



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Ingeniera Comercial

Plan Estratégico para la Empresa de Soluciones Integrales para Corporaciones

Locales e Internacionales Spingarn & Marks S. A.

Karina Elizabeth Paillacho Alquina

Quito, Abril de 2019

Plan Estratégico para la Empresa de Soluciones Integrales para Corporaciones Locales
e Internacionales Spingarn & Marks S. A.

Por

Karina Elizabeth Paillacho Alquina

Abril 2019

Aprobado:

MBA. Luis Marcelo Altamirano Junqueira, MSc, PhD(c) Tutor
Lcda. Diana Celeste Conzález Castillo, MSc Presidente del Tribunal
Ing. Jefferson Geovanny Reyes Segovia, MBA Miembro del Tribunal
Ing. María Belén Castillo Quintana, MBA Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 25, 04, 2019
MBA. Luis Marcelo Altamirano Junqueira, MSc, PhD(c)

Aceptado y Firmado: _____ 25, 04, 2019
Lcda. Diana Celeste Conzález Castillo, MSc

Aceptado y Firmado: _____ 25, 04, 2019
Ing. Jefferson Geovanny Reyes Segovia, MBA

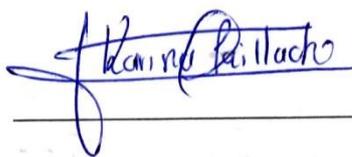
Aceptado y Firmado: _____ 25, 04, 2019
Ing. María Belén Castillo Quintana, MBA

_____ 25, 04, 2019

Lcda. Diana Celeste Conzález Castillo, MSc
Presidente del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Karina Elizabeth Paillacho Alquina, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Plan Estratégico para la Empresa de Soluciones Integrales para Corporaciones Locales e Internacionales Spingarn & Marks S. A.** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Karina Elizabeth Paillacho Alquina

Correo electrónico: kary-eliza@hotmail.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Karina Elizabeth Paillacho Alquina, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Titulo del trabajo de investigación Plan Estratégico para la Empresa de Soluciones Integrales para Corporaciones Locales e Internacionales Spingarn & Marks S. A., autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, abril de 2019

A handwritten signature in blue ink, reading "Karina Elizabeth Paillacho", is written over a horizontal line.

Karina Elizabeth Paillacho Alquina

Correo electrónico: kary-eliza@hotmail.com

Dedicatoria

Mi tesis la dedico al dueño del mundo, a los seres más poderosos y sabios que en todo este tiempo jamás me abandonaron, me guían y cuidan día a día. Dios y la virgen María.

También dedico este trabajo de titulación a mis padres ya ellos me dieron la vida y recibí su apoyo en todo este tiempo.

Agradecimiento

Agradezco a la persona que más allá de ser mi líder en el trabajo fue la persona más comprensiva en el transcurso de mi carrera. Tatiana Miele Vélez.

También agradezco a las personas que me brindaron palabras sinceras de apoyo, las llevare en la mente y tendrán mi gratitud eterna porque hay personas que con su sola presencia motivan a continuar, finalmente agradezco a mi voluntad y esfuerzo ya que hoy concluye una etapa de mi vida académica y personal.

Además, no puedo dejar de reconocer y agradecer a los propietarios de Spingarn & Marks S. A. por el apoyo constante que me han dado durante estos años de formación académica y porque sin su valiosa colaboración no habría logrado realizar este trabajo de grado.

Resumen Ejecutivo

La planificación estratégica es vital para el área gerencial de las empresas, representa un mapa de ruta a seguir para cumplir con la visión propuesta, al explotar las fortalezas comerciales y aprovechar las oportunidades de mercado. Por su importancia, se presenta este Plan Estratégico para la Empresa de Soluciones Integrales para Corporaciones Locales e Internacionales Spingarn & Marks S. A., para lo cual se estableció la situación general del sector al que pertenece la organización, se detalló la filosofía empresarial, se analizó el contexto global y externo en el que se desenvuelve la entidad, utilizando el instrumento administrativo PESTE, se evaluó la situación interna de la compañía examinando las áreas funcionales AMOFHIT, se creó el proceso estratégico y se precisó la implementación y evaluación de las estrategias de la planeación estratégica.

El análisis del contexto permitió diseñar las matrices FODA, FODA cruzado, de factores Internos y Externos y PEYEA. En la MIE se ubicó a la empresa en una posición de crecer y construir, en la MPEYEA se ubicó en el cuadrante agresivo que indica que es una entidad financieramente fuerte que cuenta con ventajas competitivas, sin embargo, debe penetrar en el mercado y desarrollar nuevos servicios. A partir de lo cual, se establecieron cinco estrategias retenidas y ocho de contingencia para cumplir con los objetivos a corto (3) y a largo plazo (10) planteados. Para el monitoreo y control del plan estratégico se desarrolló el tablero de control balanceado con sus respectivos indicadores y periodos. Una de las principales propuestas es la implementación del área de marketing dentro de la estructura organizacional para cumplir con las estrategias planteadas que buscan que la empresa maximice sus ventajas competitivas y sea sostenible en el tiempo.

Abstract

Strategic planning is vital for the management area of companies, represents a road map to follow to comply with the proposed vision, by exploiting commercial strengths and taking advantage of market opportunities. Due to its importance, this Strategic Plan for the Company of Integral Solutions for Local and International Corporations Spingarn & Marks S.A. located in Quito, for which, the general situation of the sector to which the organization belongs was established, the business philosophy, analyzed the global and external context in which the entity operates, using the PESTE administrative instrument, the internal situation of the company was evaluated by examining AMOFHIT functional areas, the strategic process was created and the implementation and evaluation was required of strategic planning strategies.

Based on the analysis of the context, the SWOT, crossed SWOT, Internal factors (MIE) and External and PEYEA matrices were designed. In the MIE the company was placed in a position to grow and build, in the MPEYEA in the aggressive quadrant that indicates that it is a financially strong entity that has competitive advantages, however, it must penetrate the market and develop new services. From there, five retained strategies and eight contingency strategies were established to meet the three long-term objectives and the respective ten short-term objectives. For the monitoring and control of the strategic plan, the balanced control board was developed with its respective indicators and periods. One of the main proposals is the implementation of the marketing area within the organizational structure of the company to meet the strategies that seek to maximize the company's competitive advantages and be sustainable over time.

Tabla de Contenidos

Autoría del Trabajo de Titulación	iii
Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen Ejecutivo	vii
Abstract.....	viii
Tabla de Contenidos	ix
Lista de Tablas.....	xiv
Lista de Figuras	xvi
Introducción.....	1
Antecedentes.....	1
Justificación.....	3
Alcance	3
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	4
Capítulo 1: Situación General del Sector	5
Situación General	5
Panorama Actual del Sector	7
Perspectivas de Crecimiento del Sector	8
Resumen	9
Capítulo 2: Filosofía Empresarial.....	10
Antecedentes.....	10

Visión	11
Misión.....	11
Valores.....	12
Código de Ética	13
Resumen	15
Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa	16
Análisis Competitivo del País	16
Condiciones de la demanda.....	16
Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	17
Sectoros relacionados y de apoyo.....	19
Influencia del análisis en el sector.....	20
Análisis del Entorno PESTEC (PESTE)	21
Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	21
Fuerzas económicas y financieras (E)	22
Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	23
Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	24
Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	24
Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	25
La Organización y los Competidores	27
Poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores	27

Amenaza de los sustitutos, amenaza de los entrantes, rivalidad de los competidores	28
Resumen	29
Capítulo 4: Evaluación Interna	31
Análisis Interno AMOFHIT	31
Administración y gerencia (A)	31
Marketing y ventas (M)	32
Operaciones y logística. Infraestructura (O)	33
Finanzas y contabilidad (F)	34
Recursos humanos (H)	36
Sistemas de información y comunicaciones (I)	37
Tecnología e investigación y desarrollo (T)	37
Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	38
Resumen	39
Capítulo 5: El Proceso Estratégico	41
Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción	41
Intereses organizacionales y potencial organizacional	43
Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)	44
FODA cruzado	44
Matriz Interna Externa (MIE)	46
Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	47
Estrategias Retenidas y de Contingencia	49

Estrategias retenidas	50
Estrategias de contingencia	50
Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	51
Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	52
Resumen	53
Capítulo 6: Implementación y Evaluación de la Estrategia.....	54
Objetivos de Corto Plazo.....	54
Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo.....	55
Políticas de cada Estrategia	57
Estructura de la Organización	58
Recursos Humanos y Motivación.....	59
Gestión del Cambio	59
Evaluación Estratégica	60
Tablero de Control Balanceado	60
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	63
Perspectiva de procesos internos	63
Perspectiva del cliente	64
Perspectiva financiera.....	64
Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	65
Presupuesto Requerido	65
Resumen	68
Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones.....	69

Plan Estratégico Integral (PEI).....	69
Futuro del Sector Objeto de Estudio	69
Conclusiones.....	70
Recomendaciones	72
Referencias Bibliográficas.....	74
Apéndice A. Tablas Resumen que Respaldan el Presupuesto del PEI.....	77
Apéndice B. Plan Estratégico Integral de la Empresa Spingarn & Marks S. A. y Cronograma	79

Lista de Tablas

Tabla 1. Matriz MEFE.....	26
Tabla 2. Resultados de ejercicios fiscales 2016-2018 de la Empresa Spingarn & Marks S. A.....	34
Tabla 3. Estructura de costos del año 2018	35
Tabla 4. Matriz de Factores Internos EFI.....	39
Tabla 5. Matriz FODA	44
Tabla 6. Matriz FODA cruzado.....	45
Tabla 7. Matriz PEYEA	47
Tabla 8. Matriz de Decisión Estratégica.....	49
Tabla 9. Estrategias retenidas versus objetivos a largo plazo	51
Tabla 10. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	52
Tabla 11. Recursos asignados a los objetivos a corto plazo.....	56
Tabla 12. Políticas establecidas para cada estrategia	57
Tabla 14. Mapeo que alinea los objetivos a corto plazo a las perspectivas.....	61
Tabla 15. Tablero de control balanceado del plan estratégico de la Empresa Spingarn & Marks S. A.....	62
Tabla 16. Presupuesto requerido en dólares americano	66
Tabla 17. Resultados del ROI del plan estratégico por cada año	66
Tabla 18. Utilidades sin y con la implementación del PEI.....	67
Tabla 19. Tabla resumen de la utilidad generada cada año con la implementación del PEI.....	67
Tabla A1. Tabla de escenarios de acuerdo a la inflación	77
Tabla A2. Historial de clientes 2015-2019.....	77

Tabla A3. Proyección de ingresos, egresos y utilidades en un escenario conservador ..	77
Tabla A4. Rol de pagos del experto en marketing	78
Tabla A5. Presupuesto de marketing en un escenario proyectado conservador con variación interanual del 0,10% de acuerdo a la inflación.....	78
Tabla A6. Presupuesto de plan de fidelización	78
Tabla B1. Plan Estratégico Integral de la Empresa Spingarn & Marks S.A.	79
Tabla B2. Cronograma	80

Lista de Figuras

Figura 1. Cinco Fuerzas de Porter aplicado a Spingarn & Marks S. A.....	29
Figura 2. Estructura organizacional de la Empresa de Soluciones Integrales para Corporaciones Locales e Internacionales Spingarn & Marks S. A.	32
Figura 3. Matriz Interna-Externa.....	46
Figura 4. Matriz PEYEA	48
Figura 5. Estructura organizacional propuesta para la Empresa de Soluciones Integrales para Corporaciones Locales e Internacionales Spingarn & Marks S. A.	58

Introducción

Toda organización que desee ser sustentable requiere un plan estratégico que provoque el crecimiento constante de la organización y el diseño e implementación de acciones que contribuyan permanentemente a mantener las ventajas competitivas dentro de su ejercicio. Este instrumento de gestión establece la dirección que la gerencia desea darle a la entidad; además, al ser socializado con todos los involucrados provoca que el personal trabaje en búsqueda de objetivos comunes. Es decir, que contribuye a que la empresa crezca, diversifique su oferta, desarrolle nueva tecnología y nuevos procesos que le permitan ser competitiva.

La Empresa de Soluciones Integrales para Corporaciones Locales e Internacionales Spingarn & Marks S.A. forma parte del sector económico que en el último año ha favorecido al desarrollo económico del país (Banco Central, 2018). Por lo cual, conocer sobre la situación de su organización y condiciones externas permitirá identificar los principales problemas que podrían afectar su desarrollo, así como, las alternativas de solución que contribuyan a que sea una organización competitiva y sostenible.

A partir de estas premisas, se propone diseñar un plan estratégico para la empresa sujeto de estudio, fundamentado en el análisis del contexto externo e interno en el que se desenvuelve, para establecer el proceso estratégico, su implementación y evaluación en función de cumplir con su visión. A continuación, se presentan los antecedentes, la justificación, alcance y objetivos sobre los que se fundamenta el proyecto.

Antecedentes

Según el Banco Central del Ecuador (2018) dentro de las actividades económicas que contribuyeron a la dinamización de la economía del país en el año

2017 se encuentra el sector servicios con una participación del 2,4%. En este sector se incluyen a aquellas empresas, como la de sujeto de estudio, que ofrecen servicios tributarios, legales, financieros y estratégicos que contribuyen al crecimiento de otras organizaciones. El sector comercial es el principal cliente de este tipo de entidades. En el último Censo Industrial realizado por el INEC (2016) se determinó que las empresas investigadas del sector comercial reportaron una producción en el año 2015 de \$8.996'000.000, 13% más que el año 2014 y contrataron a 161.000 personas, lo que indica su gran participación en el desarrollo económico del país. Por lo cual, las empresas que ofrecen soluciones integrales a otras organizaciones tienen gran demanda y se consideran necesarias para su progreso.

Precisamente, para atender parte de la demanda se encuentra la Empresa de Soluciones Integrales para Corporaciones Locales e Internacionales Spingarn & Marks S. A., la que lleva laborando nueve años en el mercado local, provee servicios tributarios, societarios, laborales, de seguridad social, civiles y comerciales que responden a los requerimientos actuales, contribuyen al adecuado funcionamiento y crecimiento de las empresas para las que trabaja. La calidad de los servicios que ofrece le permite mantener como principales clientes a Banco de Pichincha, Diners Club del Ecuador, QBE, Banco del Austro, Banco General Rumiñahui, Seguros Pichincha, Confiamed, Nova, Interdin, Equivida, Claro, Coca Cola, CCI, Hospital Vozandes de Quito, KIA, Universidad Católica. Condado Shopping, entre otros (Spingarn & Marks S. A., 2018). Lo que ha incrementado su utilidad en los últimos años, ubicándola dentro del grupo de las medianas empresas del país.

Spingarn & Marks S. A. está legalmente constituida e inscrita en la Superintendencia de Compañías, sin embargo, no cuenta con un plan estratégico integral que contribuya a que el área gerencial oriente sus acciones hacia el

cumplimiento de objetivos organizacionales (D'Alessio, 2008) en función de alcanzar la excelencia y ser sostenible.

Justificación

El plan estratégico integral para la Empresa de Soluciones Integrales para Corporaciones Locales e Internacionales Spingarn & Marks S. A. es una prioridad que tiene la organización para mitigar riesgos, proveer seguridad y tranquilidad al área directiva, incrementar sus resultados y lograr la alineación de los procesos con la estrategia y los esfuerzos de todos los involucrados para conseguir cumplir objetivos organizacionales.

El diseño del plan estratégico partirá del análisis del contexto en el que se desenvuelve la empresa en cuestión, que incluirá los aspectos sociales, económicos, tecnológicos y ambientales que resulten determinantes en su desarrollo (Martínez & Milla, 2012). El plan estratégico será el instrumento que servirá de apoyo al área gerencial en la gestión de recursos, con el propósito de lograr la sostenibilidad del negocio, mejorar su competitividad, por medio de la diferenciación y la satisfacción de las expectativas de sus clientes.

El diseño del plan estratégico para la Empresa Spingarn & Marks S. A. aportará con información del sector de servicios a corporaciones ecuatorianas que aportará a su desarrollo. Además, en el ámbito académico contribuirá a que la futura ingeniera comercial ponga en práctica los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias.

Alcance

El Plan Estratégico para Empresa Spingarn & Marks S. A., ayudará que los socios al término de cinco años de su aplicación logren un crecimiento económico sostenido del negocio, se cumpla con la visión y misión al mediano plazo, exista un uso eficiente de recursos, se capten nuevos nichos de mercado, se mejore la satisfacción de

los clientes y el bienestar de sus trabajadores; además, aportará al desarrollo económico y social del país.

Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico para la Empresa de Soluciones Integrales para Corporaciones Locales e Internacionales Spingarn & Marks S. A. para que sea sustentable.

Objetivos Específicos

- Establecer la situación general del sector al que pertenece la empresa Spingarn & Marks S. A.
- Detallar la filosofía empresarial de Spingarn & Marks S. A.
- Analizar el contexto global y externo en el que se desenvuelve la Empresa Spingarn & Marks S. A. utilizando el instrumento administrativo PESTE.
- Evaluar la situación interna de la Empresa de Spingarn & Marks S. A. examinando las áreas funcionales AMOFHIT.
- Crear el proceso estratégico, a partir de la definición de objetivos a largo plazo y estrategias de acción.
- Precisar la implementación y evaluación de las estrategias de la planeación estratégica, en función de la definición de objetivos a corto plazo.

Capítulo 1: Situación General del Sector

El presente capítulo provee información sobre la situación general del sector al que pertenece la entidad sujeto de estudio: Empresa de Soluciones Integrales para Corporaciones Locales e Internacionales Spingarn & Marks S. A., la que brinda servicios de asesoría legal, financiera, administrativa y tributaria, lo que contribuye con información fundamental para el diseño del plan estratégico, porque los objetivos que se planteen deberán estar de acuerdo a la realidad existente del contexto en el que se desarrolla la entidad. Por lo cual, se presenta a continuación, la situación general, el panorama actual y las perspectivas de crecimiento del sector de servicios que es al que corresponde la empresa en mención.

Situación General

El Banco Central (2018) señaló que en el segundo trimestre del año 2018 el PIB en el país creció el 0,9%, sin embargo, es inferior a lo alcanzado en el igual periodo del año 2017 que alcanzó el 2,1%. Dentro de las actividades económicas que contribuyeron a la dinamización de la economía del país en el año 2017 se encuentra el sector servicios con una participación del 2,4%, no obstante, para el segundo trimestre del 2018 esta cifra se ubicó en 0,4%, es decir que presentó una disminución de 2 puntos porcentuales en relación al 2017. En este sector se incluyen a aquellas empresas, como la de sujeto de estudio, que ofrecen servicios tributarios, legales, financieros y estratégicos que contribuyen al crecimiento de otras organizaciones. El sector comercial es el principal cliente de este tipo de entidades.

En el último Censo Industrial realizado por el INEC (2016) se determinó que las empresas investigadas del sector comercial reportaron una producción en el año 2015 de \$8.996'000.000, 13% más que el año 2014 y contrataron a 161.000 personas, lo que indica su gran participación en el desarrollo económico del Ecuador. Por lo cual, las

empresas que ofrecen soluciones integrales a otras organizaciones tienen demanda y se consideran necesarias para su progreso.

En cuanto a empleo, el Banco Central (2018) señaló que el mercado laboral entre diciembre del año 2016 y 2017 tuvo un incremento porcentual de 2,8. La tasa de empleo adecuado a finales del año 2017 se ubicó en el 50,4% y la tasa de subempleo en 18,4%. Para el segundo trimestre del año 2018 estas cifras disminuyeron a 48,77% y 17,90% respectivamente, el sector servicios presentó una participación del 3,64% en este ámbito, con una disminución en relación al año 2017 de 0,3 puntos porcentuales, lo que muestra que este sector ha sido afectado.

Las empresas constituidas como “Sociedad Anónima” están reguladas por la Ley de Compañías y registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros que es el “organismo técnico (...) que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades” (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018, p. 1), lo que da seguridad jurídica a sus inversionistas.

Las empresas prestadoras de servicios a otras organizaciones contribuyen a la dinamización económica del país, como se refleja en los estados financieros de las tres principales compañías registradas en el ranking de mejores empresas del Ecuador que sus ventas totales en el año 2017 superaron los seis millones de dólares (Ekonegocios, 2018). Las principales empresas prestadoras de servicios son: Pérez Bustamante y Ponce con un ingreso al 2017 de USD15'383.991, con la posición 1010 en el ranking nacional; Erns y Young con ventas registradas en el mismo año de USD 5'467.980, lo que la ubicó en la posición 2516; Fabara y Compañía, con la posición 2893 por sus ingresos de USD 4'632.744, ASEMPRESER, Servicios y Asesoría Empresarial S.A. ubicada en el puesto 4363 con un total de ingresos de USD2'805.904 (Ekonegocios,

2018). De acuerdo a estos, datos, la Empresa de Soluciones Integrales para Corporaciones Locales e Internacionales Spingarn & Marks S. A. (sujeto de estudio) está por debajo de las mencionadas, porque en el año 2017 presentó ingresos que superaron los USD 900.000 (Spingarn y Marks S.A., 2018). Estos datos reflejan la aceptación que tienen este tipo de empresas en el mercado nacional y la competencia que afrontan para destacarse y ser sostenibles. Las empresas otorgadoras de servicios a otras organizaciones necesariamente para ser competitivas deben mantener dentro de su cartera de clientes a grandes compañías o corporaciones.

Panorama Actual del Sector

En los datos registrados en el ranking nacional de las mejores empresas proveedoras de diferentes servicios a otras organizaciones se encuentra que, las más destacadas se ubican en la ciudad de Quito o Guayaquil, ofrecen diferentes servicios como: asesoría legal, tributaria y financiera. Las de mayores ingresos tienen la capacidad de ofrecer sus servicios a grandes empresas o corporaciones.

Tal es el caso, de Spingarn & Marks S. A. que mantiene como clientes al Banco de Pichincha, Diners Club del Ecuador, QBE, Banco del Austro, Banco General Rumiñahui, Seguros Pichincha, Confiamed, Nova, Interdin, Equivida, Claro, Coca Cola, CCI, Hospital Vozandes de Quito, KIA, Universidad Católica. Condado Shopping, entre otros (Spingarn & Marks S. A., 2018), lo que las ubica en una posición ventajosa en relación a las otras del mercado.

Las empresas prestadoras de servicios a otras organizaciones contribuyen con su desarrollo, porque proveen de seguridad y tranquilidad a las áreas directivas que dejan en sus manos varios asuntos que por diferentes razones no pueden ser gestionados directamente. Por lo cual, su sostenibilidad depende en gran medida de la estabilidad que presenten las corporaciones a las que sirven. En el caso de los clientes del sector

bancario, los pronósticos de crecimiento son positivos, según la Asociación de Bancos del Ecuador (2018) la profundización financiera en el país tuvo una relación positiva del 1% entre los depósitos y créditos del PIB en el último año analizado, lo que representa una oportunidad para este sector, porque no se observa que exista limitación en su desarrollo. Datos presentados por esta misma entidad indican que el sector bancario a diciembre del 2017 alcanzó 13.68% de solvencia al relacionar su patrimonio técnico con los activos ponderados por riesgo, lo que ratifica que las empresas de este sector son capaces de afrontar sus obligaciones y por ende ubicar dinero entre sus clientes al otorgar créditos.

Otro sector al que sirve la empresa sujeto de estudio está relacionado con la enseñanza y servicios de salud, los que en el segundo trimestre del año 2018 presentaron una tasa de variación positiva del 1.3% (Banco Central, 2018); finalmente, se encuentra el sector comercial, el que en el mismo periodo presentó un crecimiento del 0.1%. Estos datos indican que los sectores a los que sirve la empresa Spingarn & Marks S. A. tienen oportunidades de crecimiento, lo que beneficia la sostenibilidad de la entidad.

Perspectivas de Crecimiento del Sector

Las perspectivas de crecimiento del sector están relacionadas con las proyecciones de crecimiento del PIB, al respecto, el Fondo Monetario Internacional señaló que Ecuador a finales del año 2018 presentará un crecimiento positivo de este indicador económico, al estimarlo en un 1,1%, lo que ubica a Ecuador dentro de aquellos países que contribuirán al desarrollo de la región. Para el año 2019 los pronósticos no son tan favorables, se prevé una reducción de 0,4 puntos porcentuales (El Comercio, 2018). Lo que indica que las proyecciones de crecimiento son mínimas y se sujetan a las políticas económicas que se establezcan en el país. El sector de

servicios tiene el desafío de innovar para mantener su competitividad y ser sostenibles en el tiempo.

El crecimiento de las empresas que otorgan servicios a otras organizaciones, como la del caso de estudio, depende en gran medida del desarrollo de los sectores a los que sirve, por lo que se puede decir que, de acuerdo a las cifras macroeconómicas presentadas por el Banco Central del Ecuador al segundo trimestre del 2018 y las previsiones del Fondo Monetario Internacional para el año 2019, la evolución de la economía presentará un decrecimiento, sin embargo, que la tasa del PIB sea positiva. Lo que indica que existe una desaceleración en la economía del país que afecta a todos los sectores, esto en gran medida se debe a la reducción en la inversión pública, por lo que el Gobierno espera que sean las entidades privadas las que inviertan y así se compense esta disminución (El Telégrafo, 2018, p. 1).

Resumen

La situación general del sector en el que se desenvuelve la Empresa de Soluciones Integrales para Corporaciones Locales e Internacionales Spingarn & Marks S. A., está relacionado con la evolución del indicador económico del PIB, el que muestra la situación económica general del país y del sector servicios al que pertenece. Si bien se prevé que alcanzará una tasa positiva al final del año 2018, para el 2019 no se vislumbra lo mismo, lo que afectaría el desarrollo de las compañías.

Las empresas prestadoras de servicios a otras organizaciones resultan una necesidad para los gerentes porque tienen la posibilidad de delegar asuntos propios de la entidad que representan en manos de expertos, otorgándoles tranquilidad y seguridad. Asimismo, colaboran en el desarrollo del país, porque son generadoras de plazas de trabajo y dinamizan la economía.

Capítulo 2: Filosofía Empresarial

Para iniciar con la planificación estratégica de una empresa, es indispensable conocer sus fundamentos organizacionales con el fin de alinear los objetivos a largo plazo con la visión establecida. Toda organización, requiere contar con una visión, misión, valores y código de ética que direccionen sus acciones hacia el futuro que desea alcanzar. La Empresa de Soluciones Integrales para Corporaciones Locales e Internacionales Spingarn & Marks S. A. carece de una filosofía empresarial definida, por lo que se procede a crearla para contribuir con su desarrollo, misma que se presenta a continuación.

Antecedentes

La Empresa de Soluciones Integrales para Corporaciones Locales e Internacionales Spingarn & Marks S. A. lleva laborando nueve años en el mercado local, provee servicios tributarios, societarios, laborales, de seguridad social, civiles y comerciales que responden a los requerimientos actuales, contribuyen al adecuado funcionamiento y crecimiento de las empresas para las que trabaja. La calidad de los servicios que ofrece le permite mantener como principales clientes a Banco de Pichincha, Diners Club del Ecuador, QBE, Banco del Austro, Banco General Rumiñahui, Seguros Pichincha, Confiamed, Nova, Interdin, Equivida, Claro, Coca Cola, CCI, Hospital Vozandes de Quito, KIA, Universidad Católica. Condado Shopping, entre otros (Spingarn & Marks S. A., 2018). Lo que ha incrementado su utilidad en los últimos años, ubicándola dentro del grupo de las medianas empresas del país.

Spingarn & Marks S. A. está legalmente constituida e inscrita en la Superintendencia de Compañías, sin embargo, no cuenta con un plan estratégico integral que contribuya a que el área gerencial oriente sus acciones hacia el

cumplimiento de objetivos organizacionales (D'Alessio, 2008) en función de alcanzar la excelencia y ser sostenible. El valor agregado del servicio que ofrece a sus clientes se centra en la discreción, haciéndola acreedora a la confianza de sus clientes, además, es una entidad que está consiente que el capital humano es fundamental para su desarrollo, por lo que se preocupa porque tengan una buena calidad de vida laboral y procura su constante perfeccionamiento.

Visión

La visión de una empresa indica qué desea ser al mediano plazo. La elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, precediendo incluso al desarrollo de una declaración de la misión.” (Fred, 2003, p. 10). Es decir, que se trata de un enunciado que indica hacia dónde desea llegar la organización, por lo que direcciona el planteamiento de objetivos, además, promueve el trabajo de todos los involucrados para alcanzar objetivos comunes.

Con estos antecedentes, se propone que la visión de la Empresa de Soluciones Integrales para Corporaciones Locales e Internacionales Spingarn & Marks S. A.: “Ser la empresa líder en la provisión de servicios de asesoría legal, financiera, administrativa y tributaria a corporaciones y otras organizaciones, reconocida por ofrecer seguridad y servicios de calidad a nuestros clientes, impulsada por un talento humano calificado que no pierde de vista sus responsabilidades”.

Misión

La misión:

Expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado. Aborda la

pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿cuál es nuestro negocio?”

La misión definida como una declaración describe los valores y las prioridades de una empresa. (Fred, 2003, p. 10)

Esta declaración indica de forma amplia la dirección de la organización hacia el futuro. Por lo cual, se propone que la misión de la empresa sujeto de estudio sea:

“Garantizar a nuestros clientes un servicio excelente de asesoría legal, financiera, administrativa y tributaria, basado en principios de responsabilidad, discreción, ética y profesionalismo que satisfaga plenamente sus necesidades”.

Valores

Los valores forman parte de las declaraciones de visión y misión. Proporcionan a los grupos de interés (clientes internos y externos):

una unidad de dirección que trasciende las necesidades individuales, locales y transitorias (...) afirman el compromiso de la empresa con la acción responsable, la cual apoya la necesidad de conservar y proteger las exigencias básicas de los integrantes de la empresa con relación a la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de la empresa en forma sostenida. (Fred, 2003, p. 63).

Por lo expuesto, se propone como valores para la empresa:

- Responsabilidad. Para nuestra organización es fundamental cumplir con nuestros compromisos puntualmente, estamos orientados a suministrar soluciones oportunas que provean resultados de calidad y de mutuo beneficio.
- Discreción. Para nuestra organización es esencial la reserva y confidencialidad de la información que nuestros clientes nos confían, por ello, la administramos celosamente y con total discreción.

- **Ética.** Para nosotros es indispensable la transparencia, honestidad e integridad en todas nuestras acciones, trabajamos en búsqueda de la calidad total.
- **Profesionalismo.** Consideramos que uno de los pilares fundamentales para generar servicios de calidad, es la capacidad que tenemos todos los que laboramos en la compañía, en términos cualitativos y cuantitativos para alcanzar objetivos comunes, procurando satisfacer tanto a los clientes internos como a los externos.
- **Creación de valor.** Nuestra empresa trabaja constantemente en búsqueda de cumplir eficientemente con el trabajo encomendado, procurando satisfacer plenamente las expectativas de nuestros clientes.
- **Proactividad.** Trabajamos en búsqueda de soluciones y nuevas oportunidades que nos conduzcan al éxito, al asumir conductas más competentes y responsables que nos permitan optimizar nuestro rendimiento, conseguir nuestros objetivos y crear un impacto positivo en el medio en el que nos desenvolvemos.

Código de Ética

El código de ética de los negocios “establece una base sobre la cual se diseñan las políticas para guiar las decisiones y el comportamiento diarios en el lugar de trabajo” (Fred, 2003, p. 20). En otras palabras, da a conocer los principios de conducta y valores que deben cumplir los trabajadores de la organización.

Por lo cual, se propone que el código de ética de Spingarn & Marks S. A. se base en los principios fundamentales que enmarcan a los servicios que ofrece, mismos que se presentan a continuación.

- **Profesionalismo.** Realizar un trabajo ético, responsable y técnico.

- **Cumplimiento.** Cumplir y hacer cumplir los valores de la filosofía empresarial, así como el código de ética en todas las acciones que se realicen dentro y fuera de la empresa.
- **Puntualidad.** Cumplir con los trabajos encomendados a tiempo o informar oportunamente y con exactitud al jefe inmediato superior cualquier novedad que afecte el tiempo de entrega de un servicio contratado.
- **Transparencia.** Cumplir y hacer cumplir las leyes y normas que rigen a cada uno de los ámbitos de los servicios que ofrece la empresa; mantener los libros y registros de la empresa con exactitud y honestidad para que provean información certera que contribuya en la toma de decisiones al área gerencial.
- **Discreción.** Mantener la confidencialidad de toda la información a la que se tenga acceso de los clientes por razones de trabajo, incluso una vez que el empleado a cargo cese en sus funciones.
- **Capacitación.** Promover el perfeccionamiento de las capacidades de los trabajadores constantemente, procurando que su accionar se enmarque en principios de mérito y contribuyan al desarrollo de la organización.
- **Satisfacción.** Garantizar un servicio oportuno y efectivo que satisfaga todos los requerimientos de los clientes.
- **Competencia leal.** Competir con otras empresas bajo principios de respeto mutuo, absteniéndose de realizar prácticas no éticas.
- **Trato digno.** Mantener un trato plausible, respetuoso y justo entre los colaboradores de todos los niveles jerárquicos de la empresa y el público externo, considerando las diferencias culturales, políticas o religiosas; no permitir ningún tipo de violencia o abuso en el ámbito laboral.

- Garantizar la seguridad e higiene del trabajo. Contar con un ambiente laboral que favorezca el pleno desenvolvimiento de los trabajadores y que les provea una calidad de vida laboral adecuada; motivarlos para que se empoderen de los fundamentos organizacionales y trabajen en función de alcanzar metas comunes.

Resumen

La Empresa de Soluciones Integrales para Corporaciones Locales e Internacionales Spingarn & Marks S. A. al no contar con una filosofía empresarial, esencial para la planeación estratégica, se ha creado la visión, misión, valores y código de ética, que contribuyan a promover el trabajo de todos los involucrados alineados al cumplimiento de objetivos comunes.

Su visión establece hacia dónde la entidad desea llegar y su misión define cuál es su negocio. Tanto la visión y misión creadas se basan en valores que deben regir la conducta de todos los colaboradores de la organización, destacándose la responsabilidad, discreción, ética, profesionalismo, creación de valor y proactividad. De los valores parte el código de ética que busca potenciar el valor agregado que la empresa utiliza para ser competitiva en el mercado y sostenible en el tiempo.

Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa

Para contar con una planeación estratégica es pertinente analizar diferentes factores que podrían incidir en el desarrollo de la empresa. Por lo cual, es preciso conocer cuáles son las condiciones de la demanda; las estrategias; los sectores relacionados y de apoyo existentes; para conocer cómo se desenvuelve su entorno, al conocer las fuerzas: políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas, para generar la matriz de evaluación de factores externos e identificar el poder de negociación de los proveedores y compradores; como, la amenaza de los sustitutos, entrantes, y rivalidad de los competidores, como se expone en este capítulo.

Análisis Competitivo del País

Condiciones de la demanda

El sector servicios, al que pertenece la empresa sujeta de estudio, es precisamente uno de los que ha contribuido, aunque mínimamente, al crecimiento del PIB del país durante los últimos años (Banco Central, 2018), responde a las necesidades que tienen las corporaciones de contar con asesoría legal, financiera, administrativa y tributaria que contribuya con su gestión. La sostenibilidad de este tipo de empresas depende en gran medida de la vitalidad de la economía; y, la demanda existente en el mercado, la que en los últimos años ha presentado saldos positivos, porque los principales socios comerciales con los que cuentan son entidades bancarias, grandes compañías, establecimientos médicos y educativos que se encuentran posicionados en el mercado y son considerados exitosos.

Además, el progreso de los potenciales clientes de las empresas prestadoras de servicio, como la correspondiente del presente caso de estudio, dependen del crecimiento demográfico de la ciudad, el que ha sido vertiginoso en los últimos años. Se pronostica que para el año 2020, Quito sea el cantón más poblado del Ecuador con

más de 2'500.000 habitantes (INEC, 2018), lo que lo hace un sitio predilecto para el desarrollo de diversas actividades económicas. Por lo cual, es el sitio en el que se concentran las oficinas matrices de las grandes corporaciones del país.

La demanda de servicios de asesoría legal, financiera, administrativa y tributaria está relacionada directamente con la necesidad que tienen las corporaciones de contar con un equipo profesional de abogados y/o administradores que les brinde protección, frente a las diferentes situaciones cotidianas que se representan una gran carga legal y/o administrativa que merece contar con expertos que obvien futuros problemas. Un abogado y/o administrador calificado podrá hacer las recomendaciones necesarias para prever situaciones que pongan en riesgos legales y/o económicos a las empresas. Además, podrá aconsejar qué hacer en casos de conflictos, buscando las soluciones más rápidas y de esta forma proteger el patrimonio de los inversionistas.

No existen datos que muestren la participación que tienen las empresas ecuatorianas de servicios legales, financieros, administrativos y tributarios a corporaciones, en la economía del país, sin embargo, esta actividad ha presentado grandes movimientos económicos en los últimos años, lo que ha permitido que algunas sean consideradas dentro de las mejores organizaciones del país (Ekonegocios, 2018), atributo que muestra la incidencia que tiene este sector en la economía del Ecuador.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Las empresas de servicios legales, financieros, administrativos y tributarios a corporaciones en el país son especializadas, cuentan con un grupo de colaboradores expertos en cada una de las áreas que se involucran en su oferta, generan una cadena de valor delimitada por la mejora continua en los servicios que brindan con la finalidad de ser competitivas en el mercado.

Estas entidades por el tipo de organización y estructura están incluidas dentro de las medianas y grandes empresas, su oferta abarca más de una actividad definida. Sin embargo, existen algunas que se especializan en una rama específica, por ejemplo, Pérez Bustamante & Ponce ofrece servicios netamente legales que se requieren para resolver temas de tipo ambiental; bancario, fiduciario y seguros; contratos; cumplimiento corporativo y anticorrupción; infraestructura y bienes raíces; laboral y migratorio; propiedad intelectual; resolución de conflictos; unidad tributaria; entre otros (Pérez Bustamante & Pérez, 2018).

Lo indicado en el párrafo anterior es una clara muestra de que el crecimiento del mercado requiere que estas empresas se tecnifiquen y profesionalicen, si se considera que cuentan entre sus principales clientes a grandes corporaciones del ámbito financiero y comercial; por lo que existe una marcada concentración y monopolización por parte de aquellas que están capacitadas para atender los requerimientos que este tipo de clientes demanda.

De acuerdo a los datos registrados en el ranking de las mejores empresas ecuatorianas, las entidades más rentables que ofrecen servicios a entidades se concentran en Quito y Guayaquil; por ser un mercado en el cual, existe mayor crecimiento económico y por ende más presencia de potenciales clientes.

El mercado al que se dirigen las empresas, como la del caso de estudio, no puede ser cubierto por las pequeñas empresas que ofrecen similares servicios, porque las grandes corporaciones son muy exigentes al momento de suscribir contratos, en cuanto a estructura, profesionalismo y manejo confidencial de información se trata.

Sectores relacionados y de apoyo

Las empresas de servicios a corporaciones necesariamente se relacionan con otros sectores que colaboran con su trabajo, dentro de estos se encuentran instituciones públicas y privadas. En el primer grupo están Notarías, Fiscalía, Juzgados, Ministerio de Trabajo, Instituto de Seguridad Social (IESS), Servicios de Rentas Internas (SRI), Superintendencia de Bancos y Seguros, Superintendencia de Compañías, Registro Mercantil, Servicio Nacional de Aduanas, y en el segundo se destaca la empresa Lexis, los proveedores de tecnología, mantenimiento de equipos y limpieza de oficina, artículos de papelería.

Los servicios de asesoría legal, necesariamente requieren que las empresas asesoras mantengan relación directa con las instancias del Estado dentro de este ámbito, las Notarías por ser las entidades neutrales en sus acciones, habilitadas por la normativa ecuatoriana para proveer legalidad a documentos privados (contratos, actas públicas, testamentos, entre otros), garantizando su legitimidad y proporcionando a las personas naturales y jurídicas seguridad jurídica en el ámbito extrajudicial; además, custodian documentos denominados protocolos notariales, por lo que su accionar es indispensable en todas las acciones de tipo legal que realizan las corporaciones.

La Fiscalía, Juzgados y Ministerio de Trabajo, en casos específicos en los que se demande su actuación, la primera por ser el organismo autónomo del Estado que defiende la legalidad y los derechos ciudadanos y los intereses públicos; su función se dirige a la persecución del delito y la reparación civil, el segundo por ser los órganos públicos que resuelven litigios bajo su competencia, y el tercero por ser la entidad rectora de las políticas laborales en el país, al que se suma el IESS por ser el encargado de aplicar el seguro general obligatorio a todos los trabajadores del país.

El servicio de administración y tributación, requiere que la empresa tenga relación con la Superintendencia de Bancos o Compañías (dependiendo el tipo de cliente), por ser las entidades de control de las actividades que realizan las organizaciones. El SRI por ser la entidad estatal encargada de recaudar los impuestos y evitar la evasión tributaria, el Registro Mercantil, por ser la oficina en la que se inscriben los documentos, actos o contratos que así se disponen en las diferentes leyes. Finalmente, para aquellas corporaciones que importan se relaciona con el Servicio Nacional de Aduana, entidad a cargo de vigilar y fiscalizar las importaciones.

En el ámbito privado, para aquellas empresas que prestan servicios legales entre sus principales aliados se encuentra Lexis o Ediciones Legales, por ser organizaciones encargadas de mantener informados a sus clientes sobre los últimos acontecimientos jurídicos del Ecuador, recoger y proveer temas legales actualizados, ofertar seminarios con especialistas de primer nivel sobre temas afines y suministrar de las herramientas jurídicas virtuales que contienen toda la legislación ecuatoriana actualizada.

Adicionalmente, requieren el apoyo de los proveedores de productos tecnológicos (computadores, programas, software, tics) y sistemas contables online como Confitico; así como, otras entidades a cargo de suministrar productos de papelería, mantenimiento de equipos y limpieza de oficinas.

Influencia del análisis en el sector

El desarrollo del sector al que pertenecen las empresas prestadoras de servicios legales, administrativos y tributarios demanda la inversión de recursos económicos, sobre todo en talento humano calificado que les permita ser competitivas. Una de las principales características que requieren este tipo de empresas se relaciona con el profesionalismo y tecnicismo en las áreas de interés de sus clientes, lo que las obliga a

capacitar constantemente a su personal para que cuente con conocimientos actualizados.

Para las pequeñas empresas prestadoras de servicios que pertenecen a este sector la principal barrera sería la competencia con las medianas y grandes entidades que tienen entre sus clientes a las principales corporaciones del país y están en capacidad de cumplir con sus exigencias. Por lo cual, el profesionalismo sería un factor que podría permitirles mejorar su competitividad y por ende su permanencia en el mercado.

Análisis del Entorno PESTEC (PESTE)

El análisis del entorno utiliza el instrumento PESTEC porque facilita la investigación y contribuye a definir el entorno en el que se desenvuelven las empresas prestadoras de servicios a otras organizaciones.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

En el país se cuentan con leyes y reglamentos que contribuyen a que las empresas tengan seguridad jurídica. De acuerdo al tamaño de las organizaciones están bajo el control de la Superintendencia de Compañías o el SRI.

Las medianas y grandes empresas, como la de sujeto de estudio, deben rendir cuentas a la Superintendencia de Compañías, por ser el “organismo técnico, con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley” (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018, p. 1).

También, deben observar las disposiciones establecidas en la Ley de Compañías, en la cual, se establece la obligación que tienen de inscribirse en el Registro Mercantil. Adicionalmente, deben regirse a lo estipulado por el Ministerio de Trabajo y el IESS en lo relacionado con la contratación de personal.

Sin embargo, las empresas prestadoras de servicios a otras organizaciones están respaldadas por las Cámaras de Comercio, mismas que, agremian y representan a los sectores involucrados, son voceras autorizadas ante la sociedad, el Estado u otras instituciones, en defensa de sus intereses o contribuyen con ideas que mejoren su desarrollo y favorezcan la dinamización de la economía del país.

Los aspectos analizados permiten identificar que en el ámbito político, gubernamental y legal existe una oportunidad para el sector, porque contribuye a la instalación de corporaciones que demanden el servicio de asesoría, como la del caso de estudio.

Fuerzas económicas y financieras (E)

En el ámbito económico, las empresas prestadoras de servicios a otras organizaciones están controladas por la Superintendencia de Compañías y el SRI. La primera está encargada de vigilar su desempeño (Superintendencia de Compañías y Seguros, 2017). La segunda vigila el cumplimiento del pago de los tributos que se generen por su actividad económica.

Según Ekonegocios (2018) dentro del sector de servicios, en el año 2017 se presentaron empresas, como la de sujeto de estudio, que presentaron una rentabilidad significativa, lo que se ratificó en los índices macroeconómicos presentados por el Banco Central correspondientes al segundo trimestre del 2018, en el cual, se evidenció un crecimiento del sector (Banco Central, 2018).

En relación a la expectativa de crecimiento a nivel nacional, este será menor para el año 2019 que el presentado en el 2018, lo que indica que existirá una pequeña desaceleración en la economía, pese a que la tasa de evolución del PIB sea positiva. Estos datos representan una amenaza para el sector al que pertenece la empresa en estudio, porque existe un decrecimiento económico que afectaría su desarrollo.

Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Según las cifras presentadas por el INEC (2018) las perspectivas de crecimiento demográfico en Quito prevén que para el 2020 existan 2'780.000, a estos datos se suman aproximadamente 44.000 (35.000 en el área urbana y 9.000 en la rural) personas venezolanas, haitianas y cubanas en condición de refugiados o migrantes (La Hora, 2017). De este número, el 70% se asientan en las zonas urbanas y el 30% en las zonas rurales. Ubicando a la capital como la ciudad más poblada del país, superando a Guayaquil.

El crecimiento demográfico de la ciudad se relaciona con la concentración del comercio, el mejoramiento de los servicios básicos y los planes de movilidad establecidos por la municipalidad, lo que hace que sea un lugar atractivo, sin embargo, en la ciudad se vive un contraste con relación al empleo, se presenta una tasa más baja de subempleo y una mayor de desempleo en comparación con otras urbes del país como Guayaquil, Cuenca y Ambato y una (INEC, 2018), factor que se relaciona con el estancamiento económico que vive la nación, la falta de inversión y de oportunidades.

En Quito existen más empleados formales que en el resto del Ecuador porque en la capital se concentran la mayoría de las funciones del Estado y las grandes empresas. En el aspecto, cultural relacionado con el caso de estudio, se puede decir que en el país se está generando una cultura tributaria, por lo que toda personas natural o jurídica está obligada a cumplir con lo que demanda la ley en cuestión al pago de impuestos, lo que genera que cada vez existan más organizaciones que requieran el asesoramiento correspondiente.

El análisis del factor social, cultural y demográfico indica que en este ámbito existe una oportunidad para las empresas como la del caso de estudio, por existir un crecimiento demográfico y cultura tributaria que amplía la posibilidad de que las

corporaciones requieran de otras entidades que ofrezcan los servicios legales, financieros y administrativos; lo que, además contribuye a que exista la posibilidad de diversificar la oferta.

Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En la ciudad de Quito se evidencia la innovación tecnológica en diferentes áreas, un ejemplo claro de esto es la banca, la que ha dispuesto dispositivos electrónicos y tecnologías de la información y comunicación (tics) a lo largo y ancho de la ciudad que facilitan las transacciones beneficiando a todos los que se involucran en este tipo de transacciones.

En el ámbito administrativo, son de gran ayuda las plataformas virtuales establecidas por las diferentes entidades públicas y privadas, porque agilizan la realización de trámites, lo que incide en el desarrollo de las empresas porque ahorran recursos. Conjuntamente, el uso de tecnología facilita la ejecución de procesos relacionados con la gestión de las empresas porque facilita y agiliza la realización de diferentes procesos como: adquisiciones, pagos, manejo de inventarios, comunicación interna y externa, monitoreo y control, entre otros, que contribuyen en su desarrollo.

Adicionalmente, se suma que el uso adecuado que las empresas dan al Internet y las redes sociales para desarrollar y ejecutar planes de marketing digital y posicionarse en el mercado, lo que incide en su competitividad y sostenibilidad. Los aspectos analizados permiten identificar que existe una oportunidad derivada del desarrollo tecnológico aplicado a las empresas prestadoras de servicios, como la del caso de estudio.

Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En el Ecuador la responsabilidad social es un tema que atañe a todos los sectores productivos, el artículo 15 de la Constitución establece que toda empresa debe

priorizar el uso de tecnologías limpias y energías alternativas que no contaminen y contribuyan a mantener una relación amigable con el medio ambiente.

La mayoría de medianas y grandes empresas, como la de sujeto de estudio, se esfuerzan por establecer políticas dirigidas al ahorro de recursos no renovables, dentro de estas sobresalen la reducción del uso de papel, por lo que, las comunicaciones internas y externas se realizan vía Internet; se da mayor impulso al marketing digital, que al convencional que requiere la impresión de grandes cantidades de folletería; se realizan campañas de concientización del cuidado del medio ambiente que incluye al público interno y externo, para mejorar las condiciones de vida de las futuras generaciones.

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La MEFE es un instrumento gerencial que ayuda a evaluar y resumir la información del entorno externo que afecta el desarrollo de las empresas, involucra los factores analizados con la herramienta PESTEC (Burgwal & Cuéllar, 1999). Para lo cual, se califican las oportunidades y amenazas identificadas, asignándoles un peso entre 0.0 a 1.0, considerándose el primero no importante y al segundo totalmente importante, considerando su incidencia en la consecución de objetivos organizacionales, la sumatoria de todos los pesos deberá ser igual a 1. A paso seguido se asigna una calificación entre 1 y 4, tomando en cuenta su impacto: 4 (muy alto), 3 (alto), 2 (medio) y 1 (bajo). Una vez asignados los valores se multiplica el peso por la calificación para conocer el ponderado, la su sumatoria de los ponderados el total ponderado de la matriz (Villegas & Beltrán, 2009).

En esta matriz se toman en cuenta aquellas oportunidades y amenazas que se consideran clave para el desarrollo de la empresa. Sin importar su número, el total ponderado más alto será 4.0 y el más bajo 1.0, y el valor promedio 2.5. Es decir que si

el resultado del promedio ponderado es igual a 4.0, las estrategias utilizadas permiten considerar las oportunidades y afrontar las amenazas; no así, si el promedio ponderado es igual a 1.0 (Burgwal & Cuéllar, 1999).

Tabla 1.

Matriz MEFE

Factores de éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
Incremento de empresas que demanden el servicio de asesoría	0,10	4	0,40
Concentración de la demanda de servicios de asesoría en las ciudades de Quito y Guayaquil	0,10	4	0,40
Existencia de personal profesional en el área de la empresa en el mercado laboral	0,10	4	0,40
Diversificación en la oferta de servicios	0,10	4	0,40
Desarrollo tecnológico aplicado a empresas prestadoras de servicios	0,10	4	0,40
Amenazas			
Decrecimiento económico	0,15	1	0,15
Preferencia de clientes por empresas de mayor tamaño	0,10	1	0,10
Aumento de la competencia	0,05	2	0,10
Incremento de sueldos	0,05	2	0,10
Competencia entre empresas similares	0,15	1	0,15
TOTAL	1,00		2,60

Nota: 4=respuesta superior; 3=respuestas superiores a la media; 2= respuesta media; 1= respuesta mala

De acuerdo a lo que se observa en la tabla 1, la evaluación de factores externos indica que los ponderados más importantes (0,4) están dentro de las oportunidades.

Dentro de los factores considerados amenazas, el de mayor peso corresponde al decrecimiento económico y la rivalidad entre competidores. El resultado ponderado de 2,6 señala una respuesta superior a la media, es decir, que la empresa trabaja más que las otras del sector para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

La Organización y los Competidores

Poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores

La Empresa de Soluciones Integrales para Corporaciones Locales e Internacionales Spingarn & Marks S. A. cuenta con proveedores que proveen insumos tecnológicos (computadoras, impresoras, tics), muebles de oficina, suministros de papelería y servicio de limpieza poco especializados, por lo que estos tienen un bajo poder de negociación. Lo contrario sucede con los proveedores de plataformas virtuales que facilitan la realización del trabajo de asesoría, en el caso del área legal mantiene contratos con Lexis y en el área de administración y finanzas Confitico que cuentan con un alto poder de negociación, porque sus precios son estandarizados. A los que se suman los insumos que se requieren para el normal desarrollo de las actividades que realiza la empresa, los que corresponderían a los documentos y requisitos que se deben cumplir con cada una de las entidades estatales en las que se realizan los diferentes trámites (legales, financieros, administrativos).

No obstante, si se toma en cuenta que el principal recurso con el que cuenta la empresa para cumplir con sus procesos productivos es el talento humano, el poder de negociación con los proveedores en conjunto es bajo, porque la agilidad de los trámites en gran medida depende del profesionalismo de los colaboradores. En definitiva, el poder de negociación de los proveedores no representa una amenaza para el desarrollo de la empresa; fundamentalmente porque en la estructura de costos de la empresa estos alcanzan el 1% de la misma.

En cuanto al poder de negociación de los compradores, se identifica que es medio, porque la empresa tiene dentro de su cartera de clientes a grandes corporaciones (Banco de Pichincha, Diners Club del Ecuador, QBE, Banco del Austro, Banco General

Rumiñahui, Seguros Pichincha, Confiamed, Nova, Interdin, Equivida, Claro, Coca Cola, CCI, Hospital Vozandes de Quito, KIA, Universidad Católica. Condado Shopping, entre otros), quienes se han mostrado fieles a la organización por más de ocho años. Spingarn & Marks S. A. es una de las empresas prestadoras de servicios más confiables y sólidas en el mercado local, que se diferencia de las otras porque tiene una oferta diversificada, lo que la muestra como una entidad atractiva; es decir, que este factor no representa una amenaza para el progreso de la organización. Sin embargo, pese a que el precio podría ser un factor de negociación al decidir la contratación de servicios, se puede afirmar que el poder de negocio de compradores es medio.

Amenaza de los sustitutos, amenaza de los entrantes, rivalidad de los competidores

La amenaza de servicios sustitutos de las empresas relacionadas con el caso de estudio es baja, porque las áreas que se involucran requieren el manejo de información considerada sensible o confidencial, por lo que las corporaciones no estarían dispuestas a compartirlas con entidades que no sean de su absoluta confianza. Aspecto, que representa una fortaleza para Spingarn & Marks S. A.

Si bien, existe aumento de la competencia, Spingarn & Marks S. A. es una empresa que cuenta con clientes fieles, por lo que la amenaza de los entrantes se identifica como media. De igual forma, en cuanto a rivalidad de los competidores, la empresa sujeta de estudio tiene que hacer esfuerzos para mantener la fidelidad de los clientes con los que ya cuenta, porque en el mercado existen empresas que ofrecen servicios similares de mayor tamaño como el caso de Pérez Bustamante y Ponce, Erns y Young, Fabara y Compañía y ASEMPRESER.

Para dar una visión global del análisis realizado se presenta una síntesis de las cinco fuerzas de Porter en la siguiente figura.

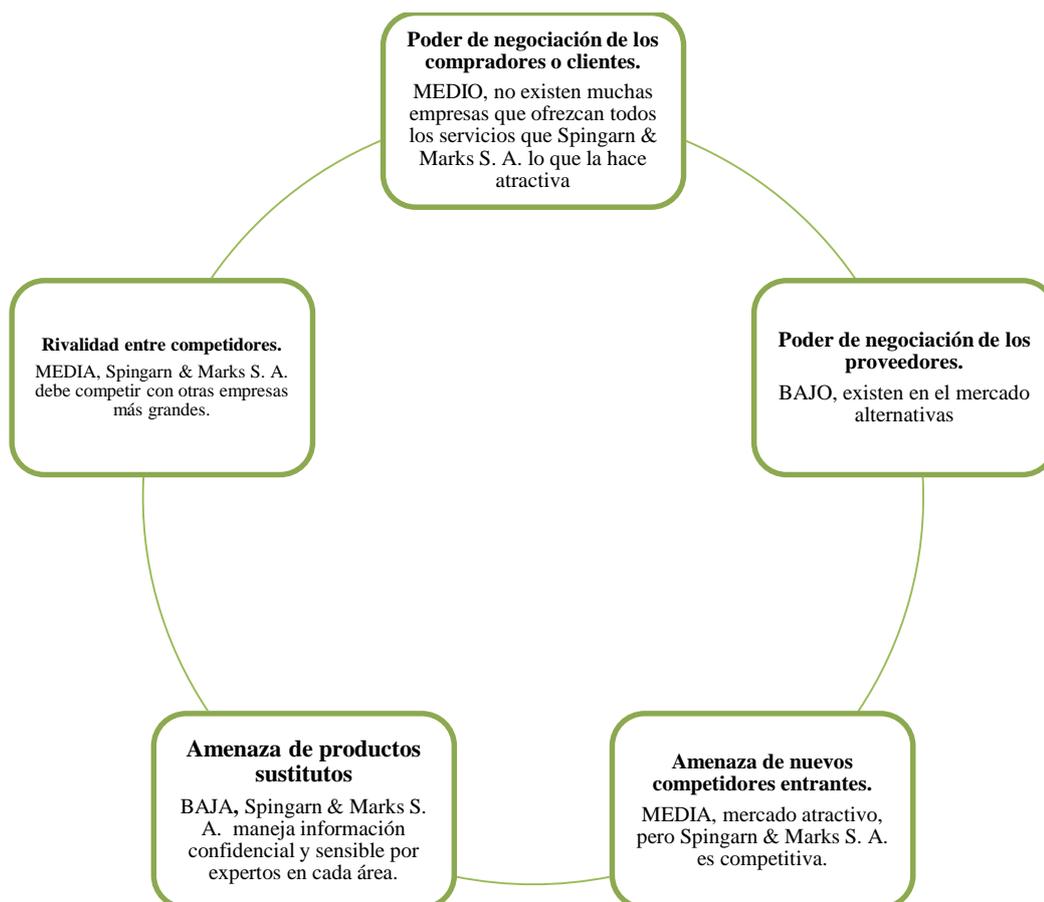


Figura 1. Cinco Fuerzas de Porter aplicado a Spingarn & Marks S. A.

Resumen

Las empresas prestadoras de servicios a otras organizaciones se encuentran del sector económico que ha presentado crecimiento en los últimos años, sin embargo, se pronostica que exista un decrecimiento en el próximo año derivado de la inestabilidad económica y política que vive el país. Sin embargo, la demanda de este tipo de empresas está relacionado con el incremento del sector comercial, bancario, educativo y de salud; sectores importantes que han contribuido en la dinamización económica del Ecuador. Los principales clientes que tienen estas empresas son corporaciones reconocidas, por lo que su oferta se centra en el profesionalismo y tecnicismo.

Para que las empresas prestadoras de servicios sean competitivas deben contar con valores que involucren el manejo de información confidencial y sensible, por lo

que su principal labor es lograr la fidelización de sus clientes, ya que esta es su mejor carta de presentación.

El poder de negociación con los proveedores es bajo y clientes es medio, por lo que este aspecto no representa una amenaza para su desarrollo; en cuanto a la amenaza de sustitutos también se considera baja, precisamente por el profesionalismo que se requiere para cubrir con la demanda; la amenaza de los entrantes se considera media porque es un mercado atractivo para invertir; finalmente, la rivalidad de los competidores se considera media porque existen grandes empresas que se encuentran posicionadas en el mercado, lo que representa una amenaza para aquellas de menor tamaño.

El resultado del promedio ponderado de la MEFE es de 2,9 lo que indica que la empresa trabaja más que las otras del sector para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

Capítulo 4: Evaluación Interna

La evaluación interna es indispensable para la planeación estratégica, dado que contribuye a conocer las fortalezas y debilidades de la entidad que inciden en su desarrollo. La información resultante de esta evaluación ayuda a la definición de estrategias para generar ventajas competitivas. El análisis de los factores internos reconoce aquellas capacidades de la organización que deben destacarse para contrapesar las amenazas identificadas en el análisis externo. Por lo cual, se presenta a continuación, el análisis interno basado en la herramienta de gestión administrativa AMOFHIT.

Análisis Interno AMOFHIT

Administración y gerencia (A)

La gestión administrativa de la Empresa de Soluciones Integrales para Corporaciones Locales e Internacionales Spingarn & Marks S. A., se sustenta en la estructura organizacional que cuenta con cuatro jerarquías, con la junta de accionistas al cabeza, seguido del gerente general, debajo de él se encuentran: el gerente legal, el gerente administrativo y gerente contable. El primero está a cargo de supervisar al abogado senior, y abogado semi senior, existen cinco abogados en la empresa con diferentes especializaciones (tributario, laboral y societario); el segundo, tiene bajo su mando al jefe del área financiera, un subjefe y un asistente; y el tercero, a los dos asistentes de esta área, como se muestra en la figura 2.

La empresa presenta un informe anual sobre la gestión administrativa a la junta de accionistas que está conformada por dos socios. Uno de los cuales actúa como gerente general y el otro que, es el mayor accionista actúa como supervisor de la gerencia general. Los socios aúnan esfuerzos para alcanzar metas comunes que beneficien a todos los involucrados.

El gerente es el encargado de representar a la empresa y vigilar que cumple con todo lo demandado por la ley para operar en el mercado. Además, lidera todas las áreas que conforman la entidad y vigila que todos cumplan a cabalidad sus funciones con el fin de alcanzar la calidad total.

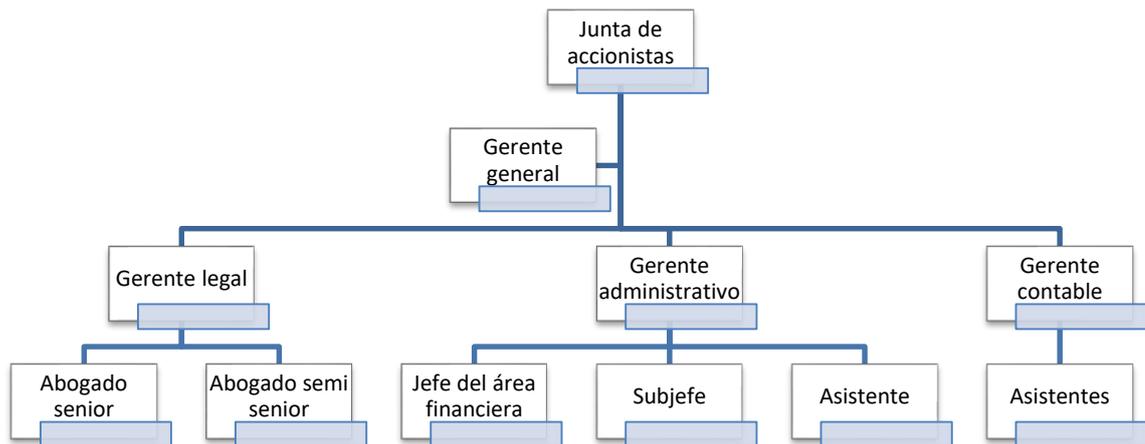


Figura 2. Estructura organizacional de la Empresa de Soluciones Integrales para Corporaciones Locales e Internacionales Spingarn & Marks S. A.

Marketing y ventas (M)

La Empresa de Soluciones Integrales para Corporaciones Locales e Internacionales Spingarn & Marks S. A. es una firma que utiliza un marketing de capital social, expresado por los directivos de la entidad como “boutique”, por lo que la promoción de sus servicios se centra en el boca a boca y la recomendación directa de quienes forman su cartera de clientes. Su mejor carta de presentación es la calidad de los servicios que ofrece, lo que contribuye a que sus clientes sean fieles.

Además, al tener como clientes a corporaciones reconocidas en el mercado nacional que son propietarias de diferentes empresas, tiene la posibilidad de diversificar su oferta, de acuerdo a las necesidades existentes en el medio. Sus potenciales clientes

son precisamente las diferentes empresas de las que son propietarios quienes se encuentran en el círculo social en el que se desenvuelven sus propietarios.

Por lo cual, la entidad no cuenta con un departamento de marketing y ventas, estas labores están a cargo del gerente general y la realiza a través de la socialización directa con los representantes de las corporaciones a las que sirve, razón por la que, la dirección de la empresa no tiene interés en diseñar y ejecutar un plan de marketing para publicitar sus servicios.

En relación a la forma de planificación de ventas y cobros a los clientes, no existe una lista de precios establecida para los servicios que se ofrecen, por lo que, cada contrato tiene un costo diferente que es acordado directamente entre el gerente de la empresa y el representante de la corporación de acuerdo a la complejidad del servicio. Así, por ejemplo en el caso de trámites con el SRI para devolución del IVA, la empresa cobra por el servicio y adicionalmente, un porcentaje del valor recuperado. En el caso de la representación legal, se pacta un rubro mensual y se cobra por un año anticipado.

Operaciones y logística. Infraestructura (0)

La Empresa de Soluciones Integrales para Corporaciones Locales e Internacionales Spingarn & Marks S. A. cuenta con infraestructura propia que acoge cómodamente a las 20 personas que la conforman.

La logística que maneja la empresa se canaliza desde cada área (administrativa, contable, legal), de acuerdo a los requerimientos existentes por parte de los clientes y es directamente supervisada por el gerente administrativo. La operación de la empresa es eficiente porque cada gerente supervisa el área que tiene bajo su cargo y monitorea el desarrollo de las actividades que se requieren para cumplir a tiempo con los requerimientos de los clientes.

La empresa cuenta con espacios de esparcimiento para los trabajadores (una sala de juegos para caballeros y una sala de descanso para las damas) que están disponibles para ellos cuando así lo requieran. La única condición, es que cumplan con sus tareas y satisfagan plenamente a los clientes.

Finanzas y contabilidad (F)

Spingarn & Marks S. A. al ser una mediana empresa está obligada a llevar contabilidad, en el año 2017 presentó una utilidad de USD 172.797,59, con una variación interanual positiva del 13% en relación al año 2016, lo que muestra un crecimiento. Contrario a los índices que presentó en el ejercicio fiscal del año 2016, con una disminución de este rubro de -9% en relación al año 2015.

Los datos registrados en el párrafo que antecede indican que la empresa se recuperó en el año 2017 al mejorar sus ingresos. A continuación, se presenta la utilidad que tuvo la empresa en los tres últimos años:

Tabla 2.

Resultados de ejercicios fiscales 2016-2018 de la Empresa Spingarn & Marks S. A.

Ejercicio fiscal	Ingresos en dólares	Variación interanual	Utilidad en dólares	Variación interanual	Escenarios
2016	824.790,74		168.900,50		
2017	904.873,15	10%	153.109,99	-9%	Pesimista
2018	1.239.569,46	37%	172.797,59	13%	Optimista
Promedio		23%		2%	Conservador

Fuente: Declaraciones del impuesto a la renta de la Empresa Spingarn & Marks S. A. (2016-2018)

La estructura de sus costos se presenta en la tabla 3 que se muestra a continuación:

Tabla 3.

Estructura de costos del año 2018

Detalle	Valor en dólares americanos	Participación porcentual
Sueldos	189.333,73	18%
Beneficios sociales	34.171,29	3%
Honorarios profesionales	200.724,98	19%
Jubilación patronal	16.098,79	2%
Desahucio	8.668,71	1%
Costo propiedades	41.177,25	4%
Pérdidas netas por deterioro de activos	372,86	0%
Transporte	1.326,20	0%
Gastos de viaje	1.693,05	0%
Gastos de gestión	5.928,85	1%
Suministros y materiales	7.350,33	1%
Mantenimiento y reparaciones	27.902,63	3%
Seguros y reaseguros	4.679,10	0%
Impuestos	1.289,35	0%
Operaciones y servicios administrativos	31.310,00	3%
Servicios públicos	1.093,91	0%
Otros gastos	493.204,92	46%
Gastos financieros	445,92	0%
TOTAL	1.066.771,87	100%

Fuente: Declaraciones del impuesto a la renta de la Empresa Spingran & Marks S. A. 2018

Además, de estos datos en el año 2018 la empresa mostró un total de activos por \$1'438.238,08 y un total de pasivos por \$769.789,72. Para conocer el ratio de solvencia se aplicó la siguiente fórmula *Razón de solvencia* = $\frac{\text{Activos}}{\text{Pasivos}}$, el resultado fue de 1,86, es decir, que la compañía cuenta con los recursos necesarios para afrontar sus deudas al corto plazo. Así mismo, el resultado de la *Razón de deuda* = $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$ fue de 54%, es decir que la organización tiene la capacidad de contraer más obligaciones, porque sus recursos le permiten cubrir el total de sus compromisos.

Recursos humanos (H)

La gestión de recursos humanos, está a cargo de la gerencia de la empresa, para la contratación de personal se establece el perfil de cada puesto, con el fin de satisfacer las necesidades existentes y cumplir con los intereses de cada área. Una vez que se han preseleccionado a los candidatos, la gerencia general en consenso con la gerencia del área correspondiente toma una decisión y escogen a la mejor opción para realizar la contratación.

La remuneración se fija de acuerdo a la preparación académica, la carga laboral, la importancia de los clientes a los que se va atender, la capacidad de aprendizaje y la responsabilidad.

Las políticas de contratación son estrictas porque se busca que los candidatos cuenten con competencias relacionadas con la práctica de valores, se sobrepone la actitud a la aptitud, se buscan profesionales comprometidos con la entidad, proactivos, responsables y con deseos de superación. Se prefieren trabajadores de estado civil soltero que formen parte de la generación del milenio, porque se trata de una empresa para adultos jóvenes que se encuentren entre los 23 y 35 años de edad.

La evaluación del desempeño de cada funcionario se mide de acuerdo al grado de satisfacción del cliente en relación al profesionalismo presentado en cada servicio que se ofrece. Es una empresa, en la cual, no es preciso que el jefe inmediato presione a sus subalternos para que realicen su trabajo, cada colaborador es consciente de sus responsabilidades y tiene claro que debe cumplir con lo requerido en el tiempo establecido, por lo cual, cada uno establece sus horarios de trabajo y la forma de hacerlo, sin que esto ocasione pagos adicionales por concepto de horas extras.

Se trata de una empresa innovadora en este ámbito, los horarios de trabajo son flexibles, los trabajadores no tienen hora establecida de entrada ni salida, pueden

desarrollar sus labores desde su hogar, siempre y cuando cumplan con las tareas encomendadas y el cliente esté satisfecho. Además, cuenta con otros incentivos que incluyen: día de asueto por su cumpleaños, comisiones adicionales a su sueldo por los trabajos realizados, sala de juegos y descanso.

Sistemas de información y comunicaciones (I)

Spingarn & Marks S. A., es una empresa que por los servicios que ofrece requiere contar con sistemas de información y comunicación eficientes. La comunicación interna se realiza a través de grupos de whatsapp, las plataformas de mensajería multiplataforma hangouts y conference. También, se utiliza el gmail para enviar y recibir información interna, se realizan reuniones y video llamadas entre gerentes de área y el personal para definir y establecer acciones relacionadas con los procesos productivos de la empresa.

Para la comunicación externa, se utiliza el gmail corporativo, las llamadas telefónicas y las reuniones personales con los clientes, que generalmente están a cargo de las áreas gerenciales.

Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La tecnología es un recurso fundamental en el desarrollo de la empresa, de acuerdo a las necesidades de cada área, se utilizan diferentes programas informáticos que permiten cubrir las necesidades de los clientes. Entre estos se encuentran:

- Lexis para el área legal.
- Contifico y latinum para el área contable.
- Onesource y Standard & Poor's para el área financiera.

Adicionalmente, se desarrollan diferentes matrices para el área administrativa, financiera y legal que permiten satisfacer las demandas de los clientes y cumplir con sus expectativas. Los diferentes sistemas y programas informáticos con los que trabaja

la empresa pueden utilizarse desde cualquier parte del mundo, sólo se requiere contar con conexión a Internet, por lo que los trabajadores son libres de usarlo en el momento que así lo crean conveniente, sin necesidad de acogerse a un horario específico, al tener claro su compromiso y responsabilidad de cumplir a cabalidad el trabajo encomendado en los plazos establecidos.

Cada colaborador cuenta con una clave de ingreso que le permite tener acceso al software especializado, sin embargo, no existe un sistema establecido que monitoree y controle la información digitalizada para evitar el robo de la información, puesto que, el área gerencial basa las relaciones con sus trabajadores en principios de confianza y profesionalismo.

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Esta matriz permite sintetizar los factores identificados en el análisis interno que influyen en el desarrollo de la empresa. Para lo cual, se otorga una calificación a cada variable determinada dentro de las fortalezas y debilidades (Delgado, 2015). Las calificaciones del peso van de 1 a 5 ó 1 a 10.

Para conocer el ponderado, se multiplicará la calificación del peso por cada factor y se sumarán. El total puede ir de 1 a 4, una calificación debajo de 2,5 señala que las empresas son débiles en el contexto interno, lo contrario si el resultado supera el 2,5 (García, 2011).

En la tabla 4 se presenta la MEFI de la empresa sujeto de estudio. El resultado del ponderado es igual a 2,84. Este resultado ubica a la empresa por encima del promedio.

Tabla 4.

Matriz de Factores Internos EFI

Factores de éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
Profesionalismo de los colaboradores.	0,08	4	0,32
Calidad en los servicios que ofrece.	0,12	4	0,48
Estrategias de marketing de capital social efectivas.	0,10	4	0,40
Reputación favorable en el mercado.	0,10	4	0,40
Servicios especializados en diferentes áreas.	0,08	4	0,32
Debilidades			
Área gerencial a cargo de mercadotecnia y ventas.	0,10	2	0,20
Oferta de servicios limitado a corporaciones, dejando de lado a segmentos del mercado más pequeños	0,12	1	0,12
Falta de una planeación estratégica.	0,10	2	0,20
No cuenta con planes de comercialización.	0,10	2	0,20
Ausencia de monitoreo y control de la información digitalizada.	0,10	2	0,20
TOTAL	1		2,84

Nota: Calificación promedio 2,5. Totales ponderados por debajo de 2,5 = empresas débiles; calificaciones por encima de 2,5 = empresas con posición interna fuerte

Resumen

La Empresa de Soluciones Integrales para Corporaciones Locales e Internacionales Spingarn & Marks S. A. tiene a la cabeza de su estructura organizacional al gerente general, quien actúa como representante legal y del cual dependen directamente tres gerencias: legal, administrativa y contable para cubrir la demanda de los servicios que ofrece.

Esta empresa es considerada una firma boutique por lo que no promociona sus servicios a través de planes de marketing digital o convencional. Su promoción se fundamenta en el boca a boca, en la atención de calidad que representa su mejor carta de presentación, al ampliar su cobertura a las empresas que conforman las corporaciones con las que mantiene relaciones comerciales. Las ventas básicamente están a cargo del gerente general, quien aprovecha los vínculos sociales que existen con sus principales clientes para llegar a más empresas por su intermedio.

La logística que se maneja en la entidad depende de los intereses de cada área, de acuerdo a las necesidades existentes, en búsqueda de agilizar los servicios que presta y cumplir siempre a tiempo con las encomiendas de los clientes. Los registros contables de la empresa presentan utilidades que superan los USD1720.000 en el año 2017, con una variación interanual positiva entre el 2016 y 2017 del 13%, lo que indica su capacidad de gestión y la buena aceptación que tiene en el mercado.

El talento humano es seleccionado minuciosamente, los directivos buscan profesionales que cuenten con aptitudes que muestren capacidad, deseo de desarrollo y valores para cumplir con las expectativas de los clientes. La comunicación interna se realiza a través de tics que aprovechan las plataformas de mensajería y comunicación para mantener a todos los involucrados informados, para cumplir a cabalidad los servicios que presta. La comunicación externa que involucra a los clientes se hace básicamente a través del *Gmail*, llamadas telefónicas y reuniones personales, siendo los gerentes de cada área los encargados de hacerlo.

Finalmente, la empresa por los servicios que ofrece cuenta con sistemas y plataformas informáticas especializadas en cada área, que contribuyen al desarrollo de su trabajo, en búsqueda de la calidad total. De acuerdo a los resultados de la matriz de factores internos, la empresa obtuvo un promedio ponderado de 2,84, lo que la ubica en una posición estratégica fuerte.

Capítulo 5: El Proceso Estratégico

Una vez realizado el análisis de los factores del contexto externo e interno que inciden en el desarrollo de la Empresa de Soluciones Integrales para Corporaciones Locales e Internacionales Spingarn & Marks S. A., se presenta el proceso estratégico, para identificar las estrategias que deben aplicarse para mejorar la gestión empresarial y hacer a la entidad más eficiente. A continuación, de lo cual se presenta la matriz de estrategias versus objetivos a largo plazo y de posibilidades de los competidores y sustitutos, con el fin de favorecer su implementación.

Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción

Los objetivos a largo plazo se alinean al cumplimiento de la visión propuesta para la empresa al mediano plazo (5 años). Esto es: “Ser la empresa líder en la provisión de servicios de asesoría legal, financiera, administrativa y tributaria a corporaciones y otras organizaciones; reconocida por ofrecer seguridad y servicios de calidad a nuestros clientes, impulsada por un talento humano calificado que no pierde de vista sus responsabilidades”.

Estos objetivos están alineados a mejorar la rentabilidad de la empresa, a su crecimiento dentro del sector al que pertenece y a hacerla sostenible en el tiempo.

- OLP 1. Aumentar las ganancias al año 2023, un 6,67% más de lo asentado en el 2018 considerando la proyección en un escenario conservador (ver tabla 2).
 - Estrategia 1. Crear un plan de marketing que refuerce las estrategias utilizadas y genere nuevas para publicitar sus servicios y ampliar su cartera de clientes.
 - Estrategia 2. Aprovechar el profesionalismo de los colaboradores de la empresa para atraer nuevos clientes.

- Estrategia 3. Maximizar el uso de la tecnología de apoyo existente para reducir los tiempos de entrega de los productos finales a los clientes y mejorar la calidad del servicio que se brinda.
- OLP 2. Posicionar a la empresa dentro de las cinco de mayor prestigio en el mercado local por ofertar servicios de mejor calidad que la competencia a empresas de diferente tamaño. Al aprovechar el reconocimiento que tiene la marca por tender dentro de su cartera de clientes a Banco del Pichincha, Diners Club, QBE, Banco del Austro, Banco General Rumiñahui, Seguros Pichincha, Confiamed, Nova, Interdin, Equivida, Claro, Coca Cola, CCI, Hospital Vozandes de Quito, KIA, Universidad Católica. Condado Shopping, entre otras.
- Estrategia 4. Realizar alianzas estratégicas con las corporaciones que se encuentran dentro de la cartera de clientes para ampliar la oferta de servicios a aquellas empresas que las conforman y que aún no cuentan con la asesoría de Spingarn & Marks S. A.
 - Estrategia 5. Explotar el reconocimiento de la marca Spingarn & Marks S. A. para ampliar su cartera de clientes.
 - Estrategias 6. Explotar la capacidad de los profesionales que colaboran con la empresa al innovar constantemente, procurando introducir mejoras en los diversos procesos productivos para intensificar el reconocimiento de la marca de la compañía en el mercado y llegar a nuevos segmentos del mercado.
- OLP 3. Diversificar la cartera de servicios, para llegar a nuevos segmentos del mercado y así ampliar la cobertura a otras ciudades del país.
- Estrategia 7. Desarrollar y ofertar nuevos servicios para segmentos del mercado que no son atendidos.

- Estrategia 8. Mantener como principios de gestión, la transparencia, eficacia y calidad en los servicios que se ofrecen.
- Estrategia 9. Adaptar la tecnología de apoyo existente.
- Estrategia 10. Aumentar el presupuesto destinado a marketing para dar a conocer nuevos servicios y llegar a nuevos segmentos del mercado.

Intereses organizacionales y potencial organizacional

La visión de la Empresa de Soluciones Integrales para Corporaciones Locales e Internacionales Spingarn & Marks S. A., indica claramente cuáles son sus intereses organizacionales. Su trabajo se centra en brindar servicios de calidad que sean reconocidos por sus clientes, a quienes se transmite seguridad y calidad, gracias al profesionalismo que enmarca todas las acciones de la empresa.

Spingarn & Marks S. A. es una empresa que está consciente de que su principal recurso es el talento humano y su mayor capital son sus clientes, por lo que su mayor interés es ofrecer un servicio de calidad que satisfaga a plenitud las expectativas de sus clientes.

Por lo cual, se puede decir que el potencial de la organización se centra en la capacidad de sus colaboradores, en la capacitación continua. Es una organización en la cual el área gerencial apoya constantemente a las áreas productivas, está abierta a las sugerencias de los colaboradores en búsqueda del bien común. El trabajo en equipo contribuye a cumplir a cabalidad con los encargos que realizan los clientes, manteniendo de esta forma su fidelidad.

Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)

Tabla 5.

Matriz FODA

Fortalezas		Oportunidades	
F1. Profesionalismo de los colaboradores.	O1. Incremento de empresas que demanden el servicio de asesoría		
F2. Calidad en los servicios que ofrece.	O2. Concentración de la demanda de servicios de asesoría en las ciudades de Quito y Guayaquil		
F3. Estrategias de marketing de capital social efectivas.	O3. Existencia de personal profesional en el área de la empresa en el mercado laboral		
F4. Reputación favorable en el mercado.	O4. Diversificación en la oferta de servicios		
F5. Servicios especializados en diferentes áreas.	O5. Desarrollo tecnológico aplicado a empresas prestadoras de servicios		
Debilidades		Amenazas	
D1. Área gerencial a cargo de mercadotecnia y ventas.	A1. Decrecimiento de la economía del país		
D2. Oferta de servicios limitado a corporaciones, dejando de lado a segmentos del mercado más pequeños	A2. Preferencia de clientes por empresas de mayor tamaño		
D3. Falta de una planeación estratégica.	A3. Aumento de la competencia		
D4. No cuenta con planes de comercialización.	A4. Incremento de sueldos		
D5. Ausencia de procesos de monitoreo y control de la información digitalizada.	A5. Competencia entre empresas similares		

FODA cruzado

Esta matriz permite al área administrativa definir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y las fortalezas de la entidad para mitigar las amenazas y debilidades identificadas en el análisis del contexto externo e interno. Al respecto, Delgado (2015) indicó que se deben tomar en cuenta cuatro clases de estrategias DO, FO, DA, FA, como se presenta en la tabla 6.

Tabla 6.

Matriz FODA cruzado

		Fortalezas - F	Debilidades – D
Empresa de Soluciones Integrales para Corporaciones Locales e Internacionales Spingarn & Marks S. A.		F1. Profesionalismo de los colaboradores. F2. Calidad en los servicios que ofrece. F3. Estrategias de marketing de capital social efectivas. F4. Reputación favorable en el mercado. F5. Servicios especializados en diferentes áreas.	D1. Área gerencial a cargo de mercadotecnia y ventas. D2. Oferta de servicios limitado a corporaciones, dejando de lado a segmentos del mercado más pequeños. D3. Falta de una planeación estratégica. D4. No cuenta con planes de comercialización. D5. Ausencia de procesos de monitoreo y control de la información digitalizada.
Oportunidades - O	Estrategia – FO (desarrollar)	Estrategia – DO (buscar)	
O1. Incremento de empresas que demanden el servicio de asesoría. O2. Concentración de la demanda de servicios de asesoría en las ciudades de Quito y Guayaquil O3. Existencia de personal profesional en el área de la empresa en el mercado laboral O4. Diversificación en la oferta de servicios O5. Desarrollo tecnológico aplicado a empresas prestadoras de servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar planes de capacitación constantes al personal para maximizar su capacidad. (F1, F2, F4, F5, O1, O3, O4, O5). - Establecer planes de fidelización de clientes (F2, F3, F4, O1, O2, O4) - Potencializar las ventajas competitivas para incrementar la cartera de clientes (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5). - Adaptar la tecnología existente para llegar a nuevos clientes (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5) 	<ul style="list-style-type: none"> - Transferir responsabilidades relacionadas con el marketing al crear la jefatura de marketing (D1, D2, D4, O1, O3, O4). - Crear un plan de marketing que refuerce las estrategias existentes y genere nuevas para llegar a nuevos segmentos de mercado (D1, D4, O1, O2, O3, O4). - Aumentar el presupuesto destinado a marketing para llegar a potenciales clientes (D1, D2, D4, O1, O2, O3, O4, O5). - Desarrollar y aplicar procesos de monitoreo y control de la información digitalizada (D1, D5, O3, O4) 	
Amenazas - A	Estrategia – FA (potenciar)	Estrategia – DA (formular)	
A1. Decrecimiento de la economía del país. A2. Preferencia de clientes por empresas de mayor tamaño. A3. Aumento de la competencia. A4. Incremento de sueldos. A5. Competencia entre empresas similares.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar alianzas estratégicas con las corporaciones para ampliar la oferta de servicios a aquellas empresas que las conforman (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A5) - Explotar el reconocimiento de la marca de la empresa para mejorar su posicionamiento en el mercado y ampliar su 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener como principios de gestión la transparencia, eficacia y calidad (D2, D3, D5, A1, A2, A3, A5) - Diseñar un plan de incentivos para el personal que contribuya a explotar su capacidad profesional (D2, D3, D5, A1, A2, A3, A4, A5) 	

cobertura atendiendo a empresas localizadas en otras ciudades del Ecuador (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A5).

- Maximizar su modelo de negocio, con servicios innovadores y profesionales que contribuyan a construir relaciones comerciales con sus clientes a largo plazo (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A5).
- Impulsar un plan de marketing que le permita ampliar la oferta (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A5).

Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz MIE se conoce como de portafolio y en base a los puntajes obtenidos en las matrices de factores externos e internos, se grafica la posición estratégica de la empresa ubicándola dentro de las nueve celdas que la componen (D'Alessio, 2008) (ver figura 3).

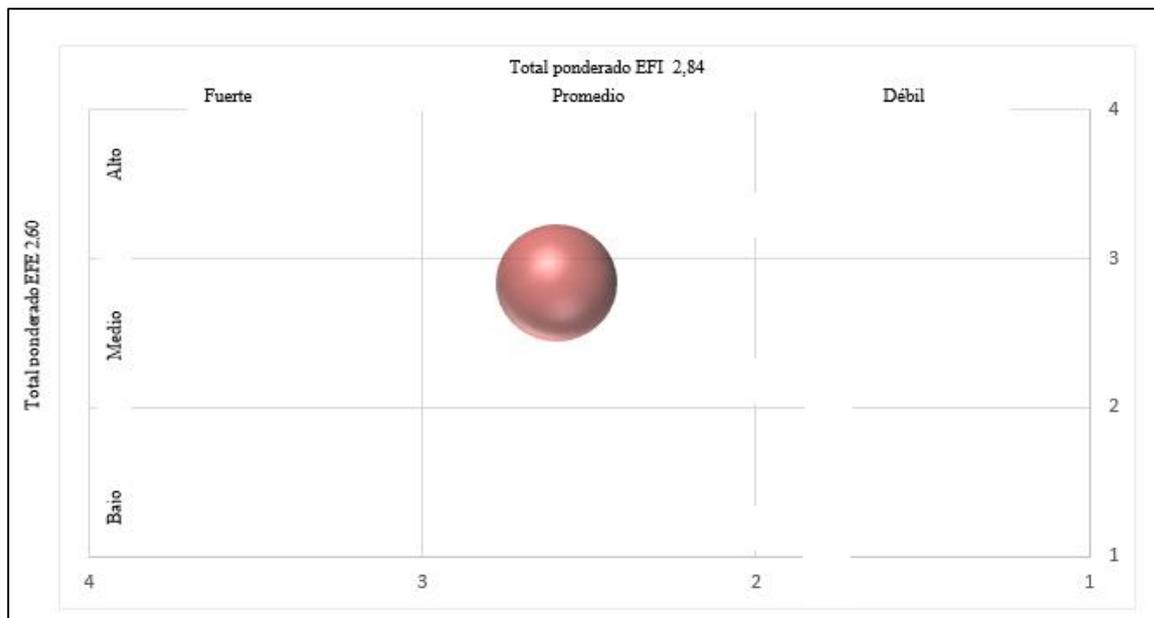


Figura 3. Matriz Interna-Externa

En este caso, la empresa sujeto de estudio, obtuvo un total ponderado en la matriz EFE de 2,6 y en la matriz EFI de 2,84 lo que la ubica en la posición de proteger y mantener; es decir, que se requieren plantear estrategias intensivas que contribuyan a penetrar el mercado y el desarrollo de servicios (García, 2011).

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Esta matriz se usa para identificar la posición estratégica de la organización, para lo cual, se consideran cuatro ejes: fortaleza de la industria, estabilidad del entorno, ventaja competitiva y fortaleza financiera. Los ejes forman cuatro cuadrantes que definen la posición estratégica (Fred, 2003) (ver figura 4). A continuación, se presenta los resultados de esta matriz aplicada a la empresa sujeto de estudio.

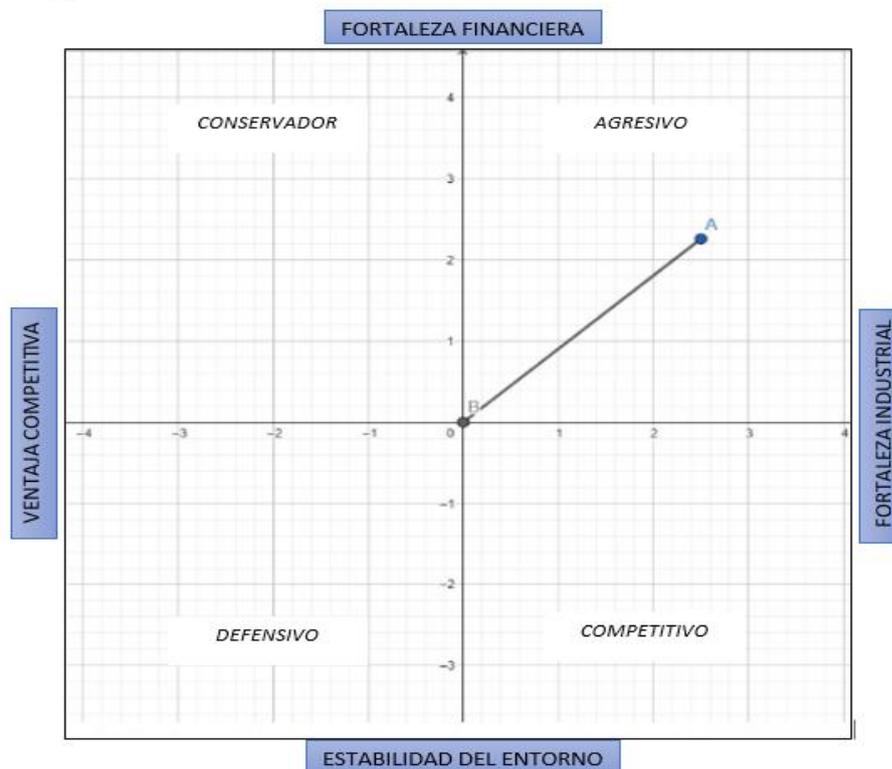
Tabla 7.

Matriz PEYEA

Posición estratégica interna Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		Posición estratégica externa Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	
1 Utilidades		1 Innovación de programas informáticos	-2
2 Apalancamiento		4 2 Decrecimiento económico del PIB	-3
3 Liquidez		5 3 Inestabilidad de la demanda	-2
4 Participación porcentual de gastos de gestión		4 Potenciales clientes buscan empresas con buena reputación	-2
5 Solvencia		5 Precios de servicios acorde a las necesidades del cliente	-3
6 Capacidad para contraer obligaciones		4 6 Ingreso de productos sustitutos	-1
7 Riesgo involucrado en el negocio		3	
Promedio	4,43	Promedio	-2,17
Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)	
1 Posición en el mercado	-2	1 Sectores atendidos en crecimiento	5
2 Percepción del cliente sobre el servicio	-1	2 Réditos atractivos	4
3 Cantidad de servicios diferenciados	-2	3 Estabilidad económica	4
4 Captación de clientes correspondientes a las principales corporaciones del país	-1	4 Profesionalismo producto de la capacitación constante	4
6 Capacidad para innovar	-2	5 Uso efectivo de recursos	5
6 Profesionales capacitados	-2	6 Cantidad de inversión inicial	4
7 Puntualidad en la entrega de servicios contratados	-3	7 Ventajas para ingresar en el mercado	3
8 Facilidad para establecer alianzas comerciales	-1	8 Capacidad para producir	5
Promedio	-1,75	Promedio	4,25

De acuerdo a los resultados presentados en la tabla 7, la posición estratégica externa de la empresa correspondiente a la fortaleza financiera (FF) se alcanzó un promedio de 4,43; destacándose las utilidades, liquidez, participación porcentual de gastos de gestión y solvencia. El promedio de la ventaja competitiva (VC) fue de -1,75, siendo los factores más representativos la precepción del cliente sobre el servicio, la captación de clientes, la facilidad para establecer alianzas comerciales.

Los resultados relacionados con la posición estratégica externa fueron -2,17 en los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE), destacándose el ingreso de productos sustitutos; en los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI), se obtuvo 4,25; de los cuales sobresalen sectores atendidos en crecimiento, el uso de recursos y la productividad.



$$\text{Eje x} = (VC+FI) = 2,50$$

$$\text{Eje y} = (EE+FF) = 2,26$$

Figura 4. Matriz PEYEA

Los resultados de la matriz PEYEA ubican a la empresa sujeto de estudio en una posición estratégica agresiva, lo que indica que la organización es financieramente fuerte, cuenta con ventajas competitivas significativas dentro de una industria estable en crecimiento. Por lo cual, debe aprovechar las oportunidades externas existentes para superar las debilidades internas, así como sacar provecho a sus fortalezas para evitar las amenazas externas utilizando para el efecto estrategias que estén dirigidas a penetrar y desarrollar el mercado y desarrollar el producto (Burgwal & Cuéllar, 1999).

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Para definir las estrategias retenidas y de contingencia se procede a realizar la matriz de decisión estratégica, en la cual se reúnen las estrategias definidas en las diferentes matrices analizadas con el fin de compararlas e identificar aquellas que se repiten. Así, aquellas que se repitan en las tres matrices serán consideradas retenidas y las que no de contingencia. Las primeras serán las que se consideren en primera instancia y las segundas servirán de refuerzo (Delgado, 2015), como se presenta a continuación:

Tabla 8.

Matriz de Decisión Estratégica

Estrategias		FODA cruzado	MIE	MPEYEA	TOTAL
E1	Desarrollar planes de capacitación constantes al personal para maximizar su capacidad.	X			1
E2	Establecer planes de fidelización de clientes.	X			1
E3	Potencializar las ventajas competitivas para incrementar la cartera de clientes.	X	X	X	3
E4	Adaptar la tecnología existente para llegar a nuevos clientes.	X	X	X	3
E5	Transferir responsabilidades relacionadas con el marketing al crear la jefatura del marketing.	X			1
E6	Crear un plan de marketing que refuerce las estrategias existentes y ampliar la oferta.	X	X	X	3
E7	Aumentar el presupuesto destinado a marketing para llegar a potenciales clientes.	X	X	X	3

E8	Desarrollar y aplicar procesos de monitoreo y control de la información digitalizada.	X			1
E9	Realizar alianzas estratégicas con las corporaciones para ampliar la oferta de servicios a aquellas empresas que las conforman.	X			1
E10	Explotar el reconocimiento de la marca de la empresa para mejorar su posicionamiento en el mercado y ampliar su cobertura atendiendo a empresas localizadas en otras ciudades del Ecuador.	X	X	X	3
E11	Maximizar su modelo de negocio, con servicios innovadores y profesionales que contribuyan a construir relaciones comerciales con sus clientes a largo plazo.	X			1
E12	Mantener como principios de gestión la transparencia, eficacia y la calidad en los servicios que se ofrecen.	X			1
E13	Diseñar un plan de incentivos para el personal que contribuya a explotar su capacidad profesional.	X			1

Estrategias retenidas

1. Potencializar las ventajas competitivas para incrementar la cartera de clientes.
2. Adaptar la tecnología existente para llegar a nuevos clientes.
3. Crear un plan de marketing que refuerce las estrategias existentes y genere nuevas que le permita ampliar la oferta.
4. Aumentar el presupuesto destinado a marketing para llegar a potenciales clientes.
5. Explotar el reconocimiento de la marca de la empresa para mejorar su posicionamiento en el mercado y ampliar su cobertura atendiendo a empresas localizadas en otras ciudades del Ecuador.

Estrategias de contingencia

1. Desarrollar planes de capacitación constantes al personal para maximizar su capacidad.
2. Transferir responsabilidades relacionadas con el marketing al crear la jefatura del marketing.
3. Establecer planes de fidelización de clientes.

4. Desarrollar y aplicar procesos de monitoreo y control de la información digitalizada.
5. Realizar alianzas estratégicas con las corporaciones para ampliar la oferta de servicios a aquellas empresas que las conforman.
6. Maximizar su modelo de negocio, con servicios innovadores y profesionales que contribuyan a construir relaciones comerciales con sus clientes a largo plazo.
7. Mantener como principios de gestión la transparencia, eficacia y la calidad en los servicios que se ofrecen.
8. Diseñar un plan de incentivos para el personal que contribuya a explotar su capacidad profesional.

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz permite identificar qué estrategias contribuirán a cumplir con los objetivos a largo plazo establecidos en la planeación estratégica.

Tabla 9.

Estrategias retenidas versus objetivos a largo plazo

Estrategias retenidas		OLP1	OLP2	OLP3
E1	Potencializar las ventajas competitivas para incrementar la cartera de clientes.	X	X	X
E2	Adaptar la tecnología existente para llegar a nuevos clientes.	X	X	X
E3	Crear un plan de marketing que refuerce las estrategias existentes y genere nuevas que le permita ampliar la oferta.	X	X	X
E4	Aumentar el presupuesto destinado a marketing para llegar a potenciales clientes.	X	X	X
E5	Explotar el reconocimiento de la marca de la empresa para mejorar su posicionamiento en el mercado y ampliar su cobertura atendiendo a empresas localizadas en otras ciudades del Ecuador.	X	X	X

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Esta matriz establece las posibles reacciones de los principales competidores (Pérez Bustamante y Ponce, Erns y Young, y Fabara y Compañía) hacia las estrategias definidas por la empresa.

Tabla 10.

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias	Posibles competidores		
	Pérez Bustamante y Ponce	Erns y Young	Fabara y Compañía.
E1 Potencializar las ventajas competitivas para incrementar la cartera de clientes.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E2 Adaptar la tecnología existente para llegar a nuevos clientes.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E3 Crear un plan de marketing que refuerce las estrategias existentes y genere nuevas que le permita ampliar la oferta.	Replicar	Replicar	Replicar
E4 Aumentar el presupuesto destinado a marketing para llegar a potenciales clientes.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E5 Explotar el reconocimiento de la marca de la empresa para mejorar su posicionamiento en el mercado y ampliar su cobertura atendiendo a empresas localizadas en otras ciudades del Ecuador.	Indiferente	Indiferente	Indiferente

Resumen

Una vez establecidos los objetivos a largo plazo, la matriz FODA cruzado permitió fundar 13 estrategias, las cuales se cotejaron con las estrategias indicadas en la MIE, así como la PEYEA obteniéndose cinco retenidas y ocho de contingencia.

En la MIE se ubicó a la empresa en una posición de crecer y construir, lo que indica la necesidad de abordar estrategias dirigidas a penetrar en el mercado y desarrollar los servicios existentes.

Los resultados de la matriz de posición estratégica indicaron que la entidad es financieramente fuerte y que cuenta con ventajas competitivas, sin embargo, debe penetrar en el mercado y desarrollar nuevos servicios.

La matriz de estrategias versus objetivos a largo plazo señala que prácticamente todas las estrategias establecidas contribuirán a cumplir dichos objetivos. Finalmente, la matriz de estrategias versus posibilidades de competidores y sustitutos muestra que cuatro de las cinco serían consideradas indiferentes para las empresas que representan la principal competencia; a excepción, de aquella que podría ser replicada porque se dirige a crear un plan de marketing que refuerce las estrategias existentes y llegar a nuevos segmentos del mercado.

Capítulo 6: Implementación y Evaluación de la Estrategia

En este capítulo se expone la implementación y evaluación de la estrategia, la que parte de los objetivos a corto plazo para que la gestión gerencial pueda encaminar las acciones que le permitan cumplir con los objetivos a largo plazo establecidos, al considerar los recursos requeridos, las políticas sobre que se sustentan las estrategias retenidas; así como, la participación que tienen las diferentes áreas de la organización, para definir la evaluación estratégica.

Objetivos de Corto Plazo

- OLP 1. Aumentar las ganancias al año 2023, un 6,67% más de lo asentado en el 2018 (ver tabla A3).
 - OCP 1.1. Incrementar el 1,3% la utilidad de cada año a partir del año 2019 (ver tabla A3).
 - OCP 1.2. Disminuir los costos operativos en el 0,10% cada año, considerando el escenario conservador de acuerdo a la inflación del año 2018 (ver tabla A1, A3).
 - OCP 1.3. Aumentar la cartera de clientes en un 19% cada año, considerando el escenario pesimista del historial que mantiene la organización (Ver tabla A2).
- OLP 2. Posicionar a la empresa dentro de las cinco de mayor prestigio en el mercado local por ofertar servicios de mejor calidad que la competencia a empresas de diferente tamaño.
 - OCP 2.1. Crear el área de marketing para que genere un plan que refuerce las estrategias existentes y desarrolle nuevas para mejorar la posición de la marca de la empresa; y, así consolidar las relaciones comerciales con los actuales clientes e incrementar potenciales clientes.

- OCP 2.2. Diseñar técnicas para fidelizar a los compradores.
 - OCP 2.3. Obtener la certificación de sistema de gestión de calidad ISO 9001.
 - OCP 2.4. Contar con un clima laboral que aporte al bienestar del 100% de los trabajadores, para que laboren en función de cumplir con los objetivos establecidos y el bienestar común.
- OLP 3. Diversificar la cartera de servicios, para llegar a nuevos segmentos del mercado y así ampliar la cobertura a otras ciudades del país.
- OCP 3.1. Utilizar la tecnología existente para innovar en la oferta.
 - OPC 3.2. Desarrollar un plan de marketing digital que impulse los servicios que brinda la empresa a nuevos segmentos del mercado en las principales ciudades del país.
 - OPC 3.3. Brindar continuamente servicios de mejor calidad que la competencia, basados en el profesionalismo del talento humano con el que cuenta la organización.

Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo

Los recursos que se asignan representan los instrumentos que se requieren para cumplir con los objetivos planteados en el plan estratégico (García, 2011). A continuación, se presentan los recursos asignados en este plan estratégico.

Tabla 11.

Recursos asignados a los objetivos a corto plazo

Recursos destinados para la ejecución de los OCP	Recursos Tangibles	Recursos Intangibles	Recursos Humanos
OLP 1. Aumentar las ganancias al año 2023, un 6,67% más de lo asentado en el 2018			
OCP1.1. Incrementar el 2% de la utilidad cada año a partir del año 2019.	Financiamiento para desarrollar el plan de marketing.	Visión, misión, valores, código de ética.	Personal experto en marketing. Personal competente para desarrollar eficiencias operativas.
OCP1.2. Disminuir los costos operativos en el 0,10% cada año.	Herramientas financieras adecuadas para disminuir costos de forma eficiente.		
OCP1.3. Aumentar la cartera de clientes en un 19% cada año.	Financiamiento para maximizar las estrategias de marketing.		
OLP 2. Posicionar a la empresa dentro de las cinco de mayor prestigio en el mercado local por ofertar servicios de mejor calidad que la competencia a empresas de diferente tamaño.			
OCP2.1. Crear el área de marketing para que genere un plan que refuerce las estrategias existentes y desarrolle nuevas para mejorar la posición de la marca de la empresa y así afianzar las relaciones comerciales con los actuales clientes y llegar a potenciales clientes.	Financiamiento para la creación del área de marketing.	Visión, misión, valores, código de ética.	Personal experto en marketing.
OCP2.2. Diseñar técnicas para fidelizar a los compradores.	Financiamiento para el desarrollo del plan de fidelización.		Personal competente en el desarrollo de estrategias de fidelización del cliente.
OCP2.3. Obtener la certificación ISO 9001.	Financiamiento para la socialización del plan estratégico entre los colaboradores y lograr su participación		Personal conocedor de los fundamentos de la organización.
OCP 2.4. Contar con un clima laboral que provea una calidad de vida laboral óptima al 100% de los trabajadores, para que laboren en función de cumplir con los objetivos establecidos y el bienestar común.	Financiamiento para realizar un estudio de clima laboral.		Personal con una vida laboral 100% óptima.
OLP 3. Diversificar la cartera de servicios, para llegar a nuevos segmentos del mercado y así ampliar la cobertura a otras ciudades del país.			
OCP3.1. Utilizar la tecnología existente para innovar en la oferta.	Financiamiento para el desarrollo de nuevos servicios.	Visión, misión, valores, código de ética.	Personal competente en la venta de servicios.
OCP3.2. Desarrollar un plan de marketing digital que impulse los servicios que brinda la empresa a nuevos segmentos del mercado en las principales ciudades del país.	Financiamiento para el desarrollo del plan de marketing.	Visión, misión, valores, código de ética.	Personal experto en marketing.
OCP3.3. Brindar continuamente servicios de mejor calidad que la competencia, basados en el profesionalismo del talento humano con el que cuenta la organización.	Financiamiento para planes de capacitación que contribuya a la empresa contar con talento humano competente para la ejecución de las tareas asignadas.	Visión, misión, valores, código de ética.	Personal competente en el desarrollo de las diferentes tareas encomendadas.

Políticas de cada Estrategia

Se definen las políticas sobre las que se basan las estrategias retenidas, considerando la misión, visión, valores y código de ética que conforman los fundamentos organizacionales de la empresa, como se expone a continuación.

Tabla 12.

Políticas establecidas para cada estrategia

ESTRATEGIAS RETENIDAS	POLÍTICAS
E1: Potencializar las ventajas competitivas para incrementar la cartera de clientes.	P1.1: Contratar a profesionales competentes para cada una de las áreas de la empresa. P1.2: Unificar esfuerzos para cumplir con los fundamentos organizacionales de la empresa. P1.3: Trabajar en función de alcanzar la calidad total soportada en los valores que conforman los fundamentos organizacionales. P1.4: Modernizarse para mejorar constantemente en los servicios que se ofrecen.
E2: Adaptar la tecnología existente para llegar a nuevos clientes.	P2.1: Contratar a profesionales competentes para cada una de las áreas de la empresa. P2.2: Contar con personal empoderado de los fundamentos organizacionales de la empresa y satisfechos con su calidad de vida laboral. P2.3: Satisfacer las expectativas de los clientes. P2.4: Desarrollar nuevos servicios para ampliar la oferta en base a la planeación apropiada que certifique su provecho para la empresa. P2.5: Mejorar continuamente para brindar servicios de calidad.
E3: Crear un plan de marketing que refuerce las estrategias existentes y genere nuevas que le permita ampliar la oferta.	P3.1: Mantener las buenas relaciones con los clientes al demostrar en cada acción: responsabilidad, discreción, ética, profesionalismo y proactividad. P3.2: Segmentar a los clientes de acuerdo a las necesidades que tengan de los servicios ofertados. P3.3: Adecuar los servicios que se ofrecen a las necesidades del cliente para no perder ningún contrato. P3.4: Modernizarse continuamente para mejorar constantemente en los servicios que se ofrecen.
E4: Aumentar el presupuesto destinado a marketing para llegar a potenciales clientes.	P4.1: Contratar a profesionales competentes para cada una de las áreas de la empresa. P4.2: Modernizarse para mejorar constantemente en los servicios que se ofrecen. P4.3: Desarrollar nuevos servicios para ampliar la oferta en base a la planeación apropiada que certifique su provecho para la empresa. P4.4: Trabajar en equipo para contar con clientes satisfechos y fieles.

P4.5: Unificar esfuerzos para cumplir con los fundamentos organizacionales de la empresa.

E5: Explotar el reconocimiento de la marca de la empresa para mejorar su posicionamiento en el mercado y ampliar su cobertura atendiendo a empresas localizadas en otras ciudades del Ecuador.

P5.1: Contratar a profesionales competentes para cada una de las áreas de la empresa.
 P5.2: Modernizarse para mejorar constantemente en los servicios que se ofrecen.
 P5.3: Desarrollar nuevos servicios para ampliar la oferta en base a la planeación apropiada que certifique su provecho para la empresa.
 P5.4: Trabajar en equipo para contar con clientes satisfechos y fieles.
 P5.5: Contar con personal empoderado de los fundamentos organizacionales de la empresa y satisfechos con su calidad de vida laboral.

Estructura de la Organización

Para que el plan estratégico pueda implementarse y contribuya al desarrollo de la empresa, es fundamental hacer cambios en su estructura organizacional. Se cree conveniente añadir el departamento de mercadotecnia, con un profesional a cargo que contribuya con sus conocimientos en el diseño y ejecución de un plan de marketing que maximice las estrategias que utiliza actualmente la entidad y cree nuevas que le permitan a la entidad cumplir con los objetivos a corto plazo establecidos. (Ver figura5)

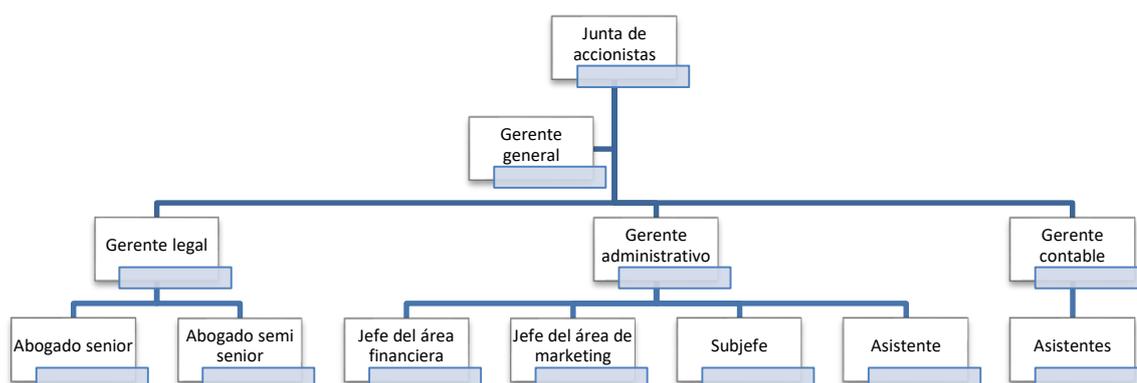


Figura 5. Estructura organizacional propuesta para la Empresa de Soluciones Integrales para Corporaciones Locales e Internacionales Spingarn & Marks S. A.

Además, el profesional que se propone contratar deberá tener la capacidad de crear nuevos servicios para cubrir la demanda de los potenciales clientes que no forman parte de su cartera. La nueva estructura organizacional quedaría conformada como se muestra a continuación.

Recursos Humanos y Motivación

El éxito de la implementación de la planeación estratégica depende en gran medida de la participación que exista por parte del talento humano de la empresa. Spingarn & Marks S. A. es una organización que se destaca por el buen trato que brinda a sus trabajadores y por contar con estrategias que los motiva; aspecto que, contribuye a que exista un clima laboral adecuado.

Sin embargo, es preciso que estas estrategias se refuercen y a la par se socialice con el público interno el plan estratégico, con el fin de que todos los involucrados se empoderen de los fundamentos organizacionales propuestos y conozcan cuáles son los objetivos que se pretenden alcanzar al mediano y largo plazo para mejorar la competitividad de la entidad y así favorecer su sostenibilidad en el tiempo.

Gestión del Cambio

La implementación del plan estratégico provocará cambios en los procesos productivos e incluso en la cultura que se mantiene en la organización. Por lo cual, es indispensable que se socialice con los involucrados la creación del área de marketing para que todos los colaboradores se comprometan a apoyarla. Además, es pertinente que el sueldo que se otorgue al especialista en esta área, esté dentro de los parámetros que utiliza la empresa para la contratación del resto del personal, con el fin de evitar sentimientos de inconformidad que afecten el desarrollo de la entidad.

La gestión del cambio incluye la socialización del plan estratégico para que todos los involucrados trabajen en función de alcanzar metas comunes y se empoderen

de los fundamentos organizacionales, de esta forma serán los colaboradores los principales embajadores de estos hacia al público externo y así contribuirán a maximizar el reconocimiento de la marca de la empresa en el mercado.

Evaluación Estratégica

El plan estratégico demanda la existencia de procesos que evalúen y controlen constantemente el desarrollo de las estrategias establecidas para enfrentar los cambios que se pueden dar en el entorno, así como la competencia y la demanda del mercado (Delgado, 2015).

Tablero de Control Balanceado

Este tablero incluye la perspectiva alineada a los objetivos a corto plazo, con los pertinentes indicadores que facilitarán la medición de los resultados de acuerdo al periodo establecido, como se muestra en la tabla 14, aplicado a la empresa sujeto de estudio.

Tabla 14.

Mapeo que alinea los objetivos a corto plazo a las perspectivas

Perspectivas	Objetivos a corto plazo	
Financiera	OCP 1.1. Incrementar el 1,4% la utilidad cada año a partir del año 2019.	
		OCP 1.2. Disminuir los costos operativos en el 0,10% cada año.
Clientes	OCP 1.3. Aumentar la cartera de clientes en un 19% cada año.	
		OCP 2.2. Diseñar técnicas para fidelizar a los compradores.
Procesos internos	OPC 3.2. Desarrollar un plan de marketing digital que impulse los servicios que brinda la empresa a nuevos segmentos del mercado en las principales ciudades del país.	
		OCP 3.1. Utilizar la tecnología existente para innovar en la oferta.
	OCP 2.1. Crear el área de marketing para que genere un plan que refuerce las estrategias de esta área existentes y desarrolle nuevas para mejorar la posición de la marca de la empresa y así afianzar las relaciones comerciales con los actuales clientes y llegar a potenciales clientes.	
Aprendizaje y crecimiento		OCP 2.4. Contar con un clima laboral que provea una calidad de vida laboral óptima al 100% de los trabajadores, para que laboren en función de cumplir con los objetivos establecidos y el bienestar común.
	OPC 3.3. Brindar continuamente servicios de mejor calidad que la competencia, basados en el profesionalismo del talento humano con el que cuenta la organización.	
		OCP 2.3. Obtener la certificación de sistema de gestión de calidad ISO 9001.

Tabla 15.

Tablero de control balanceado del plan estratégico de la Empresa Spingarn & Marks S. A.

Perspectivas	Objetivos a corto plazo	Indicador	Período	Var.	Presupuesto*
Financiera	OCP 1.1. Incrementar el 1,4% la utilidad cada año a partir del año 2019.	(Ingresos Financieros Semestre/Ingresos Financieros Semestre anterior)-1	Semestral	%	
	OCP 1.2. Disminuir los costos operativos en el 0,10% cada año.	(Costos Operativos Año/Costos Operativos Año Anterior)-1	Anual	%	
Clientes	OCP 1.3. Aumentar la cartera de clientes en un 19% cada año.	(Clientes año actual/Clientes año anterior)-1	Anual	%	
	OCP 2.2. Diseñar técnicas para fidelizar a los compradores.	Clientes premiados/Total de clientes en cartera	Semestral	%	109.400,00
Procesos internos	OCP 2.1. Crear el área de marketing para que genere un plan que refuerce las estrategias de esta área existentes y desarrolle nuevas para mejorar la posición de la marca de la empresa y así afianzar las relaciones comerciales con los actuales clientes y llegar a potenciales clientes.	(Clientes año actual/Clientes año anterior)-1	Anual	%	144.403,37
	OCP 3.1. Utilizar la tecnología existente para innovar en la oferta.	Cantidad de nuevos servicios desarrollados.	Anual	Unidades	6.000,00
	OPC 3.2. Desarrollar un plan de marketing digital que impulse los servicios que brinda la empresa a nuevos segmentos del mercado en las principales ciudades del país.	Número de “me gusta” o interacción con las plataformas digitales que forman parte del plan de marketing digital.	Anual	Unidades	12.753,82
Aprendizaje y crecimiento	OCP 2.3. Obtener la certificación de sistema de gestión de calidad ISO 9001.	Certificación renovada.	Anual		15.000,00
	OCP 2.4. Contar con un clima laboral que provea bienestar al 100% de los trabajadores, para que laboren en función de cumplir con los objetivos establecidos y el bienestar común.	Número de trabajadores 100% satisfechos del clima laboral/Total de trabajadores en nómina.	Anual	%	2.000,00
	OPC 3.3. Brindar continuamente servicios de mejor calidad que la competencia, basados en el profesionalismo del talento humano con el que cuenta la organización.	Número de colaboradores capacitados en el año/Total de colaboradores en nómina.	Anual	%	
				Total	289.557,19

*Ver tabla 16

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Según Martínez (2005), contar con una la perspectiva de aprendizaje y crecimiento permite al área gerencial de la empresa identificar al talento humano vinculado con la información y la organización, como uno de sus principales recursos para la creación de valor. La empresa Spingarn & Marks S. A. es consciente de la importancia de este capital intangible para su desarrollo, por lo que no escatima esfuerzos para contar con profesionales capacitados y motivados trabajando en función de alcanzar el bienestar común y los objetivos organizacionales propuestos.

El crecimiento de la empresa depende en gran medida de la capacitación que mantengan los trabajadores, por lo cual, dentro de los objetivos a corto plazo estipulados para la planeación estratégica se considera el mejoramiento continuo, a través de maximizar el profesionalismo de su talento humano, a lo que se suman esfuerzos por ofrecerles un ambiente laboral adecuado que contribuya a su crecimiento personal y profesional. También, es pertinente que el plan de marketing que se desarrolle sea conocido por todos los involucrados para que aúnen esfuerzos en su implementación.

Perspectiva de procesos internos

Los procesos internos se relacionan con las acciones que inciden en la ejecución de las estrategias definidas. Dentro de esta perspectiva se incluye el uso óptimo de los recursos con los que cuenta la empresa, así como la eficiencia en el desarrollo sistemático de las actividades requeridas para alcanzar los objetivos planteados. Spingarn & Marks S. A. cuenta con procesos claramente definidos en cada área, además, de normas de conducta que contribuyen al cumplimiento de las obligaciones que atañen a cada servicio que se brinda.

Sin embargo, es pertinente que todos los colaboradores de la empresa participen en los procesos que se involucren en el desarrollo del plan de marketing y el plan de fidelización de clientes, para que conozcan claramente su papel en cada uno de estos y trabajen en función de cumplir metas comunes; además, es preciso que aporten en cada acción que realizan en la reducción de costos operativos, porque todo en conjunto favorecerá el crecimiento de la entidad.

Perspectiva del cliente

La perspectiva del cliente se traduce en la calidad del servicio que se brinda a los clientes, para lo cual, todos los colaboradores de la empresa trabajan en búsqueda de satisfacer las expectativas de los contratantes, al cumplir eficientemente el servicio convenido. Precisamente, por estas razones, la empresa Spingarn & Marks S. A. busca posicionarse como una de las empresas más reconocidas en su área dentro del mercado, al tener como parte de su marca garantía, responsabilidad, ética, discreción y profesionalismo, traducidos en calidad como símbolo de diferenciación de la competencia.

Precisamente, para cumplir con lo mencionado es requerido que se implemente el plan de fidelización de clientes, el que permitirá contar con clientes leales y dispuestos a remitir los servicios a otras empresas, lo que se traduce en beneficios que aportan al desarrollo de la compañía.

Perspectiva financiera

Esta perspectiva se vincula con los resultados palpables de las estrategias establecidas, para lo cual se establecen indicadores económicos, de crecimiento y de costos. Este es un punto sustancial que la empresa Spingarn & Marks S. A. debe considerar al momento de monitorear y controlar el desarrollo de la planificación estratégica porque esto favorecerá su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

La planeación estratégica establece como uno de sus objetivos a largo plazo precisamente el incremento de las utilidades, para el efecto, es necesario que todos los involucrados trabajen en equipo, alineados a cumplir la visión de la empresa.

Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

La implementación de la planeación estratégica exige acciones que pueden afectar el medio ambiente (D'Alessio, 2008). En el caso de la empresa Spingarn & Marks S. A. es una organización que mantiene prácticas amigables con el medio ambiente. Los objetivos a largo y corto plazo planteados no demandan procesos productivos que puedan tener un impacto negativo en el medio ambiente. No obstante, es preciso reforzar las acciones que mantiene la compañía en este sentido para mejorar su posicionamiento en el mercado.

Presupuesto Requerido

Dentro del presupuesto se consideran los recursos tangibles establecidos en la tabla 11. Sin embargo, es importante aclarar que aparte de la contratación del experto en marketing, se utilizarán los recursos humanos, tecnológicos y otros con los que ya cuenta la empresa, por lo cual, se contemplan solo aquellos costos de los contratos específicos que se requieren para la ejecución de los planes de marketing, fidelización de clientes, capacitación del personal, desarrollo de nuevos servicios, estudio de clima laboral y la obtención de la certificación ISO 9001.

Por lo que, el estudio financiero que posibilita la implementación del plan estratégico se basa en la proyección de utilidades de acuerdo a lo estipulado en los objetivos a largo plazo (ver tabla A3), tomando como referencia los datos históricos de ingresos.

Tabla 16.

Presupuesto requerido en dólares americano

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Sueldos experto marketing ¹	28.508,40	28.930,91	28.959,45	28.988,01	29.016,60	144.403,37
Plan de marketing ²	2.529,00	2.437,08	2.507,16	2.591,25	2.689,33	12.753,82
Estudio clima laboral	2.000,00	0	0	0	0	2.000,00
Desarrollo nuevos servicios	6.000,00	0	0	0	0	6.000,00
Plan de fidelización ³	15.000,00	17.800,00	21.200,00	25.300,00	30.100,00	109.400,00
Certificación ISO9001	15.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15.000,00
Total	73.737,40	49.167,99	52.666,61	56.879,26	61.805,93	289.557,19

¹Ver tabla A4²Ver tabla A5³Ver tabla A6

Para saber si el plan estratégico contribuirá al crecimiento de la empresa, se aplica la fórmula de retorno de la inversión de los gastos realizados por este concepto, considerando para el efecto la utilidad proyectada. La fórmula es:

$$ROI = [(Utilidad Bruta/ Gastos de plan de estratégico)] - 1 \times 100.$$

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de la fórmula a cada año.

Tabla 17.

Resultados del ROI del plan estratégico por cada año

Año	Utilidades	ROI	Beneficio anual
2018	172.797,59		
2019	175.103,93	1,37	175.103,93
2020	177.410,45	2,61	179.717,13
2021	179.717,13	2,41	179.717,13
2022	182.024,00	2,20	182.024,00
2023	184.331,05	1,98	184.331,05
	TOTAL		898.586,56

Según los resultados presentados en la tabla que antecede, en los cinco años, la empresa con la implementación del plan estratégico se beneficiará con USD898.586,56, lo que indica que este plan contribuirá con su desarrollo, por lo que es factible.

Adicionalmente, se presentan los datos que indica la diferencia entre utilidades anuales con y sin la implementación del plan estratégico.

Tabla 18.

Utilidades sin y con la implementación del PEI

Año	Utilidades sin PE	Utilidades con PE	Diferencia
2019	175.103,93	276.470,46	101.366,53
2020	177.410,45	305.652,91	128.242,46
2021	179.717,13	306.767,65	127.050,52
2022	182.024,00	307.168,74	125.144,74
2023	184.331,05	306.856,17	122.525,12
Total	898.586,56	1.502.915,93	604.329,37

Tabla 19.

Tabla resumen de la utilidad generada cada año con la implementación del PEI

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ganancia	101.366,53	128.242,46	127.050,52	125.144,74	122.525,12	604.329,37
Inversión	73.737,40	49.167,99	52.666,61	56.879,26	61.805,93	294.257,19
Diferencia	27.629,13	79.074,47	74.383,91	68.265,48	60.719,19	310.072,18
Variación porcentual	37%	161%	141%	120%	98%	105%

Para calcular la rentabilidad, se utiliza la fórmula del VAN tomando en cuenta la diferencia entre la utilidad percibida y la inversión anualmente proyectada a los cinco años. La fórmula aplicada consideró el 10% de tasa de interés bancario. Los resultados de la fórmula en el Excel, dio como resultado USD 230.682,01; cantidad que, al ser un valor positivo indica que el negocio no compromete sus recursos económicos, lo que indica que la ejecución es factible.

Resumen

La implementación y evaluación del plan estratégico de la empresa Spingarn & Marks S. A. parte de la definición de diez objetivos a corto plazo, los que trazan la ruta a seguir para cumplir con los objetivos a largo plazo establecidos y así mejorar la competitividad de la organización y hacerla sostenible en el tiempo. Los objetivos a corto plazo definidos se sustentan en el establecimiento de políticas que se relacionan con sus fundamentos organizacionales.

Se propone la implementación del área de marketing dentro de la estructura organizacional de la empresa para favorecer el cumplimiento de las estrategias. Para el control y monitoreo se expone la tabla de control balanceado con sus respectivos indicadores y periodos de evaluación.

Finalmente, se aplica el ROI y el VAN del plan estratégico para los cinco años y se demuestra que su implementación contribuirá al desarrollo de la empresa, por lo que es factible.

Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones

Una vez finalizada la planeación estratégica de la Empresa Spingarn & Marks S. A. se establecen las conclusiones y recomendaciones correspondientes, para dar una visión global de lo planificado.

Plan Estratégico Integral (PEI)

El plan estratégico integral para la empresa Spingarn & Marks S. A. es el producto del análisis general del sector y del contexto global, así como de la evaluación interna realizada. Da a conocer los objetivos a largo y corto plazo, las estrategias retenidas y de contingencia, así como, las políticas y la gestión de la empresa para su consecución, al considerar los fundamentos organizacionales sobre los que se basan.

La definición de estrategias requirió la evaluación de los factores internos y externos que inciden en el desarrollo de la empresa sujeto de estudio, traducidos en la matriz FODA cruzado, así como, la MIE y PEYEA. A partir de esta evaluación se establecieron cinco estrategias retenidas y ocho de contingencia para cumplir con los tres objetivos a largo plazo planteados y los respectivos diez objetivos a corto plazo.

Para el monitoreo y control del plan estratégico se desarrolló el tablero de control balanceado con sus respectivos indicadores y periodos. Además, se implantaron los recursos necesarios para la consecución de los objetivos. El resumen del plan estratégico se presenta en el apéndice B de esta tesis.

Futuro del Sector Objeto de Estudio

La planeación estratégica está dirigida a cumplir con la visión de la empresa Spingarn & Marks S. A. la que busca hacer de esta “la empresa líder en la provisión de servicios de asesoría legal, financiera, administrativa y tributaria a corporaciones y otras organizaciones, reconocida por ofrecer seguridad y servicios de calidad a nuestros clientes, impulsada por un talento humano calificado que no pierde de vista sus

responsabilidades”, para el efecto, es preciso que la empresa maximice sus esfuerzos y mejore su posicionamiento en el mercado, al explotar los atributos que acompañan a su marca y potencializar las estrategias de marketing de capital social que utiliza y generar otras que le permitan ampliar su oferta a otros segmentos del mercado que no atiende todavía. Además, es pertinente que socialice este plan con sus colaboradores para que se empoderen de los fundamentos organizacionales y trabajen en función del bienestar común, al resaltar los valores sobre los que se asientan los servicios que ofrece la entidad, en búsqueda del mejoramiento continuo basado en principios de calidad total.

La empresa Spingarn & Marks S. A. al posicionarse dentro de las cinco de mayor prestigio en el mercado local, habrá logrado tener una participación importante y ampliar su cartera de clientes, lo que le hará una de las más sólidas y atractivas en el mercado, lo que conllevará a que los mejores profesionales deseen formar parte de su nómina de trabajadores. Además, su gestión de talento humano al crear las condiciones necesarias para alcanzar la satisfacción laboral, contribuirá a que esta organización sea sostenible en el tiempo y más competitiva. En definitiva, el futuro de la empresa es prometedor tanto para sus accionistas como para la localidad en la que se ubica, porque su desarrollo económico dinamizará la economía del sector y por ende mejorará la calidad de vida de los involucrados.

Conclusiones

Las conclusiones de los objetivos específicos planteados en la introducción de este documento incluyen:

1. La situación general del sector servicios al que pertenece la empresa Spingarn & Marks S. A. se relaciona a la evolución del indicador económico PIB el que, si bien al final del año 2018 presentó una tasa positiva, para el año 2019 se prevé una disminución que podría afectar el desarrollo de las empresas de servicios.

2. La empresa Spingarn & Marks S. A. no contaba con una filosofía empresarial, por lo que se creó la visión, misión, valores y código de ética para favorecer el trabajo en equipo de sus colaboradores en función de alcanzar metas comunes. La visión y misión se basan en los valores que rigen la conducta de los involucrados, con el fin de hacer de la entidad una organización sostenible.
3. El sector de servicios ha presentado crecimiento en los últimos años, su demanda se relaciona con el incremento del sector comercial, bancario, educativo y de salud a los que sirven las empresas como la de sujeto de estudio. La competitividad de este tipo de entidades se relaciona con los valores que se involucran el manejo profesional de información confidencial y sensible. El poder de negociación de los proveedores es bajo y medio el de los clientes. Además, existe amenaza media de los entrantes y rivalidad de los competidores porque es un mercado atractivo para invertir y porque existen grandes empresas que se encuentran posicionadas en el mercado.
4. La Empresa Spingarn & Marks S. A. cuenta con una estructura organizacional definida, con el gerente a la cabeza y bajo él tres gerencias (legal, administrativa y contable) que tienen a su cargo el desarrollo de los diferentes servicios que ofrece por medio de profesionales calificados. Para el marketing y ventas utiliza estrategias de marketing de capital social, cuenta con una eficiente capacidad de gestión, producto de la buena aceptación que tiene en el mercado.
5. La planeación estratégica partió del análisis de las diferentes matrices, como resultado, se precisaron cinco estrategias retenidas y ocho de contingencia alineadas a cumplir con la visión de la empresa, dirigidas a penetrar en el mercado y desarrollar los servicios existentes. A partir de lo cual y en

concordancia con los objetivos a largo plazo planteados se precisaron tres objetivos a largo plazo.

6. La implementación del plan estratégico parte de la definición de diez objetivos a corto plazo que se sustentan en políticas que se relacionan con sus fundamentos organizacionales. Además, se propone la creación del área de marketing dentro de la estructura organizacional de la empresa para cumplir con las estrategias. Para el control y monitoreo se establecen indicadores y periodos de evaluación a los objetivos trazados. Finalmente, el resultado del VAN indica que la implementación del plan es rentable.

Recomendaciones

1. Desarrollar las acciones estratégicas que permitan materializar las estrategias propuestas en el plan estratégico para aprovechar las oportunidades, destacar las fortalezas y así minimizar las debilidades y enfrentar las amenazas existentes en el entorno en el que se desenvuelve la empresa.
2. Socializar con los trabajadores la filosofía empresarial y el plan estratégico para que todos los involucrados trabajen en función de cumplir con la visión y su trabajo se alinee al desarrollo de las estrategias propuestas, considerando los indicadores del tablero de control.
3. Desarrollar un plan de marketing que refuerce las estrategias existentes y genere nuevas estrategias para dar a conocer sus nuevos servicios y llegar a otros segmentos del mercado.
4. Maximizar su modelo de negocio sostenible, en base a la mejora continua y la satisfacción de las expectativas de los clientes para mejorar su posicionamiento y por ende su competitividad y sostenibilidad.
5. Obtener la certificación de gestión de calidad ISO 9001.

6. Involucrar a todos los colaboradores en la implementación del plan estratégico para que todos se empoderen de los fundamentos de la empresa y trabajen en equipo para cumplir con los objetivos propuestos.

Referencias Bibliográficas

- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Ediciones legales.
- ASOBANCA. (2018). *Boletín macroeconómico*. Quito: ASOBANCA.
- Banco Central. (2018). *Cifras macroeconómicas*. Quito: BCE.
- Burgwal, G., & Cuéllar, J. (1999). *Planificación estratégica operativa*. Quito, Ecuador: Abya Yala.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Perú: Centrum.
- Delgado, J. (2015). *¡Planificando estratégicamente!* California: Windimills.
- Ekonegocios. (2018). *Guía de negocios. Conozca las mejores empresas del país*.
Obtenido de
<http://www.ekosnegocios.com/empresas/Resultados.aspx?q=empresas%20de%20asesor%C3%ADa%20tributaria>
- El Comercio. (4 de Enero de 2016). *Las nuevas tecnologías cambiaron panorámica social*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/guaifai/nuevas-tecnologias-sociedad-campusparty-ecuador.html>
- El Comercio. (2018). *Datos: población ecuatoriana*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/opinion/datos-poblacion-ecuatoriana-inec-opinion.html>
- El Comercio. (9 de Octubre de 2018). *FMI redujo la expectativa de crecimiento para el Ecuador*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/fmi-redujo-expectativa-crecimiento-ecuador.html>
- El Comercio. (11 de Abril de 2018). *La economía del Ecuador crecerá en un 2,5% en 2018*. *El Comercio*, pág. 1.

- El Telégrafo. (13 de Julio de 2018). *Ecuador enfrenta la desaceleración de su economía*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/ecuador-desaceleracion-economia>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson, Prentice Hall.
- García, A. (2011). *Estrategias empresariales*. Bogotá: Bilineada publishing.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- INEC. (2016). *Encuesta Industrial*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Comercio/Comercio_2015/Presentacion%20Industriales%202015.pdf
- INEC. (2018). *Ecuador en cifras. Tras las cifras de Quito*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>
- La Hora. (Diciembre de 2017). *Quito alberga a migrantes de más de 150 nacionalidades extranjeras*. Obtenido de <https://lahora.com.ec/noticia/1102117142/fiestas-de-quito-quito-alberga-a-migrantes-de-mas-de-150-nacionalidades-extranjeras>
- Martín, V., Moya, B., & Rodríguez, J. (2013). *Estrategias y políticas de empresa*. Madrid: UNED.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2014). *Diagnóstico estratégico-Eje territorial*. Obtenido de <http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/wp-content/uploads/documentos/pdf/diagnosticoterritorio.pdf>

- Pérez Bustamante & Pérez. (2018). *Quiénes somos*. Obtenido de <http://www.pbplaw.com/quienes-somos/nuestro-equipo/sebastian-perez/>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Spingarn & Marks S. A. (2018). *Presentación corporativa de la empresa*. Quito: Spingarn & Marks S. A.
- Spingarn y Marks S.A. (2018). *Informe económico año 2017*. Quito: Spingarn y Marks S.A.
- Superintendencia de Compañías y Seguros. (2017). *Funciones de la SUPERCIAS*. Obtenido de <https://portal.supercias.gob.ec/wps/portal/Inicio/Inicio/Seguros/HistoriaFunciones>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). *Institución*. Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalsecvs/>
- Valdés, L. (2005). *Planeación estratégica con enfoque sistémico*. México: UNAM.
- Villegas, F., & Beltrán, A. (2009). *Plan de marketing modelo para alcanzar el éxito en el mercado*. Colombia.

Apéndice A. Tablas Resumen que Respaldan el Presupuesto del PEI

Tabla A1.

Tabla de escenarios de acuerdo a la inflación

Periodo	Inflación	Escenarios
Dic 2018	0,10%	Conservador
Sep 2018	0,39%	Optimista
Mar 2018	0,06%	Pesimista

Fuente: Banco Central del Ecuador. Cifras macroeconómicas (2018)

Tabla A2.

Historial de clientes 2015-2019

Año	Cantidad	Variación interanual	Escenarios
2015	36	24%	
2016	43	19%	PESIMISTA
2017	72	67%	OPTIMISTA
2018	105	46%	
2019	150	43%	
PROMEDIO		40%	CONSERVADOR

Fuente: Registros de la empresa Spingarn & Maks

Tabla A3.

Proyección de ingresos, egresos y utilidades en un escenario conservador

Año	Ingresos	Costos	Utilidad	Var. interanual de utilidades
Año 1	1.240.809,03	1.065.705,10	175.103,93	1,3%
Año 2	1.242.049,84	1.064.639,39	177.410,45	1,3%
Año 3	1.243.291,89	1.063.574,75	179.717,13	1,3%
Año 4	1.244.535,18	1.062.511,18	182.024,00	1,3%
Año 5	1.245.779,72	1.061.448,67	184.331,05	1,3%
Variación interanual 2018-2023 6,67%				

Tabla A4.

Rol de pagos del experto en marketing

ROL DE PAGOS AÑO 1							
SUELDO TOTAL	APORTE IESS 11,15%	13° SUELDO	14° SUELDO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	TOTAL SUELDOS MENSUAL	TOTAL SUELDOS ANUAL
1.800,00*	200,7	150	150	-	75,00	2.375,70	28.508,40
ROL DE PAGOS AÑO 2							
1.801,80	200,9	150,15	32,83	150,15	75,08	2.410,91	28.930,91
ROL DE PAGOS AÑO 3							
1.803,60	201,1	150,3	32,83	150,3	75,15	2.413,29	28.959,45
ROL DE PAGOS AÑO 4							
1.805,41	201,3	150,45	32,83	150,45	75,23	2.415,67	28.988,01
ROL DE PAGOS AÑO 5							
1.807,21	201,5	150,6	32,83	150,6	75,3	2.418,05	29.016,60
						TOTAL	144.403,37

*Valor referencial que gana un profesional en la empresa sin comisiones

Tabla A5.

Presupuesto de marketing en un escenario proyectado conservador con variación interanual del 0,10% de acuerdo a la inflación

Cantidad	Detalle	Precio unitario	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5	Total
1	Pago página Web	150	150,00	-	-	-	-	150,00
1	Pago empresa Hosting	79	79,00	79,08	79,16	79,24	79,32	395,80
1094	Agendas*	2	300,00	356,00	424,00	506,00	602,00	2.188,00
2000	Esferos	1	2.000,00	2.002,00	2.004,00	2.006,01	2.008,01	2.010,02
Total			2.529,00	2.437,08	2.507,16	2.591,25	2.689,33	12.753,82

*Calculado por el incremento de clientes proyectado

Tabla A6.

Presupuesto de plan de fidelización

2019	2020	2021	2022	2023	Total
15.000,00	17.800,00	21.200,00	25.300,00	30.100,00	109.400,00

Nota: se considera favorecer a cada cliente en el año con USD100 (en premios o descuentos) considerando el incremento del 19% cada año de clientes.

Apéndice B. Plan Estratégico Integral de la Empresa Spingarn & Marks S. A. y Cronograma

Tabla B1. Plan Estratégico Integral de la Empresa Spingarn & Marks S.A.

VISIÓN: "Ser la empresa líder en la provisión de servicios de asesoría legal, financiera, administrativa y tributaria a corporaciones y otras organizaciones; reconocida por ofrecer seguridad y servicios de calidad a nuestros clientes, impulsada por un talento humano calificado que no pierde de vista sus responsabilidades".				
ESTRATEGIAS RETENIDAS	OBJETIVOS A LARGO PLAZO			VALORES
	• OLP 1. Aumentar las ganancias al año 2023, un 6,67% más de lo asentado en el 2018	• OLP 2. Posicionar a la empresa dentro de las cinco de mayor prestigio en el mercado local por ofertar servicios de mejor calidad que la competencia a empresas de diferente tamaño.	• OLP 3. Diversificar la cartera de servicios, para llegar a nuevos segmentos del mercado y así ampliar la cobertura a otras ciudades del país.	"Responsabilidad, discreción, ética, profesionalismo, creación de valor, proactividad"
				POLÍTICAS
E1. Potencializar las ventajas competitivas para incrementar la cartera de clientes.	X	X	X	P1.1; P2.1; P4.1; P5.1: Contratar a profesionales competentes para cada una de las áreas de la empresa. P1.2; P4.5: Unificar esfuerzos para cumplir con los fundamentos organizacionales de la empresa. P1.3: Trabajar en función de alcanzar la calidad total fundamentada en los valores que conforman los fundamentos organizacionales. P1.4; P3.4; P4.2; P5.2: Modernizarse para mejorar permanentemente en los servicios que se ofrecen. P2.2; P5.5: Contar con profesionales empoderados de los fundamentos organizacionales de la empresa y satisfechos con su calidad de vida laboral. P2.3: Satisfacer las expectativas de los clientes. P2.4; P4.3; P5.3: Desarrollar nuevos servicios para ampliar la oferta en base a la planeación apropiada que certifique su provecho para la empresa. P3.1: Innovar constantemente para mantener la mejora continua de los servicios que se ofrecen. P2.5: Mejorar continuamente para brindar servicios de calidad. P3.1: Mantener las buenas relaciones con los clientes al demostrar en cada acción: responsabilidad, discreción, ética, profesionalismo y proactividad. P3.2: Segmentar a los clientes de acuerdo a las necesidades que tengan de los servicios ofertados. P3.3: Adecuar los servicios que se ofrecen a las necesidades del cliente para no perder ningún contrato. P4.4; P5.4: Trabajar en equipo para contar con clientes satisfechos y fieles.
E2. Adaptar la tecnología existente para llegar a nuevos clientes.	X	X	X	
E3. Crear un plan de marketing que refuerce las estrategias existentes y genere nuevas que le permita ampliar la oferta.	X	X	X	
E4. Aumentar el presupuesto destinado a marketing para llegar a potenciales clientes.	X	X	X	
E5. Explotar el reconocimiento de la marca de la empresa para mejorar su posicionamiento en el mercado y ampliar su cobertura atendiendo a empresas localizadas en otras ciudades del Ecuador.	X	X	X	
Perspectiva Financiera	OBJETIVOS A CORTO PLAZO			CÓDIGO DE ÉTICA <ul style="list-style-type: none"> • Profesionalismo. Realizar un trabajo ético, responsable y técnico. • Cumplimiento. Cumplir y hacer cumplir los valores de la filosofía empresarial, así como el código de ética en todas las acciones que se realicen dentro y fuera de la empresa. • Puntualidad. Cumplir con los trabajos encomendados a tiempo o informar oportunamente y con exactitud al jefe inmediato superior cualquier novedad que afecte el tiempo de entrega de un servicio contratado. • Transparencia. Cumplir y hacer cumplir las leyes y normas que rigen a cada uno de los ámbitos de los servicios que ofrece la empresa; mantener los libros y registros de la empresa con exactitud y honestidad para que provean información certera que contribuya en la toma de decisiones al área gerencial. • Discreción. Mantener la confidencialidad de toda la información a la que se tenga acceso de los clientes por razones de trabajo, incluso una vez que el empleado a cargo cese en sus funciones. • Capacitación. Promover el perfeccionamiento de las capacidades de los trabajadores constantemente, procurando que su accionar se enmarque en principios de mérito y contribuyan al desarrollo de la organización. • Satisfacción. Garantizar un servicio oportuno y efectivo que satisfaga todos los requerimientos de los clientes. • Competencia leal. Competir con otras empresas bajo principios de respeto mutuo, absteniéndose de realizar prácticas no éticas. • Trato digno. Mantener un trato plausible, respetuoso y justo entre los colaboradores de todos los niveles jerárquicos de la empresa y el público externo, considerando las diferencias culturales, políticas o religiosas; no permitir ningún tipo de violencia o abuso en el ámbito laboral. • Garantizar la seguridad e higiene del trabajo. Contar con un ambiente laboral que favorezca el pleno desenvolvimiento de los trabajadores y que les provea una calidad de vida laboral adecuada; motivarlos para que se empoderen de los fundamentos organizacionales y trabajen en función de alcanzar metas comunes.
OCP 1.1. Incrementar el 1,3% de las utilidades cada año a partir del año 2019.	OCP 1.1. Incrementar el 1,3% la utilidad de cada año a partir del año 2019	OCP 2.1. Crear el área de marketing para que refuerce las estrategias existentes de esta y desarrolle nuevas para mejorar la posición de la marca de la empresa	OCP 3.1. Utilizar la tecnología existente para innovar en la oferta.	
OCP 1.2. Disminuir los costos operativos en el 0,10% cada año.				
Perspectiva Clientes	OCP 1.2. Disminuir los costos operativos en el 0,10% cada año.	OCP 2.2. Diseñar técnicas para fidelizar a los compradores.	OCP 3.2. Desarrollar un plan de marketing digital que impulse los servicios que brinda la empresa a nuevos segmentos del mercado en las principales ciudades del país.	
OCP 1.3. Aumentar la cartera de clientes en un 19% cada año.				
Perspectiva procesos internos	OCP 1.3. Aumentar la cartera de clientes en un 19% cada año.	OCP 2.3. Obtener la certificación de sistema de gestión de calidad ISO 9001.	OCP 3.3. Brindar continuamente servicios de mejor calidad que la competencia, basados en el profesionalismo del talento humano con el que cuenta la organización.	
OCP 2.1. Crear el área de marketing para que genere un plan que refuerce las estrategias de esta área existentes y desarrolle nuevas para mejorar la posición de la marca de la empresa y así afianzar las relaciones comerciales con los actuales clientes y llegar a potenciales clientes.				
OCP 3.1. Utilizar la tecnología existente para innovar en la oferta.				
Perspectiva aprendizaje interno	OCP 2.4. Contar con un clima laboral que provea una calidad de vida laboral óptima al 100% de los trabajadores, para que laboren en función de cumplir con los objetivos establecidos y el bienestar común.	OCP 2.4. Contar con un clima laboral que aporte al bienestar del 100% de los trabajadores.		
OPC 3.2. Desarrollar un plan de marketing digital que impulse los servicios que brinda la empresa a nuevos segmentos del mercado en las principales ciudades del país.				
OCP 3.3. Brindar continuamente servicios de mejor calidad que la competencia, basados en el profesionalismo del talento humano con el que cuenta la organización.				

Profesionalismo, cumplimiento, puntualidad, transparencia, discreción, capacitación, satisfacción, trato digno

MISIÓN: "Garantizar a nuestros clientes un servicio excelente de asesoría legal, financiera, administrativa y tributaria, basado en principios de responsabilidad, discreción, ética y

Tabla B2. Cronograma

OBJETIVOS LARGO PLAZO	Acciones	Responsable	AÑO 1			AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5				PRESUPUESTO ³ TOTAL		
			T. ¹ 2	T. 3	T. 4	T. 1	T. 2	T. 3	T. 4															
Aumentar las ganancias al año 2023, un 6,67% más de lo asentado en el 2018. Posicionar a la empresa dentro de las cinco de mayor prestigio en el mercado local. Diversificar la cartera de servicios, para llegar a nuevos segmentos del mercado y así ampliar la cobertura a otras ciudades del país.	Crear el área de marketing	Gerencia																					144.403,37	
	Desarrollar un plan de marketing	Jefatura de Marketing																						12.753,82
	Evaluación ²	Jefatura de Marketing																						
	Obtener la Certificación ISO 9001	Gerencia. Gerencias de áreas.																						15.000,00
	Evaluación	Gerencia.																						
	Estudio de clima laboral.	Gerencias de áreas.																						2.000,00
	Evaluación	Gerencias de áreas.																						
	Desarrollar nuevos servicios, para llegar a nuevos segmentos del mercado y así ampliar la cobertura a otras ciudades del país.	Gerencias de áreas. Jefatura de Marketing																						6.000,00
	Evaluación	Gerencias de áreas.																						
	Desarrollar plan de fidelización	Jefatura de Marketing																						109.400,00
Evaluación	Jefatura de Marketing																							
TOTAL																						289.557,19		

¹T=trimestre, ²utilizar los indicadores del Tablero de Control Balanceado, ³ver tabla 16