com/ahgr98/docs/unidad_1_iintf
- Herbert, M., & George. (2009). *La filosofía del presente* Pag 69. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Hernández Gallardo, R. J. (2012). *Administración Estratégica*. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *El cuadro de mando integral*. Quito: Centro de libros PAPP.
- Lenwin, K. (1988). *Acción - investigación y problemas de las minorías*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2018, de Revista de la Psicología Social Nº 3 . Pag. 229 - 240: <file:///C:/Users/cguerra.UMET/Downloads/Dialnet-AccioninvestigacionYProblemasDeLasMinorias-2903452.pdf>

- Martínez, J. (Diciembre de 2011). *Métodos de Investigación Cualitativa*. Recuperado el 03 de Diciembre de 2018, de Revista de la Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo:
<http://www.cide.edu.co/doc/investigacion/3.%20metodos%20de%20investigacion.pdf>
- Noticias Universia. (04 de Septiembre de 2017). *Tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*. Recuperado el 20 de 11 de 2018, de Universia.net:
<http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>
- Ortiz, M. D., Guerrero, M., & Vera, J. J. (s.f.). Propuesta de estrategia de Marketing electrónico para los Microempresarios Comerciales de Guayaquil. *Tesis de Maestría*. Universidad de Guayaquil, Guayaquil.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. (2009). *Estrategía competitiva técnica para análisis de los sectores industriales y la competencia*. Madrid: Pearson.
- Riquelme Leiva, M. (Junio de 2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2018, de
<https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Rojas Soriano, R. (2002). *Investigación Social*. México: McGrawHill.
- Sáenz Ruiz, C. R. (s.f.). Elaboración del plan Estratégico del Sistema de Información para un empresa de Servicios Básicos. *Tesis de Ingeniería*. Universidad Católica, Quito.
- Sandóval, J. (octubre de 2015). *Definición de Programa Operativo Anual (POA)*. Recuperado el 20 de 11 de 2018, de
http://www.academia.edu/11468268/Definici%C3%B3n_de_Programa_Operativo_Anual_POA
- Silvestrini Ruiz, M., & Vargas Jorge, J. (Enero de 2008). *Fuentes de Información primarias, secundarias y terciarias*. Recuperado el 25 de 11 de 2018, de
<http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>
- Stoner, J., & Freeman, E. F. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Tobon, D. (04 de Marzo de 2011). *Fases del Proceso Administrativo*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2018, de Organización:

http://tuconsultatemaorganizacion.blogspot.com/2011/03/fases-del-proceso-administrativo_04.html

Vera Vélez, L. (2008). *La Investigación Cualitativa*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2018, de Proyectos Creativos: <http://ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>

Whiten, J. (1997). *Análisis y diseño de sistemas de información*. México: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo N. 1. Balance General – empresa Innova Software Group. – año 2016

FORMA ADOPTADA		DECLARACIÓN DEL DEBERE DE LA FECHA Y CANTIDAD DE VALORES FORMALES Y VALORES REALES Y FORMA DE SU PRESENTACIÓN		FECHA		LUGAR DE PRESENTACIÓN DEL BALANCE GENERAL		FECHA DE PRESENTACIÓN DEL BALANCE GENERAL	
FORMA	TIPO	FECHA	LUGAR	FECHA	LUGAR	FECHA	LUGAR	FECHA	LUGAR
ESTADO	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO
ESTADO	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO
ESTADO	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO

FORMA ADOPTADA		DECLARACIÓN DEL DEBERE DE LA FECHA Y CANTIDAD DE VALORES FORMALES Y VALORES REALES Y FORMA DE SU PRESENTACIÓN		FECHA		LUGAR DE PRESENTACIÓN DEL BALANCE GENERAL		FECHA DE PRESENTACIÓN DEL BALANCE GENERAL	
FORMA	TIPO	FECHA	LUGAR	FECHA	LUGAR	FECHA	LUGAR	FECHA	LUGAR
ESTADO	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO
ESTADO	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO
ESTADO	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO

FORMA ADOPTADA		DECLARACIÓN DEL DEBERE DE LA FECHA Y CANTIDAD DE VALORES FORMALES Y VALORES REALES Y FORMA DE SU PRESENTACIÓN		FECHA		LUGAR DE PRESENTACIÓN DEL BALANCE GENERAL		FECHA DE PRESENTACIÓN DEL BALANCE GENERAL	
FORMA	TIPO	FECHA	LUGAR	FECHA	LUGAR	FECHA	LUGAR	FECHA	LUGAR
ESTADO	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO
ESTADO	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO
ESTADO	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO

FORMA ADOPTADA		DECLARACIÓN DEL DEBERE DE LA FECHA Y CANTIDAD DE VALORES FORMALES Y VALORES REALES Y FORMA DE SU PRESENTACIÓN		FECHA		LUGAR DE PRESENTACIÓN DEL BALANCE GENERAL		FECHA DE PRESENTACIÓN DEL BALANCE GENERAL	
FORMA	TIPO	FECHA	LUGAR	FECHA	LUGAR	FECHA	LUGAR	FECHA	LUGAR
ESTADO	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO
ESTADO	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO
ESTADO	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO	2016	ESTADO

DESCRIPCION		CANTIDAD	UNIDAD	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR	
ACTIVOS FIJOS	BARANDAS Y SIMILARES	ALISTE ACUMULADO POR REEVALUACIONES	367	m	0.00					
	MAQUINARIA, EQUIPO, INSTALACIONES Y ADQUISICIONES	COSTO HISTORICO ANTES DE REEVALUACIONES O REVALUACIONES	368	m	13,000.43					
		ALISTE ACUMULADO POR REEVALUACIONES O REVALUACIONES	369	m	0.00					
	PLANTAS PRODUCTORAS (MATERIA PRIMA)	COSTO HISTORICO ANTES DE REEVALUACIONES O REVALUACIONES	370	m	0.00					
		ALISTE ACUMULADO POR REEVALUACIONES O REVALUACIONES	371	m	0.00					
	CONSTRUCCIONES EN CURSO Y OTROS ACTIVOS EN TRAMITO		372	m	0.00					
	MUEBLES Y ENFERES		373	m	0.00					
	EQUIPO DE COMPUTACION		374	m	20,166.86					
	TERMINOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMBIERO MVL		375	m	0.00					
	TERRENOS		376	m	0.00					
	BIENES Y OTROS INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS)		377	m	0.00					
	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO PARA CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO	NAVES, ALERONAJES, BARRICADAS Y SIMILARES	378	m	0.00					
		MAQUINARIA, EQUIPO, INSTALACIONES Y ADQUISICIONES	379	m	0.00					
		EQUIPO DE COMPUTACION	380	m	0.00					
		TERMINOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMBIERO MVL	381	m	0.00					
		OTROS	382	m	0.00					
		OTRAS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	383	m	0.00					
		DEL COSTO HISTORICO ANTES DE REEVALUACIONES O REVALUACIONES	384	m	-21,661.38					
		DEL AJUSTE ACUMULADO POR REEVALUACIONES O REVALUACIONES	385	m	0.00					
		DEL INTERES ACUMULADO DEL VALOR DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	386	m	0.00					
		PLUGEA O OROVERILL (DRENAJE DE LLUVIA)	387	m	0.00					
	ACTIVOS INTANGIBLES	MARKAS, PATENTES, LICENCIAS Y OTROS SIMILARES		388	m	0.00				
		ADQUISICIONES Y MEDICION EN BIENES ARRENDADOS MEDIANTE ARRENDAMIENTO OPERATIVO		389	m	0.00				
		DERECHOS EN ACUERDOS DE CONCERN		390	m	0.00				
		OTROS		391	m	0.00				
AMORTIZACION ACUMULADA DE ACTIVOS INTANGIBLES			392	m	0.00					
INTERES ACUMULADO DE ACTIVOS INTANGIBLES			393	m	0.00					
En la columna "valor actual" registre la porción del monto deducible en la columna "valor ingresado" considerando como evento imponible a la venta.										
PROPIEDADES DE INVERSION		TERRENOS	A COSTO	394	m	0.00				
			A VALOR RAZONABLE	395	m	0.00				
		EDIFICIOS	A COSTO	396	m	0.00				
		A VALOR RAZONABLE	397	m	0.00					
	DEPRECIACION ACUMULADA DE PROPIEDADES DE INVERSION		398	m	0.00					
	INTERES ACUMULADO DEL VALOR DE PROPIEDADES DE INVERSION		399	m	0.00					
	ACTIVOS BIOLÓGICOS	PLANTAS VIVAS Y FRUTOS EN CRECIMIENTO	A COSTO	400	m	0.00				
			DEPRECIACION ACUMULADA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS MEDIDOS A COSTO	401	m	0.00				
			INTERES ACUMULADO DEL VALOR DE ACTIVOS BIOLÓGICOS MEDIDOS A COSTO	402	m	0.00				
			A VALOR RAZONABLE MENOS LOS COSTOS DE VENTA	403	m	0.00				
ANIMALES VIVOS		A COSTO	404	m	0.00					
		DEPRECIACION ACUMULADA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS MEDIDOS A COSTO	405	m	0.00					
		INTERES ACUMULADO DEL VALOR DE ACTIVOS BIOLÓGICOS MEDIDOS A COSTO	406	m	0.00					
		A VALOR RAZONABLE MENOS LOS COSTOS DE VENTA	407	m	0.00					
ACTIVOS PARA EXPLORACIÓN Y EVALUACIÓN DE RECURSOS MINERALES		TANGIBLES	408	m	0.00					
		INTANGIBLES	409	m	0.00					
INVERSIONES NO CORRIENTES	EN SUBSIDIARIAS	DEPRECIACION AMORTIZACION ACUMULADA DE ACTIVOS PARA EXPLORACION, EVALUACION Y EXPLOTACION	410	m	0.00					
		INTERES ACUMULADO DEL VALOR DE ACTIVOS PARA EXPLORACION, EVALUACION Y EXPLOTACION	411	m	0.00					
	EN ASOCIADAS	COSTO	412	m	0.00					
		ALISTE ACUMULADO POR APLICACION DEL METODO DE LA PARTICIPACION (VALOR PATRIMONIAL PROPORCIONAL)	413	m	0.00					
		COSTO	414	m	0.00					
		ALISTE ACUMULADO POR APLICACION DEL METODO DE LA PARTICIPACION (VALOR PATRIMONIAL PROPORCIONAL)	415	m	0.00					
	EN NEGOCIOS CONJUNTOS	COSTO	416	m	0.00					
		ALISTE ACUMULADO POR APLICACION DEL METODO DE LA PARTICIPACION (VALOR PATRIMONIAL PROPORCIONAL)	417	m	0.00					
	OTROS DEBERES REPRESENTATIVOS DE CAPITAL EN SOCIEDADES QUE NO SON SUBSIDIARIAS, ASOCIADAS, NI NEGOCIOS CONJUNTOS		418	m	0.00					
	INTERES ACUMULADO DEL VALOR DE INVERSIONES NO CORRIENTES		419	m	0.00					
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR NO CORRIENTES	RELACIONADAS	LOCALES	420	m	0.00					
		DEL EXTERIOR	421	m	0.00					
	NO RELACIONADAS	LOCALES	422	m	0.00					
		DEL EXTERIOR	423	m	0.00					
	ASOCIADAS, SOCIOS, PARTNERES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DEBERES REPRESENTATIVOS	DEL EXTERIOR	424	m	0.00					
	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR NO CORRIENTES	DEL EXTERIOR	425	m	0.00					
		LOCALES	426	m	0.00					
	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR NO CORRIENTES	DEL EXTERIOR	427	m	0.00					
		LOCALES	428	m	0.00					
		DEL EXTERIOR	429	m	0.00					
OTROS ACTIVOS FINANCIEROS	OTROS ACTIVOS FINANCIEROS	A COSTO AMORTIZADO	430	m	0.00					
		DEL EXTERIOR	431	m	0.00					
		LOCALES	432	m	0.00					
		DEL EXTERIOR	433	m	0.00					
		LOCALES	434	m	0.00					
		DEL EXTERIOR	435	m	0.00					
		LOCALES	436	m	0.00					
		DEL EXTERIOR	437	m	0.00					
		LOCALES	438	m	0.00					
		DEL EXTERIOR	439	m	0.00					

Anexo N. 2. Balance general – empresa Innova Software Group – Año 2017

FORMULARIO 101		DECLARACIÓN DEL INGRESO A LA RENTA Y PRESENTACIÓN DE BALANZOS FORMULARIO 1000 SOCIEDADES Y ESTABLECIMIENTOS PERMANENTES			
100	IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN				
101	AÑO	2017	102	PAÍS DE PROCEDENCIA DEL SUJETIVO	ECU
103	IDENTIFICACIÓN DEL SUJETIVO			104	Nº DE FORMULARIO QUE SUJETIVO USÓ
105	TRUC	17020379901	106	PAÍS DE DEDUCCIÓN SOCIAL	PAYSA DE PRINCIPALES PERÚ/ARZ. S.A.
107	REG	000	108	OTROS REGIMENES	000 EXPEDIENTES

OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS LOCALES Y/O DEL EXTERIOR				OPERACIONES DE ACTIVO				OPERACIONES DE ACTIVO			
CON PARTES RELACIONADAS LOCALES	OPERACIONES DE ACTIVO	0001	0.00	CON PARTES RELACIONADAS EN PARAJOS FISCALES Y REGIMENES FISCALES PREFERENTES	OPERACIONES DE ACTIVO	0001	0.00	CON PARTES RELACIONADAS EN OTROS REGIMENES DEL EXTERIOR	OPERACIONES DE ACTIVO	0001	0.00
	OPERACIONES DE PASIVO	0002	0.00		OPERACIONES DE PASIVO	0002	0.00		OPERACIONES DE PASIVO	0002	0.00
	OPERACIONES DE INGRESO	0010	0.00		OPERACIONES DE INGRESO	0010	0.00		OPERACIONES DE INGRESO	0010	0.00
	OPERACIONES DE EGRESO	0011	0.00		OPERACIONES DE EGRESO	0011	0.00		OPERACIONES DE EGRESO	0011	0.00
OPERACIONES DE REGALTA, SERVICIOS TÉCNICOS, ADMINISTRATIVOS, DE CONSULTORIA O SIMILARES				OPERACIONES DE REGALTA, SERVICIOS TÉCNICOS, ADMINISTRATIVOS, DE CONSULTORIA O SIMILARES				OPERACIONES DE REGALTA, SERVICIOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS, DE CONSULTORIA O SIMILARES			
TOTAL OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS				TOTAL OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS				TOTAL OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS			
SOLICITO PASIVO EXCEPTO DE APLICACIÓN DEL TÍTULO DE PROCESO DE TRANSFERENCIA											

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL				
ACTIVO				INGRESOS				
ACTIVOS CORRIENTES				INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS				
EFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFECTIVO	RELACIONADOS	LOCALES	DEL EXTERIOR	VENTAS NETAS DE BIENES	GRANJAS CON TARIFA DIFERENTE DE 0% DE IVA	GRANJAS CON TARIFA 0% DE IVA O EXENTAS DE IVA	GRANJAS CON TARIFA DIFERENTE DE 0% DE IVA	
311			176.04		0001	0.00	0006	0.00
312			0.00		0002	0.00	0007	0.00
313			0.00		0003	0.00	0008	0.00
314			0.00		0004	0.00	0009	0.00
315			0.00		0005	0.00	0010	0.00
316			2978.30		0006	0.00	0011	0.00
317			0.00		0007	0.00	0012	0.00
318			0.00		0008	0.00	0013	0.00
319			0.00		0009	0.00	0014	0.00
320			0.00		0010	0.00	0015	0.00
321			0.00		0011	0.00	0016	0.00
322			0.00		0012	0.00	0017	0.00
323			0.00		0013	0.00	0018	0.00
324			0.00		0014	0.00	0019	0.00
325			1586.21		0015	0.00	0020	0.00
326			0.00		0016	0.00	0021	0.00
327			0.00		0017	0.00	0022	0.00
328			0.00		0018	0.00	0023	0.00
329			0.00		0019	0.00	0024	0.00
330			0.00		0020	0.00	0025	0.00
331			0.00		0021	0.00	0026	0.00
332			0.00		0022	0.00	0027	0.00
333			0.00		0023	0.00	0028	0.00
334			0.00		0024	0.00	0029	0.00
335			0.00		0025	0.00	0030	0.00
336			0.00		0026	0.00	0031	0.00
337			0.00		0027	0.00	0032	0.00
338			0.00		0028	0.00	0033	0.00
339			0.00		0029	0.00	0034	0.00
340			2924.40		0030	0.00	0035	0.00
341			491.26		0031	0.00	0036	0.00
342			1364.30		0032	0.00	0037	0.00
343			1222.27		0033	0.00	0038	0.00
344			0.00		0034	0.00	0039	0.00
345			0.00		0035	0.00	0040	0.00
346			0.00		0036	0.00	0041	0.00
347			0.00		0037	0.00	0042	0.00
348			0.00		0038	0.00	0043	0.00
349			0.00		0039	0.00	0044	0.00
350			0.00		0040	0.00	0045	0.00
351			0.00		0041	0.00	0046	0.00
352			0.00		0042	0.00	0047	0.00
353			0.00		0043	0.00	0048	0.00
354			0.00		0044	0.00	0049	0.00
355			0.00		0045	0.00	0050	0.00
356			0.00		0046	0.00	0051	0.00
357			0.00		0047	0.00	0052	0.00
358			0.00		0048	0.00	0053	0.00
359			0.00		0049	0.00	0054	0.00
360			0.00		0050	0.00	0055	0.00
361			7736.30		0051	0.00	0056	0.00
362			6431.75		0052	0.00	0057	0.00
363			0.00		0053	0.00	0058	0.00
364			0.00		0054	0.00	0059	0.00
365			0.00		0055	0.00	0060	0.00
366			0.00		0056	0.00	0061	0.00
367			0.00		0057	0.00	0062	0.00
368			0.00		0058	0.00	0063	0.00
369			0.00		0059	0.00	0064	0.00
370			0.00		0060	0.00	0065	0.00
371			0.00		0061	0.00	0066	0.00
372			0.00		0062	0.00	0067	0.00
373			0.00		0063	0.00	0068	0.00
374			0.00		0064	0.00	0069	0.00
375			0.00		0065	0.00	0070	0.00
376			0.00		0066	0.00	0071	0.00
377			0.00		0067	0.00	0072	0.00
378			0.00		0068	0.00	0073	0.00
379			0.00		0069	0.00	0074	0.00
380			0.00		0070	0.00	0075	0.00
381			0.00		0071	0.00	0076	0.00
382			0.00		0072	0.00	0077	0.00
383			0.00		0073	0.00	0078	0.00
384			0.00		0074	0.00	0079	0.00
385			0.00		0075	0.00	0080	0.00
386			0.00		0076	0.00	0081	0.00
387			0.00		0077	0.00	0082	0.00
388			0.00		0078	0.00	0083	0.00
389			0.00		0079	0.00	0084	0.00
390			0.00		0080	0.00	0085	0.00
391			0.00		0081	0.00	0086	0.00
392			0.00		0082	0.00	0087	0.00
393			0.00		0083	0.00	0088	0.00
394			0.00		0084	0.00	0089	0.00
395			0.00		0085	0.00	0090	0.00
396			0.00		0086	0.00	0091	0.00
397			0.00		0087	0.00	0092	0.00
398			0.00		0088	0.00	0093	0.00
399			0.00		0089	0.00	0094	0.00
400			0.00		0090	0.00	0095	0.00
401			0.00		0091	0.00	0096	0.00
402			0.00		0092	0.00	0097	0.00
403			0.00		0093	0.00	0098	0.00
404			0.00		0094	0.00	0099	0.00
405			0.00		0095	0.00	0100	0.00
406			0.00		0096	0.00	0101	0.00
407			0.00		0097	0.00	0102	0.00
408			0.00		0098	0.00	0103	0.00
409			0.00		0099	0.00	0104	0.00
410			0.00		0100	0.00	0105	0.00
411			0.00		0101	0.00	0106	0.00
412			0.00		0102	0.00	0107	0.00
413			0.00		0103	0.00	0108	0.00
414			0.00		0104	0.00	0109	0.00
415			0.00		0105	0.00	0110	0.00
416			0.00		0106	0.00	0111	0.00
417			0.00		0107	0.00	0112	0.00
418			0.00		0108	0.00	0113	0.00
419			0.00		0109	0.00	0114	0.00
420			0.00		0110	0.00	0115	0.00

FINANCIEROS NO CORRIENTES				DE ACTIVOS FINANCIEROS (REVERSIÓN DE PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCORRIBLES)				7113	+	35.85	7114	+	0.00
PORCIÓN NO CORRIENTE DE INCREMENTOS FINANCIEROS POR COBRAR				DE INCREMENTOS				7115	+	0.00	7116	+	0.00
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS				DE ACTIVOS NO CORRIENTES INCREMENTOS PARA LA VENTA				7118	+	0.00	7119	+	0.00
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES				DE ACTIVOS INMUEBLES				7120	+	0.00	7121	+	0.00
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES				DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO				7124	+	0.00	7125	+	0.00
TOTAL DEL ACTIVO				DE ACTIVOS INTANGIBLES				7127	+	0.00	7128	+	0.00
				DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN				7131	+	0.00	7132	+	0.00
				DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN, EVALUACIÓN Y EXPLORACIÓN DE RECURSOS MINERALES				7134	+	0.00	7135	+	0.00
				DE INVERSIONES NO CORRIENTES				7137	+	0.00	7138	+	0.00
				OTRAS				7139	+	0.00	7140	+	0.00
				POR GARANTÍAS				7142	+	0.00	7143	+	0.00
				POR DESAMORTIZAMIENTOS				7145	+	0.00	7146	+	0.00
				POR CONTRATOS ONEROSOS				7149	+	0.00	7150	+	0.00
				POR REESTRUCTURACIONES DE NEGOCIOS				7151	+	0.00	7152	+	0.00
				POR REEMBOLSOS A CLIENTES				7155	+	0.00	7156	+	0.00
				POR UTILIDADES				7158	+	0.00	7159	+	0.00
				POR PAGOS CONTINGENTES ASUMIDOS EN UNA COMBINACIÓN DE NEGOCIOS				7160	+	0.00	7161	+	0.00
				OTROS				7162	+	0.00	7163	+	0.00
				PÉRDIDA EN VENTA DE ACTIVOS				7166	+	0.00	7167	+	0.00
				RELACIONADAS				7168	+	0.00	7169	+	0.00
				NO RELACIONADAS				7170	+	0.00	7171	+	0.00
				PRODUCCIÓN Y PUBLICIDAD				7172	+	1552.28	7173	+	0.00
				TRANSPORTE				7176	+	565.13	7177	+	142.32
				CONSUMO DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES				7179	+	0.00	7180	+	0.00
				GASTOS DE VIAJE				7182	+	0.00	7183	+	0.00
				GASTOS DE GESTIÓN				7185	+	363.37	7186	+	0.00
				ARRENDAMIENTOS OPERATIVOS				7188	+	16088.61	7189	+	556.02
				SUMINISTROS, HERRAMIENTAS, MATERIALES Y REPUESTOS				7190	+	3357.66	7191	+	2633.78
				PÉRDIDA EN LA EMISIÓN DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL				7194	+	0.00	7195	+	0.00
				MANTENIMIENTO Y REPARACIONES				7196	+	1433.85	7197	+	882.42
				RENTAS Y REEMBOLSOS (PRIMAS Y DESGLOSE)				7199	+	0.00	7200	+	0.00
				GASTOS INDIRECTOS ASIGNADOS DESDE EL EXTERIOR POR PARTES RELACIONADAS				7205	+	0.00	7206	+	0.00
				EMPELLOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS				7208	+	0.00	7209	+	0.00
				COMISIONES Y SIMILARES (PREFERTENCIAS DE LAS COMISIONES POR OPERACIONES FINANCIERAS)				7211	+	0.00	7212	+	0.00
				COMISIONES Y SIMILARES (PREFERTENCIAS DE LAS COMISIONES POR OPERACIONES FINANCIERAS)				7214	+	0.00	7215	+	0.00
				OPERACIONES DE FIDUCIARIA, SERVICIOS FINANCIEROS, ADMNISTRATIVOS, DE CONSULTORÍA Y SIMILARES				7217	+	0.00	7218	+	0.00
				OPERACIONES DE FIDUCIARIA, SERVICIOS FINANCIEROS, ADMNISTRATIVOS, DE CONSULTORÍA Y SIMILARES				7220	+	0.00	7221	+	0.00
				INSTALACIÓN, DESARROLLO Y SERVICIOS PARA QUE SE CARGA EL COSTO O GASTO				7223	+	0.00	7224	+	0.00
				GASTOS DE TRANSACCIÓN (COMISIONES, BANCAJAS, MONEDARIAS, TABAS, ENTRE OTROS)				7225	+	0.00	7226	+	0.00
				GASTOS DE TRANSACCIÓN (COMISIONES, BANCAJAS, MONEDARIAS, TABAS, ENTRE OTROS)				7229	+	0.00	7230	+	0.00
				PROCESOS POR BENEFICIOS				7231	+	0.00	7232	+	0.00
				OTROS				7234	+	1522.63	7235	+	1272.81
				ARRENDAMIENTO INMUEBLES				7251	+	0.00	7252	+	0.00
				COSTOS DE TRANSACCIÓN (COMISIONES, BANCAJAS, MONEDARIAS, TABAS, ENTRE OTROS)				7253	+	0.00	7254	+	0.00
				INTERESES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS				7276	+	0.00	7277	+	0.00
				INTERESES PAGADOS A TERCEROS				7281	+	0.00	7282	+	0.00
				REVERSIONES DEL VALOR DE PROVISIONES QUE FUERON RECONOCIDAS A SU VALOR PRESENTE				7284	+	0.00	7285	+	0.00
				INTERESES IMP. OTROS DEVENGADOS POR ACUERDOS QUE CONSTITUYEN EFECTIVAMENTE UNA TRANSACCIÓN FINANCIERA O PAGO DIFERIDO				7287	+	0.00	7288	+	0.00
				OTROS				7290	+	0.00	7291	+	0.00
				PÉRDIDAS POR EMISIÓN DE INVERSIONES EN ASOCIADAS Y REDESCUO (CONJUNTO AL MÉTODO DE LA PARTICIPACIÓN (VALOR PATRIMONIAL (PROPORCIONAL))				7300	+	0.00	7301	+	0.00
				OTROS				7302	+	0.00	7303	+	0.00
				PREROGATIVAS PROPIETARIAS DE ACTIVIDADES DESOBLIGADAS				7304	+	0.00	7305	+	0.00
				TOTAL COSTOS				7391	+	21545.48			
				TOTAL GASTOS				7392	+	75746.63			
				TOTAL COSTOS Y GASTOS				7393	+	28894.11			
				BAJA DE INVENTARIO (INFORMATIVO)				7394	+	0.00			
				PAGO POR REEMBOLSO COMO REEMBOLSADE (INFORMATIVO)				7395	+	0.00			
				PAGO POR REEMBOLSO COMO INTERMEDIARIO (INFORMATIVO)				7396	+	0.00			
				MOL. DE TRC DEL PROFESIONAL QUE REALIZÓ EL CICLO DEL ACTUARIO, PARA EL CONTRIBUYENTE (INFORMATIVO)				7397	+	0.00			
				COSTOS Y GASTOS DEVENGADOS EN PERIODOS MERCANTILES O EJERCICIOS FINANCIEROS DONDE EL CONTRIBUYENTE ES CONSTITUYENTE O APORTANTE (INFORMATIVO)				7398	+	0.00			
				GASTOS ATRIBUIDOS A INGRESOS NO DEBUE TO A LA RENTA				7399	+	0.00			

En la columna "valor no devolucion" registra la porción del monto devolucion en los columnas "costos" y "gastos" considerando como no devolucion para el cálculo del impuesto a la Renta.

A COSTO AMORTIZADO				OTRAS AMORTIZACIONES			
OTROS ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES				DE ACTIVOS FINANCIEROS (REVISIÓN DE PROMOSIONES PARA CREDITOS INDEBIDAS)			
130	-	0.00		710	-	0.00	
131	-	0.00		711	-	0.00	
132	-	0.00		712	-	0.00	
133	-	0.00		713	-	0.00	
134	-	0.00		714	-	0.00	
135	-	0.00		715	-	0.00	
136	-	0.00		716	-	0.00	
137	-	0.00		717	-	0.00	
138	-	0.00		718	-	0.00	
139	-	0.00		719	-	0.00	
140	-	0.00		720	-	0.00	
141	-	0.00		721	-	0.00	
142	-	0.00		722	-	0.00	
143	-	0.00		723	-	0.00	
144	-	0.00		724	-	0.00	
145	-	0.00		725	-	0.00	
146	-	0.00		726	-	0.00	
147	-	0.00		727	-	0.00	
148	-	0.00		728	-	0.00	
149	-	0.00		729	-	0.00	
150	-	0.00		730	-	0.00	
151	-	0.00		731	-	0.00	
152	-	0.00		732	-	0.00	
153	-	0.00		733	-	0.00	
154	-	0.00		734	-	0.00	
155	-	0.00		735	-	0.00	
156	-	0.00		736	-	0.00	
157	-	0.00		737	-	0.00	
158	-	0.00		738	-	0.00	
159	-	0.00		739	-	0.00	
160	-	0.00		740	-	0.00	
161	-	0.00		741	-	0.00	
162	-	0.00		742	-	0.00	
163	-	0.00		743	-	0.00	
164	-	0.00		744	-	0.00	
165	-	0.00		745	-	0.00	
166	-	0.00		746	-	0.00	
167	-	0.00		747	-	0.00	
168	-	0.00		748	-	0.00	
169	-	0.00		749	-	0.00	
170	-	0.00		750	-	0.00	
171	-	0.00		751	-	0.00	
172	-	0.00		752	-	0.00	
173	-	0.00		753	-	0.00	
174	-	0.00		754	-	0.00	
175	-	0.00		755	-	0.00	
176	-	0.00		756	-	0.00	
177	-	0.00		757	-	0.00	
178	-	0.00		758	-	0.00	
179	-	0.00		759	-	0.00	
180	-	0.00		760	-	0.00	
181	-	0.00		761	-	0.00	
182	-	0.00		762	-	0.00	
183	-	0.00		763	-	0.00	
184	-	0.00		764	-	0.00	
185	-	0.00		765	-	0.00	
186	-	0.00		766	-	0.00	
187	-	0.00		767	-	0.00	
188	-	0.00		768	-	0.00	
189	-	0.00		769	-	0.00	
190	-	0.00		770	-	0.00	
191	-	0.00		771	-	0.00	
192	-	0.00		772	-	0.00	
193	-	0.00		773	-	0.00	
194	-	0.00		774	-	0.00	
195	-	0.00		775	-	0.00	
196	-	0.00		776	-	0.00	
197	-	0.00		777	-	0.00	
198	-	0.00		778	-	0.00	
199	-	0.00		779	-	0.00	
200	-	0.00		780	-	0.00	
201	-	0.00		781	-	0.00	
202	-	0.00		782	-	0.00	
203	-	0.00		783	-	0.00	
204	-	0.00		784	-	0.00	
205	-	0.00		785	-	0.00	
206	-	0.00		786	-	0.00	
207	-	0.00		787	-	0.00	
208	-	0.00		788	-	0.00	
209	-	0.00		789	-	0.00	
210	-	0.00		790	-	0.00	
211	-	0.00		791	-	0.00	
212	-	0.00		792	-	0.00	
213	-	0.00		793	-	0.00	
214	-	0.00		794	-	0.00	
215	-	0.00		795	-	0.00	
216	-	0.00		796	-	0.00	
217	-	0.00		797	-	0.00	
218	-	0.00		798	-	0.00	
219	-	0.00		799	-	0.00	
220	-	0.00		800	-	0.00	
221	-	0.00		801	-	0.00	
222	-	0.00		802	-	0.00	
223	-	0.00		803	-	0.00	
224	-	0.00		804	-	0.00	
225	-	0.00		805	-	0.00	
226	-	0.00		806	-	0.00	
227	-	0.00		807	-	0.00	
228	-	0.00		808	-	0.00	
229	-	0.00		809	-	0.00	
230	-	0.00		810	-	0.00	
231	-	0.00		811	-	0.00	
232	-	0.00		812	-	0.00	
233	-	0.00		813	-	0.00	
234	-	0.00		814	-	0.00	
235	-	0.00		815	-	0.00	
236	-	0.00		816	-	0.00	
237	-	0.00		817	-	0.00	
238	-	0.00		818	-	0.00	
239	-	0.00		819	-	0.00	
240	-	0.00		820	-	0.00	
241	-	0.00		821	-	0.00	
242	-	0.00		822	-	0.00	
243	-	0.00		823	-	0.00	
244	-	0.00		824	-	0.00	
245	-	0.00		825	-	0.00	
246	-	0.00		826	-	0.00	
247	-	0.00		827	-	0.00	
248	-	0.00		828	-	0.00	
249	-	0.00		829	-	0.00	
250	-	0.00		830	-	0.00	
251	-	0.00		831	-	0.00	
252	-	0.00		832	-	0.00	
253	-	0.00		833	-	0.00	
254	-	0.00		834	-	0.00	
255	-	0.00		835	-	0.00	
256	-	0.00		836	-	0.00	
257	-	0.00		837	-	0.00	
258	-	0.00		838	-	0.00	
259	-	0.00		839	-	0.00	
260	-	0.00		840	-	0.00	
261	-	0.00		841	-	0.00	
262	-	0.00		842	-	0.00	
263	-	0.00		843	-	0.00	
264	-	0.00		844	-	0.00	
265	-	0.00		845	-	0.00	
266	-	0.00		846	-	0.00	
267	-	0.00		847	-	0.00	
268	-	0.00		848	-	0.00	
269	-	0.00		849	-	0.00	
270	-	0.00		850	-	0.00	
271	-	0.00		851	-	0.00	
272	-	0.00		852	-	0.00	
273	-	0.00		853	-	0.00	
274	-	0.00		854	-	0.00	
275	-	0.00		855	-	0.00	
276	-	0.00		856	-	0.00	
277	-	0.00		857	-	0.00	
278	-	0.00		858	-	0.00	
279	-	0.00		859	-	0.00	
280	-	0.00		860	-	0.00	
281	-	0.00		861	-	0.00	
282	-	0.00		862	-	0.00	
283	-	0.00		863	-	0.00	
284	-	0.00		864	-	0.00	
285	-	0.00		865	-	0.00	
286	-	0.00		866	-	0.00	
287	-	0.00		867	-	0.00	
288	-	0.00		868	-	0.00	
289	-	0.00		869	-	0.00	
290	-	0.00		870	-	0.00	
291	-	0.00		871	-	0.00	
292	-	0.00		872	-	0.00	
293	-	0.00		873	-	0.00	
294	-	0.00		874	-	0.00	
295	-	0.00		875	-	0.00	
296	-	0.00		876	-	0.00	
297	-	0.00		877	-	0.00	
298	-	0.00		878	-	0.00	
299	-	0.00		879	-	0.00	
300	-	0.00		880	-	0.00	
301	-	0.00		881	-	0.00	
302	-	0.00		882	-	0.00	
303	-	0.00		883	-	0.00	
304	-	0.00		884	-	0.00	
305	-	0.00		885	-	0.00	
306	-	0.00		886	-	0.00	
307	-	0.00		887	-	0.00	
308	-	0.00		888	-	0.00	
309	-	0.00		889	-	0.00	
310	-	0.00		890	-	0.00	
311	-	0.00		891	-	0.00	
312	-	0.00		892	-	0.00	
313	-	0.00		893	-	0.00	
314	-	0.00		894	-	0.00	
315	-	0.00		895	-	0.00	
316	-	0.00		896	-	0.00	
317	-	0.00		897	-	0.00	
318	-	0.00		898	-	0.00	
319	-	0.00		899	-	0.00	
320	-	0.00		900	-	0.00	
321	-	0.00		901	-	0.00	
322	-	0.00		902	-	0.00	
323	-	0.00		903	-	0.00	
324	-	0.00		904	-	0.00	
325	-	0.00		905	-	0.00	
326	-	0.00		906	-	0.00	
327	-	0.00		907	-	0.00	
328	-	0.00		908	-	0.00	
329	-	0.00		909	-	0.00	
330	-	0.00		910	-	0.00	
331	-	0.00		911	-	0.00	
332	-	0.00		912	-	0.00	
333	-	0.00		913	-	0.00	
334	-	0.00		914	-	0.00	
335	-	0.00		915	-	0.00	
336	-	0.00		916	-	0.00	
337	-	0.00		917	-	0.00	
338	-	0.00		918	-	0.00	
339	-	0.00		919	-	0.00	
340	-	0.00		920	-	0.00	
341	-	0.00		921	-	0.00	
342	-	0.00		922	-	0.00	
343	-	0.00		923	-	0.00	
344	-	0.00		924	-	0.00	
345	-	0.00		925	-	0.00	
346	-	0.00		926	-	0.00	
347	-	0.00		927	-	0.00	
348							

Anexo N. 4. Entrevista

Universidad Metropolitana del Ecuador

Ingeniería en Gestión Empresarial

Autor: Verónica Paola Rivilla Mogro

Objetivo: Conocer la situación de la empresa para implementar un Plan Estratégico que aporte a su competitividad.

Entrevista

1. ¿La empresa mantiene una estructura organizacional apropiada?

Efectivamente al ser una empresa con representación de persona natural, cuenta con personal Comercial, Administrativo, Representación, Líderes de Proyectos, y la estructura está conformada con personal estratégico.

2. ¿Los trabajadores de la empresa realizaron el proceso de selección y reclutamiento adecuado?

Existe un proceso de reclutamiento adecuado, porque se cuenta con un procedimiento de entrevistas, pruebas psicotécnicas y pruebas técnicas, para lo cual se da un porcentaje sobre el 90% y se encuentra en la terna finalista.

3. ¿La empresa cuenta con la documentación legal y obligaciones al día?

Es correcto con la documentación sobre las obligaciones al día, tales como: declaraciones de IVA, Impuesto a la Renta.

4. ¿Usted considera que su empresa es competitiva en el mercado?

Los productos y el servicio considero que hacen la diferencia para ser competitiva en el mercado.

5. ¿Los equipos y materiales de la empresa, se encuentran en óptimas condiciones para la prestación de los servicios?

Todos los materiales, suministros de oficina, equipos de computación e instalaciones se encuentran en óptimas condiciones para prestar todos los servicios.

6. ¿Qué problema cree que está enfrentando su empresa?

La competencia desleal, los precios más bajos sin considerar calidad, pero los clientes siempre distinguen precios más bajos.

7. ¿Cómo es la comunicación de los trabajadores en la empresa?

Comunicación directa, a través de reuniones de seguimiento y control de gestión sobre las ventas y administración de la empresa.

8. ¿Existe algún control de cumplimiento de actividades de los trabajadores?

Desde luego existe un control de actividades, desde el control de asistencia, cumplimiento de cuotas y presupuesto asignado, para lo cual hay seguimientos periódicos.

9. ¿Se realizan capacitaciones al personal de acuerdo al cargo que desempeña?

Con el presupuesto anual tenemos al menos una capacitación al año para el desempeño correcto de sus funciones.

10. ¿Qué opina respecto a la situación económica y política del País referente a su empresa?

La situación económica del país es bastante complicada, porque no existe circulante, sin embargo, hemos tenido que implementar esquemas de pago, como financiamientos y recortando el presupuesto de gasto para llegar a mantener la operatividad.

11. ¿Cree Usted que la ubicación de la empresa sea una ventaja o desventaja?

La ubicación depende del tipo de servicio, en nuestro caso no es muy relevante porque el servicio es de atención en las oficinas de cada cliente.

12. ¿Cómo es las relaciones con sus proveedores y clientes?

La relación con clientes y proveedores es una alianza estratégica para poder contar con ellos en cualquier momento.