

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS



Facultad de
**Ciencias Sociales
y Humanísticas**



**“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA SOFTWARE
TECHNOLOGY”**

MATERIA DE TITULACIÓN

**Previo a la obtención del título de:
INGENIERÍA COMERCIAL Y EMPRESARIAL**

Presentado por:
MARIUXI JEANNETTE ROSILLO NARVÁEZ
JOSÉ ARÍSTIDES CASTRO VILLACRÉS

**Guayaquil – ecuador
2015**

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios y a la Virgen María,
Por habernos dotados de salud y perseverancia
Para la realización de este proyecto con éxito.

A nuestras familias por habernos apoyado incondicionalmente, estando siempre
a nuestro lado y dándonos ese empuje para ser siempre mejores.

A nuestro tutor, Econ. Pablo Soriano
Por haber sido guía de este proyecto
Y guiarnos por este proceso.

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a mis padres, quien me han inculcado valores y por quienes soy la persona en la que me he convertido, así mismo se la dedico a mi familia, porque bien dicen que es el núcleo fundamental de la sociedad y para mí son personas que importantes, pero en especial se la dedico a mis abuelos que aunque ya no se encuentran a mi lado sé que desde el cielo me cuidan y han guiado mis pasos para culminar esta esta etapa de mi vida.

Mariuxi Jeannette Rosillo Narváez

A mis padres y hermana

José Arístides Castro Villacrés

TRIBUNAL DE SUSTENTACION

DECLARACION EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, me corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

Mariuxi Jeannette Rosillo Narváez

José Aristides Castro Villacrés

RESUMEN

En el desarrollo de este proyecto buscamos hacer un diagnóstico de la empresa en el cual, evaluaremos los problemas que se suscitan en las distintas áreas de la organización. Una vez establecidos estos puntos haremos un plan estratégico que nos permita resolver de manera eficaz inconvenientes para así ser más productivos. También analizaremos con indicadores cuantitativos y cualitativos, de esta manera diseñaremos un Cuadro de Mando Integral (BSC) que nos ayudara a resolver los problemas de manera eficiente, para así alcanzar el cumplimiento de la misión y visión de la organización. Como resultados de este diagnóstico realizado, se observa que la situación de la empresa actualmente no es tan satisfactoria, así como otro factor a relucir es que su captación del mercado no es tan amplia, pues si pierde a sus clientes potenciales y frecuentes podría atravesar una fuerte crisis, llevando a la empresa a recurrir al Factoring o a los retranqueos bancarios, ambos generando costos/intereses que en su momento disminuirán los ingresos de la compañía. Dentro del estudio realizado a SOFTECH nos percatamos de que no existen políticas de cobranza, es por ello que no ingresa el dinero a tiempo y no hay liquidez adecuada, es por esta razón que se hizo un estudio del ciclo de pago de los clientes, para así elaborar estrategias de cobro a cada uno. El diseño del Balanced Scorecard permitirá controlar la gestión desde cada una de las perspectivas que los conforman las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje e innovación donde la compañía debe hacer un seguimiento constante del BSC para el correcto cumplimiento del plan propuesto, y si existen fallas, corregirlas a tiempo.

ABSTRACT

In developing this project, we make a diagnosis of the company in which we will evaluate the problems that arise in different areas of the organization. Once these points will make a strategic plan that allows us to effectively solve problems in order to be more productive. Also analyze quantitative and qualitative indicators, so design a Balanced Scorecard (BSC) that will help us solve problems efficiently, thus achieving compliance with the mission and vision of the organization. As a result of this diagnosis made, it appears that the situation of the company is not as successful today as well as another factor to light is that their market uptake is not as wide, as if you lose your potential and repeat customers could cross a deposit crisis, leading the company to turn to factoring or a bank refinancing, both generating costs / interest that once will reduce the income of the company. Within the study of SOFTECH we realize that no collection policies, which is why we do not enter the money on time and there is adequate liquidity, it is for this reason that a cycle study customer payment was made to and develop strategies to each collection. The design of the balanced scorecard will control management from each of the perspectives that make up a financial, customer, internal processes and learning and innovation where the company must continually monitor the BSC for the proper fulfillment of the proposed plan, and if there are flaws, correct them in time.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
TRIBUNAL DE GRADUACION.....	iv
DECLARACION EXPRESA.....	v
INIDICE GENRAL.....	vi
RESUMEN.....	vii
INDICE GENERAL.....	viii
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	ix
INDICE DE TABLAS.....	x
1. CAPITULO 1 INTRODUCCION.....	1
1.1 ANTECEDENTE DEL ESTUDIO.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.3 JUSTIFICACION.....	2
1.4 DELIMITACION DEL PROBLEMA.....	3
1.5 OBJETIVOS.....	3
1.5.1. Objetivo general.....	3
1.5.2. Objetivos específicos.....	3
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	4
2.1 DEFINICIONES CONCEPTUALES.....	4
2.1.1. Balance Scorecard.....	4
2.1.2. Diagrama de Ishikawa.....	8
2.1.3. 5 Fuerzas de Porter.....	8
2.1.4. FODA.....	10
2.1.5. Plan Estratégico.....	11
2.2 METODOLOGIA.....	11
CAPÍTULO 3 DIAGNOSTICO ACTUAL DE SOFTWARE TECHNOLOGY.....	13
3.1 DESCRIPCION GENERAL DE SOFTWARE TECHNOLOGY.....	13
3.2 MISION.....	13
3.3 VISION.....	13
3.4 PRODUCTOS/SERVICIOS.....	13
3.5 CLIENTES.....	14

3.6	PRINCIPALES PROVEEDORES.....	14
3.7	COMPETIDORES.....	15
3.8	ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE SOFTECH.....	16
3.8.1.	Estructura organizacional.....	16
3.8.2.	Análisis FODA.....	17
3.8.3.	Diagrama de ISHIKAWA.....	18
3.8.4.	5 Fuerzas de PORTER.....	19
3.8.5.	Análisis financiero.....	20
3.8.5.1	Ratios financieros.....	20
	CAPITULO 4 PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO.....	26
4.1	OBJETIVOS GENERALES DEL PLAN ESTATÉGICO.....	26
4.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	26
4.3	FORMULACIÓN DE ESTATEGIAS PARA EMPRESA.....	28
4.3.1.	Políticas de cobranza.....	28
4.3.2.	Políticas de pago.....	31
4.4	OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	33
	CAPITULO 5: DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD.....	35
5.1	PERSPECTIVA FINANCIERA.....	36
5.2	PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES.....	36
5.3	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	37
5.4	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN.....	37
5.5	MAPA ESTRATÉGICO.....	38
5.6	MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	39
5.7	DETERMINACIÓN DE LAS METAS PARA LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	40
5.8	ESTIMACIÓN DE RIESGOS DE LA EMPRESA Y PLAN DE CONTINGENCIA.....	41
5.9	CUANTIFICACIÓN DE RIESGO.....	43
5.10	CUADRO DE MANO INTEGRAL.....	44
	CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	45
6.1	CONCLUSIONES.....	45
6.2	RECOMENDACIONES.....	47

REFERENCIAS	48
ANEXOS.....	50

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro: 3.1: Análisis financiero.....	20
Cuadro: 3.2: Ratios financieros.....	20
Cuadro: 4.3: Cobros - CONECEL.....	29
Cuadro: 4.4: Cobros – ECUADORTELECOM.....	30
Cuadro: 4.5: Cobros- SOLCA.....	30
Cuadro: 4.6: Cobros – INTERAGUA.....	31
Cuadro: 4.7: Junta de Beneficencia de Guayaquil.....	31
Cuadro: 4.8: Plazos de ingreso de dinero.....	32
Cuadro: 4.9: Política de pagos.....	33
Cuadro: 5.10: Balanced Scorecard.....	35
Cuadro: 5.11: Perspectiva financiera.....	36
Cuadro: 5.12: Perspectiva de los clientes.....	36
Cuadro: 5.13: Perspectiva de procesos internos.....	37
Cuadro: 5.14: Perspectiva de aprendizaje e innovación.....	37
Cuadro: 5.15: Matriz de indicadores de gestión.....	39
Cuadro: 5.16: Determinación de las metas para los indicadores de gestión.....	40
Cuadro: 5.17: Matriz de riesgos.....	43
Cuadro: 5.18: Cuadro de mano integral.....	44

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 2.1: El Cuadro de Mando Integral.....	7
Figura 2.2: Diagrama de Ishikawa.....	8
Figura 3.3: Estructura Organizacional.....	16
Figura 3.4: Análisis FODA.....	17
Figura 3.5: Diagrama de Ishikawa.....	18
Figura 3.6: 5 Fuerzas de Porter.....	19
Figura 3.7: Activos corrientes.....	21
Figura 3.8: Ratio de liquidez.....	23
Figura 3.9: Pasivo corriente.....	24
Figura 3.10: Utilidad neta.....	24
Figura 4.11: Pirámide de jerarquía de pagos.....	32
Figura 5.12: Mapa estratégico.....	38

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTE DEL ESTUDIO

Software Technology (SOFTECH) lleva en el mercado ecuatoriano 12 años, la idea nació por sus actuales accionistas, quienes decidieron prestar servicios de calidad y excelencia a otras empresas públicas y privadas e innovándose en tecnología.

La visión de sus accionistas fue brindar al mercado una manera rápida y optimizadora de costos de obtener programas o softwares que cubran las necesidades del giro del negocio, como por ejemplo: productos administrativos, financieros, contables, facturación electrónica, recursos humanos, sistemas bancarios, sistemas de control de movilización (administración de vouchers) y servicios como: desarrollo a la medida, administración de bases de datos, consultoría y asesoría en el desarrollo de sus soluciones, expertos en el desarrollo de aplicaciones en la nube.

Desde sus inicios SOFTECH, por lo general ha trabajado con empresas grandes en proyectos de desarrollo programas o softwares en la medida requerida de los clientes.

Debido a su naturaleza y la clase de negocio, SOFTECH cuenta con dos instalaciones, la primera está ubicada en Urdesa que es netamente operativa, mientras la otra se encuentra en ubicada en la Av. Francisco de Orellana abarcando principalmente la parte administrativa y en mínima proporción la operativa.

Dentro su periodo de funcionamiento, SOFTECH ha mantenido decisiones centralizadas, provocando dependencia de Presidencia – Gerencia, con sus diferentes áreas, con lo cual afecta negativamente, debido que las actividades se detienen; además, siendo expertos en desarrollo de programas y software, la empresa recientemente implemento un sistema contable para poder ser más eficientes en el registro de sus actividades, debido a la falta de organización en el área administrativa.

La empresa en la actualidad se ve en la necesidad de estructurar un plan estratégico para así evaluar y mejorar su organización interna a nivel administrativo e influenciando en su parte productiva de manera positiva y para alcanzar sus metas establecidas como su misión y visión.

Un plan estratégico junto con un Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard) serían las herramientas adecuadas para mejorar constantemente y posesionarse como líderes en el mercado.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A pesar de ser una empresa mediana y relativamente nueva en el mercado, es una firma con pocas pero grandes empresas – multinacionales facturando miles de dólares mensuales debido a la alta calidad de productos/servicios que satisfacen las necesidades específicas de los clientes.

En la actualidad no se ha implementado en SOFTECH un Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral en el cual podamos identificar y controlar los problemas suscitados, a través de indicadores ya sean financieros o no financieros en las diferentes áreas, para así poder mejorar las actividades de sus departamentos y/o empleados, con una buena dirección de los líderes, así cumplir con objetivos de la empresa de manera eficiente y eficaz.

El no llevar una adecuada comunicación dentro de SOFTECH, provoca no tener un modelo correcto, que ayude al mejoramiento continuo, generando el agravamiento de los problemas sin una solución adecuada o dejándolos en un estado poco productivo. Si SOFTECH no implementa un modelo de gestión a largo plazo, difícilmente podrá obtener buenos resultados, tanto organizacional como financieramente, en cuanto a su visión.

Para los accionistas de la compañía es sumamente importante tomar buenas decisiones que dejen como consecuencia beneficios monetarios es decir rentabilidad y no monetarios como dejar en alto su producto, procesos internos excelentes que reduzcan costos y tiempo, formar fidelidad y compromiso del personal, así como también de los clientes para así posesionarse en el mercado y acaparar no solo grandes empresas sino también a las PYMES.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Usualmente en el sector privado, se plantea estrategias usando indicadores financieros, olvidándose que hay otros indicadores que pueden ayudar a resolver problemas y mejorar la situación de manera eficiente, es decir, se quiere aplicar un modelo basado en los ejes del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

Las razones del proyecto para la implementación de este modelo, es porque en la actualidad, el Ecuador está en una transición en la cual busca simplificar procesos a través de tecnología y llevar un control por medio de las redes inteligentes, es decir utilizan un modelo GPR.

El Balanced Scorecard ayudará a los accionistas y a los diferentes líderes de proyectos a saber si la empresa opera correctamente, manteniendo la comunicación interna y cumpliendo sus metas a corto y largo plazo.

1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El estudio a realizar estará basado en los resultados económicos y estadísticos obtenidos en los últimos 3 años de funcionamiento de la compañía, tomando información financiera y de campo que este dentro de este periodo establecido.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico general a Software Technology S.A. para elaborar un plan alineado a la visión y misión de la compañía y monitorear el cumplimiento del mismo mediante un modelo de gestión por resultados utilizando la metodología de un Cuadro de Mando Integral para poder controlar por medio de indicadores en la perspectiva: financiera, clientes, procesos y aprendizaje e innovación.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar un plan estratégico para SOFTECH que optimice el funcionamiento en las distintas áreas.
- Diseñar un sistema de control basado en los ejes del Balanced Scorecard.
- Realizar un análisis financiero, en base a datos históricos, estadísticos de los últimos 3 años, con la finalidad de medir la liquidez y mejorarla.
- Crear políticas de cobranzas con las cuales pueden generar flujos de efectivo constantes.

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1 DEFINICIONES CONCEPTUALES

2.1.1. BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard es un sistema de control de gestión que enfatiza la conversión de la visión y la estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos que favorecen la medición de los resultados de la actuación futura. (Robert s. Kaplan, The Balanced Scorecard, 2002)

Según Robert S. Kaplan T el Cuadro de Mando Integral tiene como objetivo primordial "convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados", por motivo que se puede evaluar una empresa de manera: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas en función de sus objetivos.

Dentro de las publicaciones de Altair, nombra distintas beneficios que el Cuadro de Mando Integral aportara a la empresa:

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefiniciones de la estrategia en base a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

Dentro del Balanced Scorecard existen perspectivas cual se puede efectuar distintos análisis los cuales son:

1. Financiera
2. Clientes
3. Procesos
4. Capacidades estratégicas

La perspectiva financiera, es en la cual se puede interpretar los resultados obtenidos por medio de indicadores como ejemplo de liquidez, rentabilidad, valor por acción, etc. con lo cual empresa podrá analizar si la estrategia está siendo efectiva en el ámbito si la empresa es un éxito o es un fracaso.

Clientes, está enfocado a la segmentación correcta del mercado, según Altair:

“Define la proposición de valor para los clientes objetivo”, es decir buscar la lealtad de los clientes. Esta perspectiva ayudara a identificar los puntos críticos de los clientes y del mercado.

La perspectiva de procesos internos, está enfocado en hacer énfasis en que procesos debemos mejorar o ser excelentes.

La perspectiva de capacidades estratégicas identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican que trabajos (el capital humano), que sistemas (el capital de información) y que clase de clima (el capital organizativo) se requieren para apoyar los procesos de creación de valor. Estos activos deben estar alineados con los procesos internos críticos. (eco3 colecciones: “el Cuadro de Mando Integral”)

Dentro de los objetivos del Cuadro de Mando Integral podemos destacar:

- Creación de valor

Permite un análisis, una cuantificación y una optimización del rendimiento de la organización, fortaleciendo la comunicación interna.

- Crecimiento (cuota de mercado / ingresos)

Se enfoca en "crecimiento de las ventas" o el "aumento de la cuota de mercado". También se centra en calidad cuando hace referencia a objetivos como "crecimiento de las ventas en la región ", "% ventas en la nueva línea productiva", "% de ventas del nuevo equipo comercial", etc.

- Mantenimiento (sostenibilidad)

Se trata de un objetivo necesariamente a largo plazo, que acompaña en ocasiones al objetivo de creación de valor. Aumentar rentabilidad

El aumento de la rentabilidad implica un buen nivel de ventas, una buena gestión de los activos, una correcta gestión de los fondos propios de la compañía.

- Inversiones

Maximización del ROE o del ROA, conceptos asociados a la rentabilidad económica de los activos. Así mismo, objetivos como mejora de la capacidad con el objeto de asignar ciertos activos a otras actividades de índole estratégico.

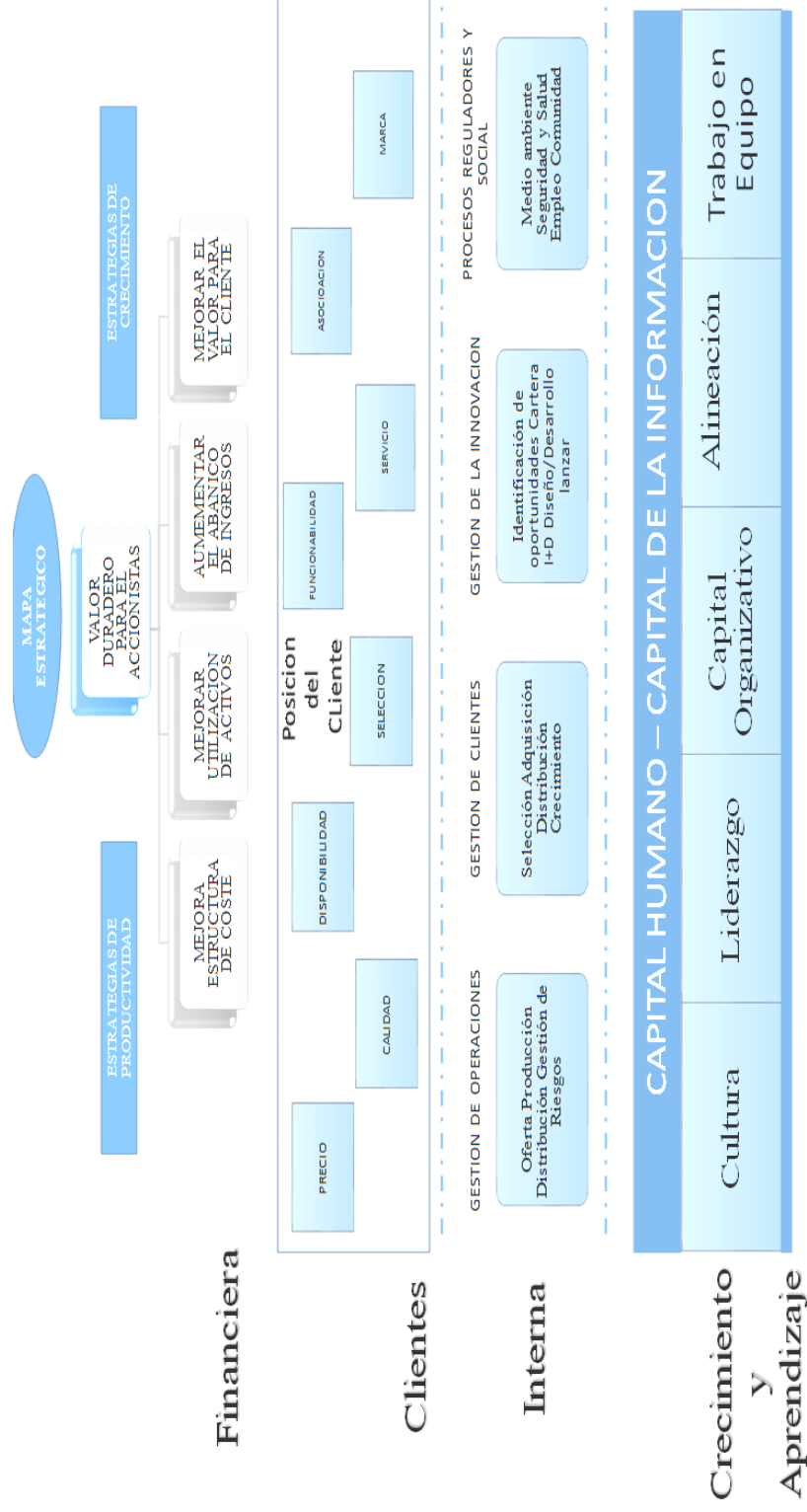
- Gestión estratégica de costos

Plantearse distinción entre costos fijos (estructurales) y costos variables suelen ser este el que más nos interesa mejorar en este objetivo de "optimización de costos".

- Estructura financiera gestionar

Correctamente los fondos ajenos de la empresa implican alcanzar una estructura financiera óptima a través de un endeudamiento apropiado. 8. gestión de activos busca la maximización de la producción con el buen uso de los activos además de mejorar la utilización de los activos.

Figura: 2.1 – Mapa Estratégico



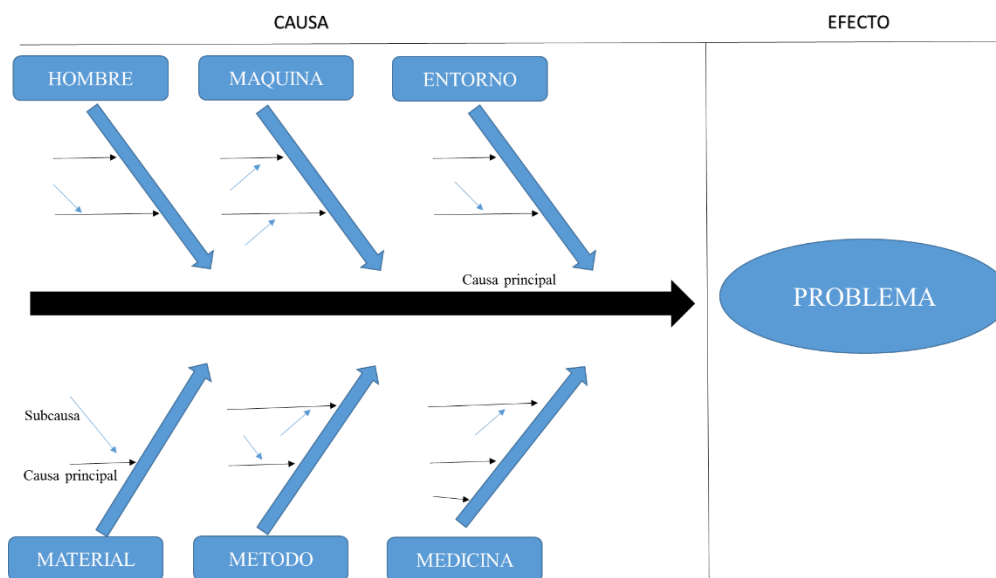
FUENTE: ALTAIR, ECO3 Colecciones: “EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL” ,2005
ELABORADO POR: Autores

2.1.2. DIAGRAMA DE ISHIKAWA

También llamado diagrama de causa-efecto, espina de pez o Fishbone que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo xx en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios.

2.1.3. 5 FUERZAS DE PORTER

3. Figura: 2.2 – Diagrama de Ishikawa



FUENTE: SPC Consulting Group
ELABORADO POR: Autores

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico desarrollado por Michael porter, que consiste en analizar cualquier tipo de industria en términos de beneficios. En 1979 porter indicó que la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas combinadas que crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. Las cinco fuerzas quedarían configuradas como sigue:

1. Poder de negociación de los clientes.
2. Poder de negociación de los proveedores.
3. Amenaza de nuevos entrantes.
4. Amenaza de productos sustitutos.

5. Rivalidad entre los competidores.

- Poder de negociación de los clientes.

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de sustitutivos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Análisis RFM del cliente
- Poder de negociación de los proveedores.
- Facilidades o costes para el cambio de proveedor
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor
- Presencia de productos sustitutivos
- Concentración de los proveedores
- Solidaridad de los empleados
- Amenaza de integración hacia adelante verticales de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Coste de los productos del proveedor en una relación con el coste del producto final.

- Amenaza de nuevos entrantes.

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital de acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.

- Amenaza de productos sustitutivos.
 - Propensión del comprador un sustituir.
 - Precios relativos de los productos sustitutos.
 - Coste o facilidad de cambio del comprador.
 - Nivel percibido de diferenciación de producto.
 - Disponibilidad de sustitutos allegados.
- Rivalidad entre los competidores.
 - Poder de los compradores.
 - Poder de los proveedores.
 - Amenaza de nuevos competidores.
 - Amenaza de productos sustitutivos.
 - Crecimiento comercial
 - Sobrecapacidad en el mercado.
 - Barreras de salida.
 - Diversidad de competidores.
 - Complejidad informacional y asimetría.
 - Valor de la marca.
 - Cuota de coste añadido fijo por valor.
 - Identifique la estrategia que requiere la industria atractiva párrafo obtener RSP (rendimientos superiores al promedio m).
 - Desarrolle o adquiera los activos y habilidades necesarios para poner en práctica la estrategia.

Esto nos explica <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/> en su video informativo

3.1.1. FODA

Es una herramienta de análisis que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de para obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

La sigla FODA, es un acróstico de:

- Fortalezas: factores críticos positivos con los que se cuenta, a nivel interno de la compañía.
- Oportunidades: aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas, a nivel externo, todo lo que se presentan en el entorno.

- Debilidades: factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir, a nivel interno de la compañía.
- Amenazas: aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos, a nivel externo, todo lo que se presentan en el entorno.

Además del análisis FODA como el ya tradicionalmente conocido también se llevara a cabo FODA matemático el cual tiene la misma función pero se le agrega una ponderación, aplicación de algoritmos y métodos matemáticos y de interpretación de gráficos.

3.1.2. PLAN ESTRATÉGICO

La planeación estratégica es esencial para ayudar a los directivos a cumplir sus responsabilidades. El enfoque primordial de ambos tipos de dirección es la estrategia. Pero al igual que la dirección estratégica está relacionada con la dirección operacional, es decir la planeación estratégica se encuentra interrelacionada con la operacional.

Los sistemas de planeación estratégica son canales perfectos de comunicación.

No hay un sistema de planeación ideal para todas las empresas; cada compañía es única.

Los directores se enfrentan a grandes incertidumbres

los directores no dedican el tiempo a participar en la creación de modelos de decisión de carácter cuantitativos y los directores confían más en su intuición que en los modelos matemáticos.

Pensar, planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente.

2.2 METODOLOGÍA

Para poder cumplir los objetivos del estudio, se optó, primero realizar un pre-diagnóstico de la empresa, es decir, conocer su estructura organizacional, sus clientes, sus proveedores, el método que utilizan para realizar distintas operaciones tanto operativa como financiera.

Luego de conocer un poco de la sociedad, realizaremos entrevistas a los dos accionistas que posee SOFTECH para conocer con profundidad sobre la compañía, aparte también entrevistaremos a los 4 empleados del área administrativa.

Por motivo que son pocos los accionistas y empleados en la área administrativa, la entrevista es más efectiva porque podremos recolectar más información puntual.

Luego de determinar los puntos críticos que posee Software Technology, procederemos a realizar un:

- Diagrama de Ishikawa,
- Análisis FODA
- Cinco fuerzas de Porter
- Un análisis financiero

Con la información obtenida en las entrevistas y con las herramientas seleccionadas podremos diseñar un plan estratégico, para así, poder determinar indicadores financieros y no financieros, procesos que minimicen costos, determinar las funciones correctas de los empleados dentro de la empresa, entre otros.

Por medio de un Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, podremos realizar el plan estratégico basándonos en sus perspectivas: financiera, clientes, procesos, capacidades estratégicas, para poder cumplir con éxito los objetivos planteados en el proyecto.

CAPÍTULO 3 DIAGNOSTICO ACTUAL DE SOFTWARE TECHNOLOGY

3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE SOFTWARE TECHNOLOGY

Dirección:

Software Technology cuenta con dos oficinas dentro de la ciudad de Guayaquil, de las cuales, una se encuentra ubicada en la av. Francisco de Orellana # 234; y la otra en Urdesa central circunvalación sur

Cuenta con medios de comunicación como un Website “www.SOFTECH.net” y un PBX (593-4) 5106300

3.2 MISIÓN

Ofrecer a nuestros clientes soluciones Ebussines con tecnología de vanguardia, lo más altos estándares de calidad y apoyadas por profesionales con experiencia. Convertir la meta de nuestros clientes en propias y junto culminar con éxito todos los proyectos tecnológicos emprendidos.

3.3 VISIÓN

Ser líderes del desarrollo de soluciones Ebussines y servicios de consultoría en el mercado global.

3.4 PRODUCTOS/SERVICIOS

Software Technology S.A. Se dedica a la construcción de soluciones informáticas ajustadas a sus necesidades.

- Productos

- Administrativo
- Financiero
- Contable
- Facturación electrónica
- Recursos humanos
- Sistemas bancarios
- Sistema de control de movilización (administración de vouchers)

- Servicios

- Desarrollo a medida
- Administración de base de datos
- Consultoría y asesoría en el desarrollo de sus soluciones
- Expertos en desarrollo de aplicaciones en la nube

3.5 CLIENTES

Software Technology se caracteriza especialmente por mantener relaciones comerciales con grandes empresas a nivel nacional, cuya elite demuestra una vez más la calidad de productos y servicios que se ofrecen.

Entre sus principales clientes tenemos:

- **CLARO**

Asesoría y soporte al área de desarrollo con tecnología Oracle, mantenimiento de los módulos de servicios al cliente, seguimiento al cliente, administración de mensajes de texto, cuentas por cobrar, comisiones, recursos humanos, entre otros.

- **INTERAGUA**

Asesoría, administración y afinamiento de base de datos Oracle.

- **INSTITUTO OCEANOGRÁFICO DE LA ARMADA DEL ECUADOR**

Interconexiones entre base de datos (Oracle – Informix). Afinamiento de bases de datos y asesoría organizacional del departamento de base de datos.

- **ARMADA DEL ECUADOR**

Análisis, diseño, desarrollo e implementación de Workflow para el soporte técnico a usuarios de la armada en Oracle 9i reléase 2 e internet application server 9i

- **CORPORACIÓN ADUANERA ECUATORIANA**

Desarrollo e implementación en el sistema de interconexiones de operadores de comercio exterior y el sistema aduanero interno.

- **BANCO DEL PACIFICO – ECUADOR**

Análisis, diseño, desarrollo e implementación de Workflow para las adquisiciones del banco del pacifico, desarrollado en Oracle 9i reléase 2 e internet application server 9i. Asesoría en tecnología Oracle, desarrollo del módulo de inversiones y adecuación de los módulos de cuentas corrientes, carteras, crédito. Asesoría durante la migración de datos desde el banco continental s.a.

3.6 PRINCIPALES PROVEEDORES

Para poder brindar un servicio personalizado, de acuerdo a los requerimientos específicos de cada cliente, y de buena calidad, Software Technology cuenta con proveedores, cuya función es dar acceso a tecnología de punta con la cual se realiza el trabajo.

Su base de trabajo está fundamentada en dos ramas principales:

- Opencard

Opencard® es un sistema administrador de servicios de tarjetas de crédito y otros créditos rotativos, que permite al cliente controlar todas las funciones de sus productos de una manera lógica sin tener que ir de un punto a otro en el sistema. Esto es posible gracias a que se ha reemplazado la estructura modular de versiones anteriores por una nueva arquitectura basada en la construcción de procesos y servicios.

- PL/SQL Developer 8.0

PL/SQL Developer es un entorno de desarrollo integrado que se enfoca específicamente en el desarrollo de las unidades de programa almacenadas en bases de datos Oracle. Con el tiempo hemos visto cada vez más la lógica de negocio y la lógica de la aplicación se mueven en el servidor de Oracle, por lo que la programación PL/SQL Developer se ha convertido en una parte importante del proceso global de desarrollo. PL/SQL Developer centra en la facilidad de uso, la calidad del código y la productividad, ventajas clave durante el desarrollo de aplicaciones de Oracle.

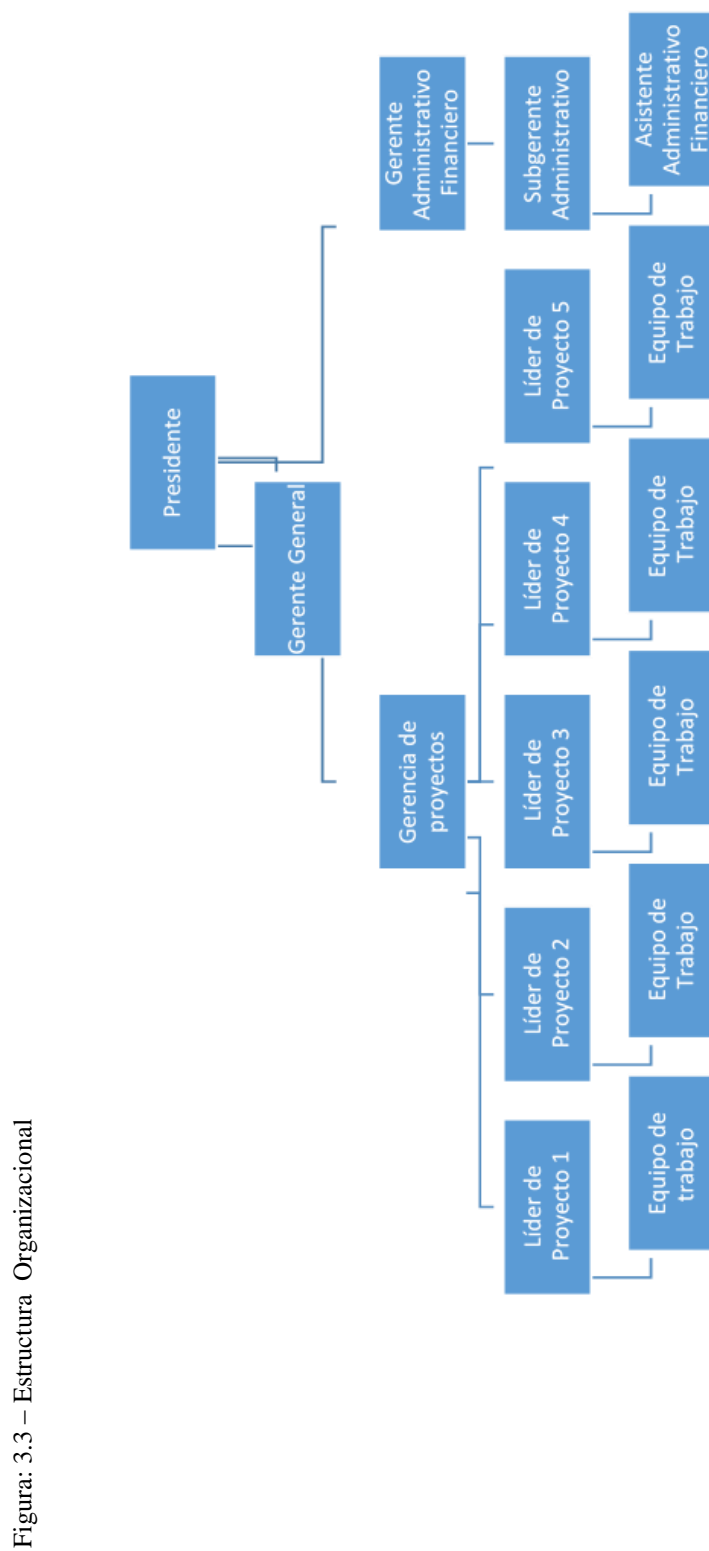
3.7 COMPETIDORES

Como muchas empresas en el mercado, Software Technology no es la excepción y también cuenta con competencia directa, es decir aquellas que ofrecen los mismos productos y servicios que SOFTECH. Entre algunos de sus competidores tenemos:

- Latinium
- Cima it
- Intuit
- Quitonet
- Sage
- Open Source

3.8 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE SOFTECH

3.8.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



FUENTE: SOFTECH (EMPRESA FICTICIA)
ELABORADO POR: Los Autores

3.8.2 ANÁLISIS FODA

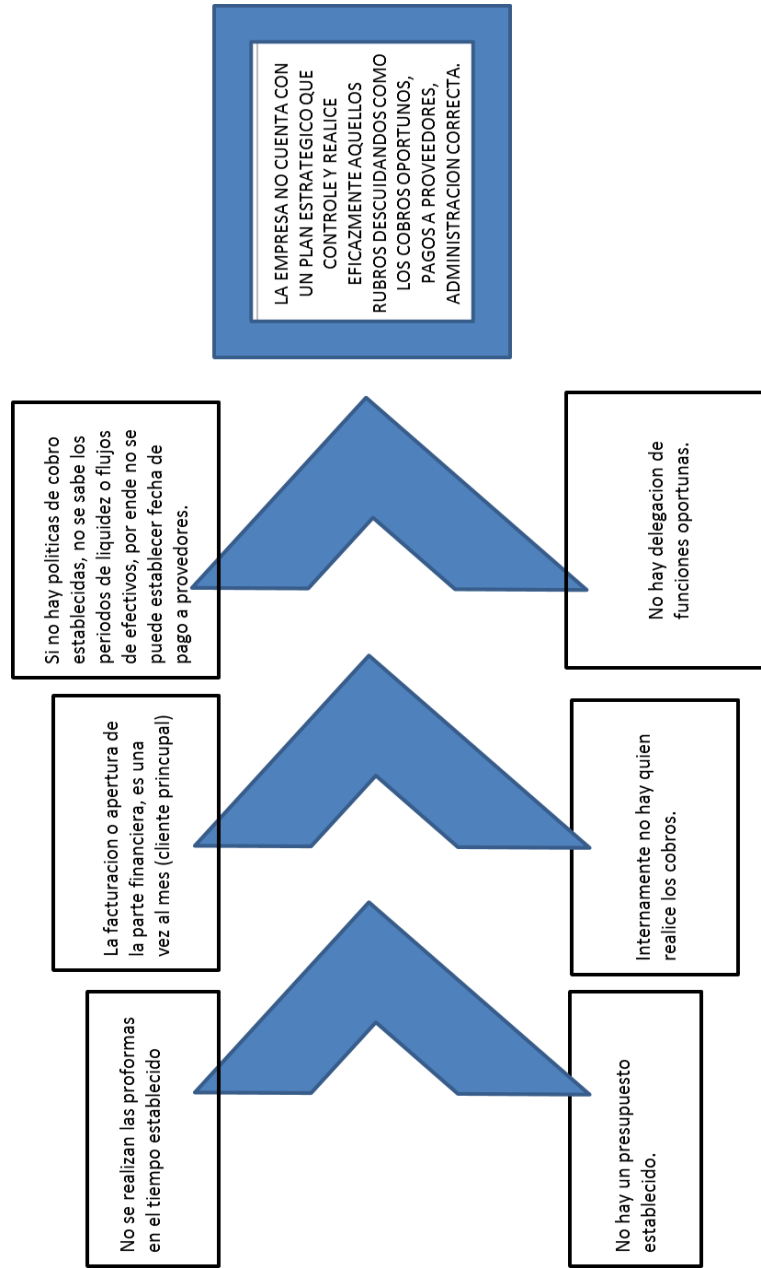
Figura: 3.4 – Análisis FODA

<p>FORTALEZAS (INTERNAS)</p> <ul style="list-style-type: none"> •Propiedad Intelectual - personal capacitado. •Uso de licencias Oracle. •Fabrican Software con buenas bases y herramientas. <p>Crean equipos de trabajos con un líder a cargo, quien es el encargado de coordinar y controlar la efectividad de cada proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Administrativa y Funcional, son pequeños por ende se incurre en menos gastos y no tantos movimientos. 	<p>A N A L I S I S F O D A</p>	<p>OPORTUNIDADES (EXTERNAS)</p> <ul style="list-style-type: none"> •Mercado no Monopolizada •Ya tiene un contrato con Claro (Concel y Ecuadortelecom), con ellos se puede obtener mayores proyectos y generación de mas ingresos.
<p>DEBILIDADES (INTERNAS)</p> <ul style="list-style-type: none"> •Esta implicada la familia. •Cargos elevados o de alto rango no son bien gerenciados. •No hay políticas de cobros •No hay políticas de pagos. •No hay buena liquidez. •No se estructuran los debidos presupuestos. •Uso de las cuentas de la empresa para uso personal. •No hay funciones delegadas para llevar un control adecuado en los departamentos administrativos. 		<p>AMENAZAS (EXTERNAS)</p> <ul style="list-style-type: none"> •Competencia directa con el principal cliente (Trabaja con Varios proveedores). •No pueden subir sus precios debido a la competencia. •CONECEL tiene un proceso muy largo para realizar los pagos. •Los meses de enero a Marzo son bajos en ventas. • Aumento del precio de las licencias de programas con los que trabajan con el IEPI •Falta de proveedores •ISD porque son base de datos externas. •Contratos que no establecen un Numero de proyectos anuales.

FUENTE: SOFTECH (EMPRESA FICTICIA)
ELABORADO POR: Autores

3.8.3 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Figura: 3.5. – Diagrama de Ishikawa



CUADRO DE MANO INTEGRAL CUADRO DE MANO INTEGRAL
 FUENTE: SOFTECH (EMPRESA FICTICIA)
 ELABORADO POR: Autores

3.8.4 5 FUERZAS DE PORTER

Figura: 3.6. – Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

CINCO FUERZAS DE PORTER	AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES
	No hay barreras de entradas y salidas. No hay un monopolio. Pueden crearse empresas que por salir o darse a conocer tengan o ser lancen con precios más bajos.
	RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES
	Si hay competencia y no se puede negociar a precios elevados. La competencia busca obtener más parte del mercado y por ello usan estrategias de marketing o precios para llegar al cliente.
	PODER DE NEGOCIÓN PROVEEDORES
	Si rigen a un precio único. No hay gran competencia en cuanto a proveedores, son escasos. La competencia de SOFTECH no tiene poder en cuanto a los proveedores.
	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES
Los clientes pueden negociar sus precios debido a la competencia, pueden elegir. Se rigen bajo sus políticas de pago, por ende SOFTECH depende de sus clientes y compradores. Contratos por proyectos. En cuanto a los clientes, en su mayoría, tienen el derecho de propiedad intelectual.	
AMENAZAS DE INGRESOS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	
La competencia puede desarrollar los sistemas que son requeridos por los clientes a SOFTECH , no es un bien fijo, sino un servicio de desarrollo	

FUENTE: SOFTECH (EMPRESA FICTICIA)
ELABORADO POR: Los autores

3.8.5 ANÁLISIS FINANCIERO

Cuadro: 3.1. – Análisis de la Situación Financiera

situación financiera	2013	2012	2011
activos	\$ 338.648,93	\$ 360.376,84	\$ 283.545,87
pasivo + patrimonio	\$ 338.648,93	\$ 360.376,82	\$ 283.545,89
pasivo	\$ 260.948,53	\$ 269.367,57	\$ 155.539,91
patrimonio	\$ 77.700,40	\$ 91.009,25	\$ 128.005,98

FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍA
ELABORADO POR: Los Autores

3.8.5.1 RATIOS FINANCIEROS

Cuadro: 3.2. – Ratios Financieros

	2013	2012	2011
Ratio de Liquidez	0,9026	1,2727	0,6083
Prueba Acida	0,9026	1,2727	0,6083
Prueba Súper Acida	0,0026	0,2496	0,6083
Capital de Trabajo	- 17883,7400	36205,7700	- 53746,0100
Endeudamiento a Corto Plazo	236,2828	145,8752	107,2012
Endeudamiento a Largo Plazo	99,5566	150,1030	14,3086
Ratio de Endeudamiento Total	335,8394	295,9782	121,5099
Ratio de Endeudamiento de Activos	77,0558	74,7461	54,8553
Ratio de Rentabilidad de Activo (ROA)	3,6461	-2,5422	26,3777
Ratio de Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	15,8909	-10,0667	58,4292

FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍA
ELABORADO POR: Los Autores

- Ratio de liquidez: muestra la proporción de deudas en el corto plazo que son cubiertas por los activos corrientes, que, si se transforma esto en dinero, se puede decir que corresponde a los vencimientos de las deudas.

Si $RL = 2$, la compañía está cumpliendo con sus obligaciones a corto plazo.

Si $RL > 2$, es posible que la compañía tenga activos ociosos.

Si $RL < 2$, es posible que la compañía no esté cumpliendo con sus obligaciones a corto plazo.

$RL = 0.90$; podemos observar que la compañía no está cumpliendo con sus

obligaciones a corto plazo, el año más cercano fue 2012, pero aun así está lejos de cumplir.

Prueba ácida: muestra la liquidez de la empresa excluyendo los inventarios o mercadería ya que su destino es ser vendidos y no pagar precisamente deudas.

Si $PA = 1$, la compañía está cumpliendo con sus obligaciones a corto plazo.

Si $PA > 1$, es posible que la compañía tenga activos ociosos.

Si $PA < 1$, es posible que la compañía no esté cumpliendo con sus obligaciones a corto plazo.

$PA = 0.90$; aunque está muy próximo a 1, la compañía no está cumpliendo con el pago de sus obligaciones en el corto plazo, a excepción del año 2012

- Prueba súper ácida: es más preciso que el anterior ya que no cuenta con las cuentas por cobrar, considera solo el dinero disponible para pagar las deudas.

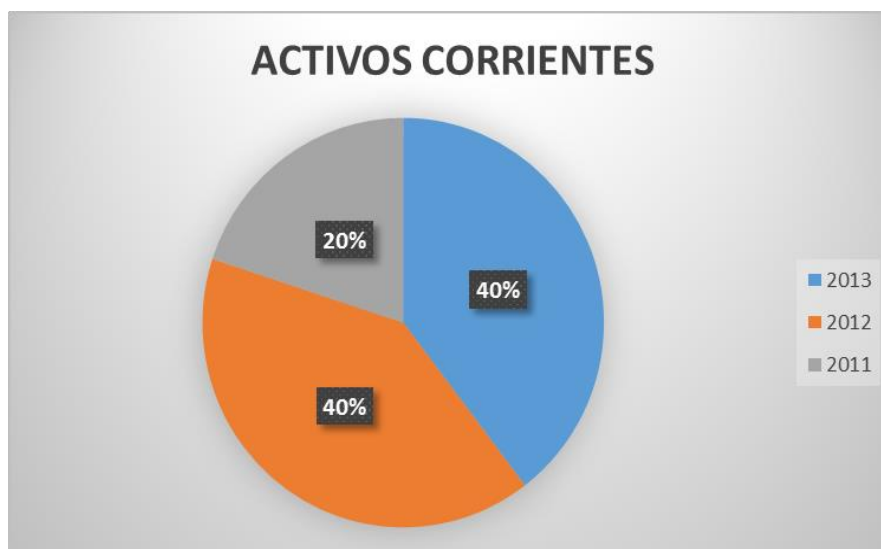
El índice ideal es de 0.5.

Si $PSA < 0.5$, no se cumple con obligaciones de corto plazo.

El último año analizado no cumple con el requerimiento para decir que está cumpliendo con sus deudas, pues no tiene el dinero que se necesita para cubrirlas

Capital de trabajo: en toda organización lo correcto es tener más

Figura: 3.7. – Cuadro de activos



FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍA
ELABORADO POR: Los Autores

Derechos o propiedades de obligaciones o deudas, es precisamente esto lo que mide este ratio, que los activos corrientes sean mayores que los pasivos corrientes, si esta regla se cumple, aquellos excedentes podrían generar más utilidades.

KTSA > 0 se tienen un nivel adecuado de activos circulantes (líquidos)
 KTSA < 0 se tiene un nivel no adecuado de activos circulantes.

Según los resultados arrojados, la empresa en estudio no tiene un capital de trabajo óptimo. Su nivel de activos corrientes es insuficiente, sus obligaciones son mucho mayores.

- Endeudamiento a corto plazo: es la medición de las deudas que tiene la empresa frente a los recursos que posee la misma en el corto plazo.
- Endeudamiento a largo plazo: es la medición de las deudas que tiene la empresa frente a los recursos que posee la misma en el corto largo plazo.
- Ratio de endeudamiento total: es la medición de las deudas que tiene la empresa frente a los recursos que posee la misma en el corto y largo plazo.
- Ratio de endeudamiento de activos: ayuda a identificar la relación de los activos que se han financiado con recursos propios de la empresa en el corto como en el largo plazo.
- Ratio de rentabilidad de activos (roa): es el ratio más representativo de la marcha global de la empresa, ya que permite apreciar su capacidad para obtener utilidades en el uso del total activo.
- Ratio de rentabilidad del patrimonio: permite evaluar la capacidad de la empresa para generar sus propias utilidades netas tanto con la inversión de los accionistas como con capital propio.

Dentro del estudio realizado en la sociedad anónima, en base a los datos de la superintendencia de compañía del Ecuador, podemos detectar posibles problemas financieros que la firma posee.

De acuerdo a la información financiera proveniente de los estados financieros y a las entrevistas realizadas a los accionistas de la empresa, podemos concluir que la empresa tiene problemas de liquidez, lo cual se había podido percibir de manera superficial y ahora es confirmada en base a datos reales, está comprobado que la empresa no cuenta con el dinero suficiente para poder cancelar sus deudas a corto plazo a tiempo, como por ejemplo: pago de sueldos y salarios. Esta falta de liquidez no está dada por la falta de facturación, sino más vale por la falta de políticas de cobro preestablecidas y por ende por falta de políticas de pago también.

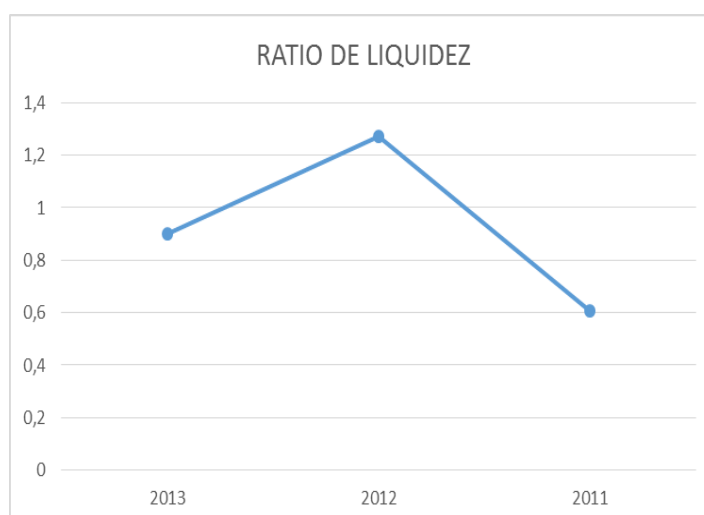
La empresa posee clientes estrellas que son CONECEL y

ECUADORTELECOM que corresponde a la marca de claro, que en el cual Software Technology tiene que adaptarse a las fechas en el cual claro abre su sistema financiero, estas fechas no son sujetas a modificaciones pero la empresa si podría prever sus estimaciones de facturación y hacer provisiones o emitir las proformas y facturas en los tiempos más cortos y no esperar hasta en final para obtener un mejor flujo de liquidez.

Como podemos destacar en la gráfica, en el año 2012 se duplico los activos corrientes, y en el 2013 se mantuvo, es decir la empresa tiene muchas cuentas por cobrar.

Al final del último periodo (2014), SOFTECH sufrió una pequeña crisis financiera, por motivo de realizar los respectivos cobros a sus clientes.

Figura 3.8: Ratios de Liquidez



FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍA
ELABORADO POR: Los Autores

Dentro de las entrevistas, para realizar el diagnóstico para la empresa, la firma posee la oportunidad de utilizar tarjetas de crédito, con el cual la empresa puede realizar sus pagos para que SOFTECH pueda operar. Sin embargo aquí se suscita otro problema, que tuvo mayor énfasis en este último periodo de crisis financiera, el uso de las mismas no ha sido el más óptimo por parte de sus dueños, lo que ha causado que estas sean ocupadas en su mayor capacidad, limitando el cupo para cubrir sus gastos y costos cotidianos pertenecientes al giro del negocio.

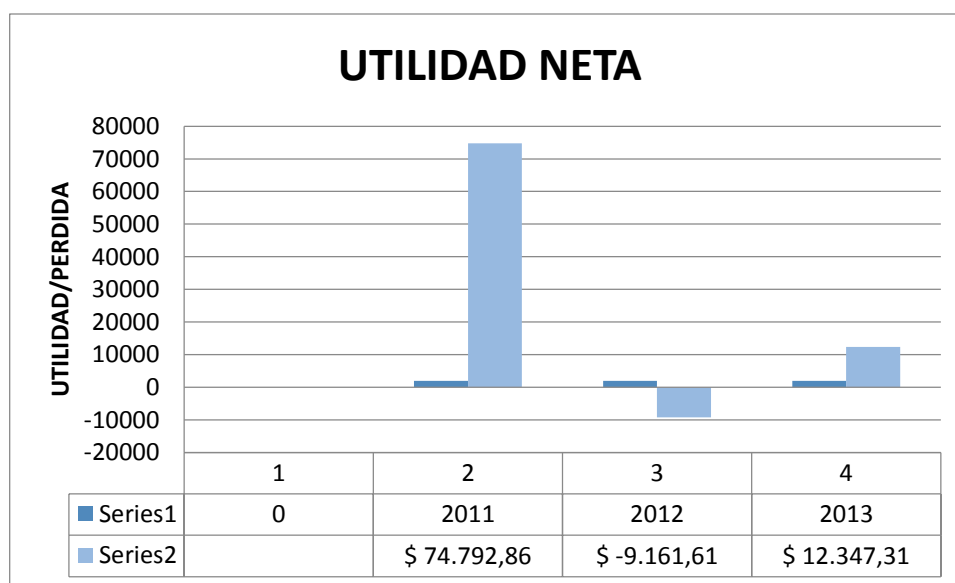
Figura: 3.9. – Pasivos Corrientes



FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍA
ELABORADO POR: Los Autores

Dentro del área financiera, destaca que el problema principal, es la falta de planificación, es decir un presupuesto, en cual defina los rubros destinados a las distintas áreas y los distintos gastos que tiene la empresa. También considero que hay una falta de análisis financiero que indique la situación real de la compañía más no solo reflejar las

Figura: 3.10. – Cuadro de Utilidades
ventas vs. Compras.



ELABORADO POR: Los Autores

Dentro de los años 2011 al 2013, la empresa ha tenido muchas variaciones en las utilidades, SOFTECH busca la manera de superarse para buscar mayores ganancias, por lo cual, SOFTECH diseño un sistema contable tanto para agregar a su catálogo de ventas como para poder registrar todos los movimientos cotidianos de la compañía para así poder planificar con información financiera y tomar decisiones correctas, evitando esos márgenes de error que se podrían originar de manera manual y no sistematizada.

CAPÍTULO 4 PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO

4.1 OBJETIVOS GENERALES DEL PLAN ESTRATÉGICO

1. Elaborar políticas de cobro y pago para poder mejorar la situación financiera de la compañía en cuanto a liquidez.
2. Redistribuir las actividades del área financiera para efectuar un óptimo cumplimiento de actividades de todas las áreas, incluida la parte de cobros y pagos.
3. Definir funciones en los rangos de alto rango en la estructura organizacional.

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Dentro del diagnóstico realizado a SOFTECH, en conjunto con los directores de la empresa, se tomó la decisión de mantener el organigrama respetando la jerarquía, sin embargo las funciones fueron reorganizadas con el fin de que cada área pueda desempeñar actividades óptimas, teniendo en cuenta y asumiendo sus responsabilidades. (Revisar la figura: 3.8.1)

FUNCIONES DEL PRESIDENTE

- Hacer estrategias
- Estrategias operativas
- Representar la administración de la empresa
- Informar la participación de la empresa, objetivos y logros.
- Toma decisiones de alto nivel sobre políticas y estrategias empresariales.
- Motiva a empleados y cambia las unidades dentro de la organización.
- Preside las operaciones de la empresa.

FUNCIONES DEL GERENTE GENERAL

- Cumplimiento de acuerdos del directorio y presidente
- Representación legal de la empresa
- Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades operativas y administrativas.

- Coordinar las labores de la gerencia.

- Formular proyectos de presupuestos de la empresa.
- Vigilar el cumplimiento de los proyectos
- Coordinar con cada departamento.

FUNCIONES DEL GERENTE DE PROYECTO

- Establecer relaciones de asistencia promocional.
- Establecer relaciones de cooperación y apoyo.
- Supervisar las actividades del área de desarrollo.
- Controlar los tiempos y actividades de los recursos.
- Formular el programa de trabajo.
- Organizar y coordinar los proyectos en curso y los nuevos proyectos.
- Formular el programa anual de trabajo dado por proyectos.

FUNCIONES DE LOS LÍDERES

- Realizar informes de cada proyecto a su cargo.
- Controlar la eficiencia de los recursos
- Terminar con éxito cada proyecto.
- Asignar tareas a los recursos
- Optimizar los recursos y emplearlos en otros proyectos
- Rendir información periódica de los resultados obtenidos.

FUNCIONES DEL GERENTE FINANCIERO (JEFE ADMINISTRATIVO

FINANCIERO)

- Obtener resultados necesarios
- Elaborar presupuestos
- Programar estados financieros
- Dirigir labores del área

FUNCIONES DEL SUBJEFE ADMINISTRATIVO RR.HH.

- Control del personal
- Capacitación
- Entrevistas a candidatos
- Informes, oficios
- Mantenimiento de oficinas
- Relacionados
- Declaraciones Sri
- Nomina
- He, bonificaciones

SUBJEFE FINANCIERO – CONTABILIDAD

- Administración (facturación) – cuentas por cobrar
- Administración de compras – cuentas por pagar
- Bancos
- Contabilidad
- Declaraciones Sri

4.3 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EMPRESA

Las estrategias que vamos a definir están basadas en la misión y visión de la empresa, el fin es llevarlas al cumplimiento de sus metas de una manera eficaz y eficiente, aprovechando un 100% cada recurso que posee.

- Aumentar la liquidez de la empresa.
- Emitir las facturas en los tiempos establecidos y así cobrar a tiempo.
- Entregar los proyectos en los tiempos establecidos o antes, para contar con la disponibilidad de ingenieros y así emplearlos en nuevos proyectos.
- Innovar constantemente la tecnología empleada para los proyectos.
- Optimizar el uso de los recursos que tiene la empresa.
- Capacitar al personal constantemente para el uso de nuevas tecnologías y así captar más clientes, generando más ingresos
- Obtener un personal altamente capacitado, motivado y comprometido con la organización.

4.3.1. POLÍTICAS DE COBRANZA

La cobranza es el proceso normal en toda transacción de compra-venta que haya sido exitosa. Es por esta razón que en las empresas debe existir métodos o políticas de cobro para llevar un control preciso y sistematizado de los mismos, los cobros.

Tanto las ventas a contado como las de crédito necesitan de estos procedimientos, cuyo resultado exitoso se nota en el dinero recibido.

Los objetivos planteados por la empresa respecto a la cobranza son las bases fundamentales y referencias importantes de las políticas a establecer. Pero esto no termina así, el mercado de hoy es muy fluctuante, por ello deben ser revisadas constantemente para ajustarse tanto a las necesidades de la compañía como a la de los clientes.

Para elaborar las políticas debemos considerar dos puntos importantes las políticas de cobro deben contemplar los siguientes elementos: condiciones de la venta y los plazos de cobro. El principal cliente de SOFTECH es claro, quien ya tiene

establecidas sus políticas, al igual que otros clientes que cuentan con sus políticas de pago, detalladas a continuación.

CONECEL

- También conocido como claro móvil, maneja: telefonía celular, internet móvil, tv satelital
- La liquidación es quincenal, es decir, la emisión de proformas que son como pre-facturas, detallando los trabajos realizados
- En noviembre y diciembre hay un excepción, pues se proforma en base a proyecciones.

Cuadro: 4.3 – Facturación CONECEL

quincena (emisión de proforma)	verificación de aprobación de proforma	emisión de factura
del 10 al 13	del 15 al 22	máximo hasta el 22 de cada mes
del 26 al 28	del 1 al 7	máximo hasta el 22 de cada mes

FUENTE: SOFTECH (EMPRESA FICTICIA)

ELABORADO POR: Los Autores

- Tatiana Mendoza es la encargada de informar si las proformas ya fueron aprobadas o no
- Edith Garaicoa es quien revisa y aprueba las proformas

ECUADORTELECOM

- Se hace una proforma mensual
- Funcionan 3 gerencias.
- La secretaria es maría Fernanda avilés, quien es la encargada de asignar un apartida para emitir factura después de hablar y tener la aprobación de las jefaturas

Cuadro: 4.4. – Facturación ECUADORTELECOM

JEFATURA	EMISIÓN DE PROFORMA	VERIFICACIÓN DE APROBACIÓN DE PROFORMA	EMISIÓN DE FACTURA
Andrea de la Vega	Los 20 de cada mes	De 2 días a 2 semanas (llamar promedio de 4 días)	
Diego León	Del 5 al 10 (mes vencido)	Del 11 al 18 de cada mes	Máximo hasta el 20 de cada mes
Hugo Méndez	Del 5 al 10 (mes vencido)	Del 11 al 18 de cada mes	Máximo hasta el 20 de cada mes

SOFTECH (EMPRESA FICTICIA)
ELABORADO POR: Los Autores

SOLCA

- Se encuentran trabajando los ingenieros Solórzano y Angulo.
- Como jefe el ing. acosta.
- Es un contrato temporal, extendido hasta febrero/2015.
- Se cobra el recurso de los ingenieros (de los 2 recursos mencionados previamente).
- A fin de mes el jefe proporcionado por SOFTECH rinde un informe sobre las actividades realizadas.
- Este informe debe ser firmado los 5 primeros días del mes vencido.
- Cuando SOLCA firme este informe, se puede emitir la factura.

Cuadro: 4.5 – Facturación SOLCA

EMISIÓN DE INFORME	FIRMA DEL INFORME	EMISIÓN DE FACTURA	FECHA DE COBRO
A fin de mes	Máximo 5 días de emitido el informe	Inmediata (posterior a la firma)	En 15 días de emitida la factura

FUENTE: SOFTECH (EMPRESA FICTICIA)
ELABORADO POR: Los Autores

INTERAGUA

- Proyecto de desarrollo.
- Facturación electrónica
- Ing. Moreta informa cuando ya se pueda cobrar

Cuadro: 4.6. –Facturación Interagua

EMISIÓN DE FACTURA	COBRO DE FACTURA
Inmediatamente se termine el proyecto	15 días después de emitida la factura.

FUENTE: SOFTECH (EMPRESA FICTICIA)
ELABORADO POR: Los Autores

INOCAR

- Proyecto de desarrollo.
- Facturación electrónica
- Persona a cargo: Ing. Moreta.
- Llamar a financiero, ya se hizo transferencia

JUNTA DE BENEFICENCIA DE GUAYAQUIL

- Proyecto de desarrollo.
- Persona a cargo: Ing. Vincent.

Cuadro: 4.7. – Facturación JBG

EMISIÓN DE FACTURA	COBRO DE FACTURA
inmediatamente se termine el proyecto	15 días después de emitida la factura

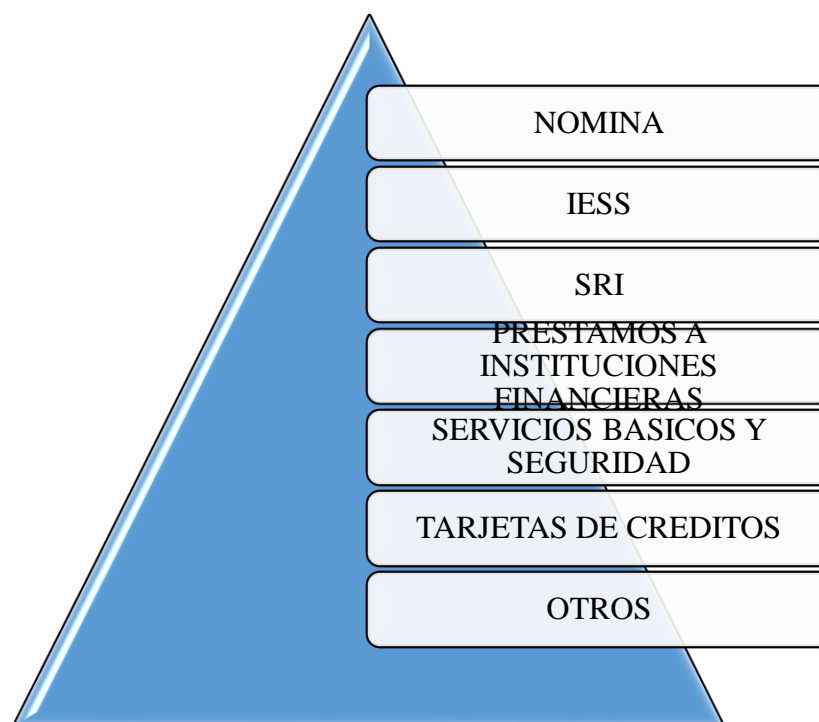
FUENTE: SOFTECH (EMPRESA FICTICIA)
ELABORADO POR: Los Autores

Lo que se debería hacer es apegarse a las clausulas establecidas en los contratos y emitir la documentación necesaria para poder efectuar los cobros.

4.3.2. Políticas de pago

Dentro del estudio realizado a la empresa, se jerarquizo en una pirámide los rubros más importantes para la empresa:

Figura: 4.11.



FUENTE: SOFTECH (EMPRESA FICTICIA)

ELABORADO POR: Los Autores

En base a las estrategias de pagos y la información otorgada por la gerencia financiera, se concluyó los plazos en el cual la empresa tiene flujos de dinero aproximados, los cuales se muestran a continuación:

Cuadro: 4.8-Posibles Ingresos.

1 al 14 de cada mes	\$ 25.000,00
15 al 30 de cada mes	\$ 60.000,00

FUENTE: SOFTECH (EMPRESA FICTICIA)

ELABORADO POR: Los Autores

Con lo cual se propone en base a los plazos otorgados por las fechas de pagos:

Cuadro: 4.9. – Fechas de pago

Desde 10 al 20 de cada mes	Tarjetas De Créditos
Desde 10 al 20 de cada mes	Otros
Hasta el 15 de cada mes	IESS
Hasta el 22 de cada mes	Servicios Básicos Y Seguridad
Ultimo viernes de cada mes	Nomina
Ultimo viernes de cada mes	Sri
Ultimo viernes de cada mes	Préstamos A Instituciones Financieras

FUENTE: SOFTECH (EMPRESA FICTICIA)
ELABORADO POR: Los Autores

Los rubros como: nomina, Sri y préstamos a instituciones financieras, son los pagos más cuantiosos que posee la empresa, con lo cual se los cancelaran fin de mes, debido que la empresa tiene mayor flujo de dinero gracias a los pagos de sus clientes.

Los pagos de tarjetas de créditos, servicios básicos y seguridad entre otros, son valores que no representan una cantidad de dinero excesiva para la empresa.

4.4 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para la elaboración del plan estratégico se establecieron los siguientes objetivos específicos en base a los antes mencionados (objetivos generales), con la finalidad de aplicarlos en las respectivas perspectivas del Balanced Scorecard.

- Elaborar políticas de cobro y pago para poder mejorar la situación financiera de la compañía en cuanto a liquidez.
- Redistribuir las actividades del área financiera para efectuar un óptimo cumplimiento de actividades de todas las áreas, incluida la parte de cobros y pagos.
- Definir funciones en los rangos de alto rango en la estructura organizacional.
- Disminuir y controlar el uso excesivo de los recursos dentro de la empresa.
- Lograr una mayor satisfacción y fidelización de los clientes.
- Lograr un equipo de ingenieros altamente capacitados y actualizados en cuanto a tecnología.
- Mejorar el clima laboral.

- Ser líder en el mercado de desarrollos tecnológicos.
- Reducir el tiempo de entrega de los proyectos.
- Ser más eficientes en cuanto a la parte productiva.
- Reducir costos innecesarios, en cuanto a lo monetario y parte de recursos humanos, es decir, no tener ingenieros sin proyectos asignados.

CAPÍTULO 5 DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD

Para desarrollar de manera eficaz el Balanced Scorecard, vamos a encajar las estrategias con su respectiva perspectiva y así integrar este método de estudio, para luego alinearlos con los objetivos estratégicos establecidos en el capítulo previo.

Cuadro: 5.10 – Balanced Scorecard

ESTRATÉGIAS	TIPO DE PERSPECTIVA			
	FINANCIERA	CLIENTE	PROCESOS INTERNOS	APRENDIZAJE E INNOVACIÓN
Aumentar la liquidez de la empresa.	x			
Emitir las facturas en el tiempo establecido y cobrar a tiempo	x			
Entregar los proyectos en los tiempos establecidos o antes, para contar con la disponibilidad de ingenieros y así emplearlos en nuevos proyectos.		x	x	
Innovar constantemente la tecnología empleada para los proyectos.		x	x	
Optimizar el uso de los recursos que tiene la empresa.			x	
Capacitar al personal constantemente para el uso de nuevas tecnologías y así captar más clientes, generando más ingresos				x
Obtener un personal altamente capacitado, motivado y comprometido con la organización.				x

ELABORADO POR: Los Autores

5.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Cuadro: 5.11.

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
FINANCIERA	Aumentar la liquidez de la empresa.	Elaborar políticas de cobro y pago para poder mejorar la situación financiera de la compañía en cuanto a liquidez.
		Disminuir y controlar el uso excesivo de los recursos dentro de la empresa.
	Emitir las facturas en el tiempo establecido y cobrar a tiempo	Redistribuir las actividades del área financiera para efectuar un óptimo cumplimiento de actividades de todas las áreas, incluida la parte de cobros y pagos.

ELABORADO POR: Los Autores

5.2 PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES

Cuadro: 5.12

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATEGICO
CLIENTES	Entregar los proyectos en los tiempos establecidos o antes, para contar con la disponibilidad de Ingenieros y así emplearlos en nuevos proyectos.	Disminuir y controlar el uso excesivo de los recursos dentro de la empresa.
		Lograr una mayor satisfacción y fidelización de los clientes.
	Innovar constantemente la tecnología empleada para los proyectos.	Ser líder en el mercado de desarrollos tecnológicos.

ELABORADO POR: Los Autores

5.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Cuadro: 5.13.

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
PROCESOS INTERNOS	Entregar los proyectos en los tiempos establecidos o antes, para contar con la disponibilidad de ingenieros y así emplearlos en nuevos proyectos.	Reducir el tiempo de entrega de los proyectos.
	Innovar constantemente la tecnología empleada para los proyectos.	Ser más eficientes en cuanto a la parte productiva.
	Optimizar el uso de los recursos que tiene la empresa.	Reducir costos innecesarios, en cuanto a lo monetario y parte de recursos humanos, es decir, no tener ingenieros sin proyectos asignados.

ELABORADO POR: Los Autores

5.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN

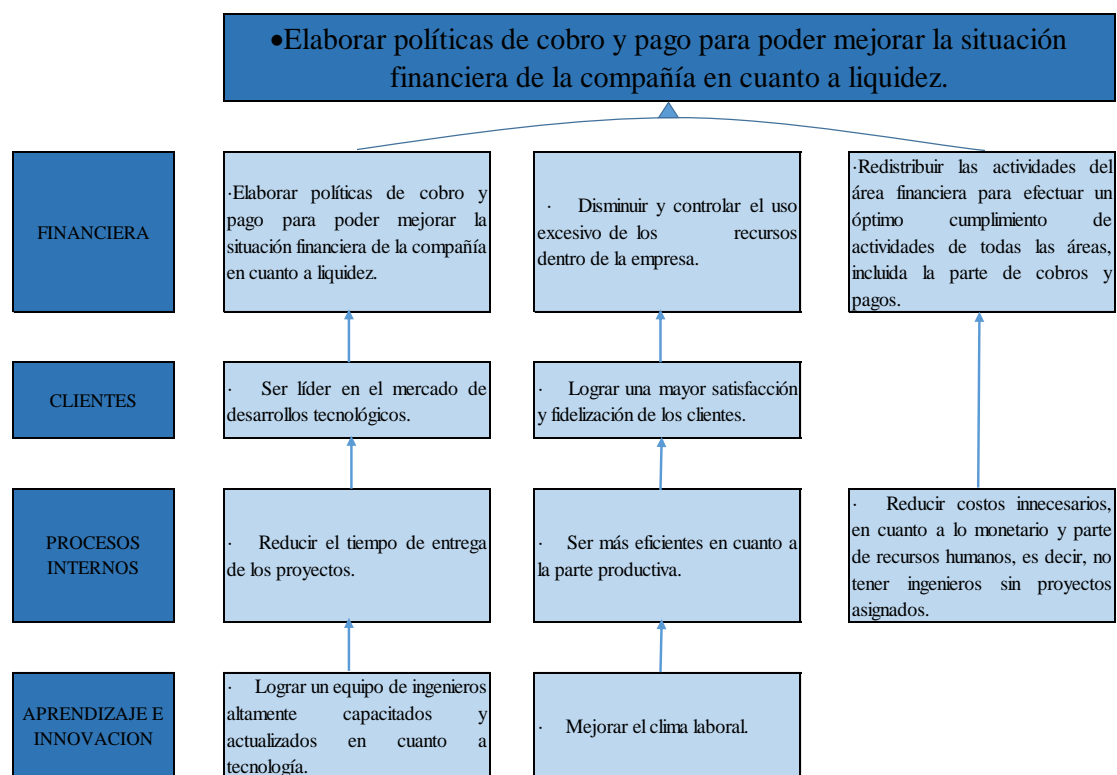
Cuadro: 5.14.

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	Capacitar al personal constantemente para el uso de nuevas tecnologías y así captar más clientes, generando más ingresos	Lograr un equipo de ingenieros altamente capacitados y actualizados en cuanto a tecnología.
	Obtener un personal altamente capacitado, motivado y comprometido con la organización.	Mejorar el clima laboral.

ELABORADO POR: Los Autores

5.5 MAPA ESTRATÉGICO

Figura: 5.12



ELABORADO POR: Los Autores

5.6 MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN

Cuadro: 5.15.

INDICADOR	METRICA (FORMA DE CALCULO)	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA
Índice de liquidez	$(\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivos Circulantes}$	ADIMENSIONAL	Mensual
Reducción de Costos	$(\text{Costos Reales} / \text{Costos Presupuestados}) * 100$	PORCENTAJE	TRIMESTRAL
Tasa de Cumplimiento de entregas a Tiempo	$(\text{Entregas a Tiempo} / \text{Entregas Totales}) * 100$	PORCENTAJE	Mensual
Índice de Satisfacción de Clientes	$(\text{Clientes Satisfechos} / \text{Total de Clientes Encuestados}) * 100$	PORCENTAJE	TRIMESTRAL
Productos Nuevos o Servicios	Sumatoria de Productos o servicios Nuevos	NUMERO	TRIMESTRAL
Tiempo de Entrega	Tiempo promedio de duracion de proyectos	SEMANAS	QUINCENAL
Numero de proyectos	Promedio de proyectos mensuales	NUMERICO	MENSUAL
Reducción de Costos	$(\text{Costos Reales} / \text{Costos Presupuestados}) * 100$	PORCENTAJE	TRIMESTRAL
Capacitación a empleados	$(\text{Capacitaciones realizadas} / \text{capacitaciones planificadas}) * 100$	PORCENTAJE	TRIMESTRAL
Clima laboral	$(\text{Trabajadores satisfechos en el trabajo} / \text{Total de empleados}) * 100$	PORCENTAJE	TRIMESTRAL

ELABORADO POR: Los Autores

5.7 DETERMINACIÓN DE LAS METAS PARA LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Cuadro: 5.16

INDICADOR	METAS
Índice de liquidez	1.75
Reducción de Costos	Entre 85% y 95%
Tasa de Cumplimiento de entregas a Tiempo	90%
Índice de Satisfacción de Clientes	>90%
Productos Nuevos o Servicios	POR DEFINIR
Tiempo de Entrega	5 PROYECTOS
Numero de proyectos	20
Reducción de Costos	Entre 85% y 95%
Capacitación a empleados	>=90%
Clima laboral	>=80%

ELABORADO POR: Los Autores

5.8 ESTIMACIÓN DE RIESGOS DE LA EMPRESA Y PLAN DE CONTINGENCIA

- Una mala administración de las tarjetas de créditos haga que llegue a su tope y por ende el endeudamiento sea mayor. al estar financiado en crédito de otros (usuarios) sea la empresa quien asuma la deuda y cuando no puedan, la compañía asuma la consecuencia.

Plan de contingencia: crear políticas sobre usos de tarjetas de créditos, es decir, determinar cuáles son los pagos que exclusivamente se pueden hacer con la tarjeta de crédito.

- Una mala administración por parte de la gerencia de proyectos haga que se pierda a su principal cliente, por ende los ingresos disminuirían.

Plan de contingencia: el principal cliente claro, el gerente general de la compañía deberá estar pendiente sobre los proyectos actuales y proponer nuevos proyectos, para de esta manera tener más ganancias.

- Al haber distancia física entre la parte administrativa y la de producción, haya mala utilización de los recursos.

Plan de contingencia: la gerente de proyectos, es la responsable de controlar a los líderes de cada proyecto y también sería la responsable de otorgar los recursos necesarios para cada proyecto.

- La información de proyectos en cursos sean descuidados y se cancelen.

Plan de contingencia: la gerente de proyectos, es la responsable de que los proyectos se efectúen correctamente en el tiempo establecido, en el caso que algún proyecto, el gerente general deberá de determinar una sanción a la gerente de proyectos y al líder encargado del trabajo, para de esta manera no vuelva a ocurrir.

- Que la falta de dinero no puedan adquirir las licencias Oracle y otras para la producción y,

- Que los problemas de liquidez causen conflictos con el personal y estos quieran renunciar.

Plan de contingencia: el responsable de mantener el contacto con los clientes, es el gerente general, con lo cual debe de establecer junto a la área financiera el punto de equilibrio, es decir cuántos proyectos se necesitan para poder cubrir los costos y de esta manera el gerente general tener una meta.

- Las proformas no sean pasadas a tiempo, con ello no se emiten facturas y no se cobran ni se puede negociar y realizar Factoring.

Plan de contingencia: el responsable de emitir las proformas es el asistente financiero, con plan de acción para poder evitar que ocurran estos riesgos, es establecer las fechas de emisión de proformas, por motivo que la compañía se rige a las fechas establecidas por el cliente. Si en el caso la asistente financiera se olvida de emitir la proforma, el gerente general tendrá que establecer sanciones para así disminuir el riesgo que la asistente financiera se olvide

5.9 CUANTIFICACIÓN DE RIESGO

Cuadro: 5.17

MATRIZ DE RIESGOS				
RIESGO		PROBABILIDAD	IMPACTO	SEMÁFORO
R1	Una mala administración de las tarjetas de créditos haga que llegue a su tope y por ende el endeudamiento sea mayor. Al estar financiado en crédito de otros (usuarios) sea la empresa quien asuma la deuda y cuando no puedan, la compañía asuma la consecuencia.	75%	8	6
R2	Una mala administración por parte de la gerencia de proyectos haga que se pierda a su principal cliente, por ende los ingresos disminuirían.	60%	3	1,8
R3	Al haber distancia física entre la parte administrativa y la de producción, haya mala utilización de los recursos.	40%	2	0,8
R4	La información de proyectos en cursos sean descuidados y se cancelen.	20%	9	1,8
R5	Que la falta de dinero no puedan adquirir las licencias Oracle y otras para la producción.	30%	9	2,7
R6	Que los problemas de liquidez causen conflictos con el personal y estos quieran renunciar.	75%	9	6,75
R7	Las proformas no sean pasadas a tiempo, con ello no se emiten facturas y no se cobran ni se puede negociar y realizar factoring.	90%	9	8,1

ELABORADO POR: Los Autores

Dentro del gráfico anterior, los riesgos con mayor probabilidad de ocurrencia son: R1, R6, R7.

5.10 CUADRO DE MANDO INTEGRAL |

Cuadro: 5.18.

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	METRIKA (FORMA DE CALCULO)	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	METAS	PLAN DE ACCION	RESPONSABLE
FINANCIERA	Aumentar la liquidez de la empresa.	Elaborar políticas de cobro y pago para poder mejorar la situación financiera de la compañía en cuanto a liquidez. Disminuir y controlar el uso excesivo de los recursos dentro de la empresa.	Índice de liquidez	(Activos Circulantes - Inventarios) / Pasivos Circulantes	ADIMENSIONAL	Mensual	1.75	Establecer políticas de tiempos de cobros y pagos a los clientes y proveedores	GERENTE GENERAL Y FINANCIERO
	Emitir las facturas en el tiempo establecido y cobrar a tiempo Entregar los proyectos en los tiempos establecidos o antes, para contar con la disponibilidad de Ingenieros y así emplearlos en nuevos proyectos.	Redistribuir las actividades del área financiera para efectuar un óptimo cumplimiento de actividades de todas las áreas, incluida la parte de cobros y pagos. Lograr una mayor satisfacción y fidelización de los clientes.	Reducción de Costos Tasa de Cumplimiento o de entregas a Tiempo	(Costos Reales / Costos Presupuestados)*100 (Entregas a Tiempo / Entregas Totales)*100	PORCENTAJE PORCENTAJE	TRIMESTRAL Mensual	Entre 85% y 95% 90%	Entre 85% y 95% 90%	Brindar a los clientes un servicio de calidad, cumpliendo con eficacia sus requerimientos y expectativas
CLIENTES	Innovar constantemente la tecnología empleada para los proyectos. Entregar los proyectos en los tiempos establecidos o antes, para contar con la disponibilidad de Ingenieros y así emplearlos en nuevos proyectos.	Ser líder en el mercado de desarrollos tecnológicos. Reducir el tiempo de entrega de los proyectos.	Productos Nuevos o Servicios	Sumatoria de Productos o servicios Nuevos	NUMERO	TRIMESTRAL	POR DEFINIR	Investigar y analizar los cambios en el mercado para cumplir con los requerimientos del mismo y crear nuevos servicios o productos que lo satisfagan.	GERENTE GENERAL
PROCESOS INTERNOS	Innovar constantemente la tecnología empleada para los proyectos. Optimizar el uso de los recursos que tiene la empresa.	Reducir el tiempo de entrega de los proyectos. Ser más eficientes en cuanto a la parte productiva.	Tiempo de Entrega	Tiempo promedio de duración de proyectos	SEMANAS	QUINCENAL	5 PROYECTOS	Capacitar al personal para que su trabajo sea eficaz y tengan el conocimiento adecuado para culminar los trabajos con anticipación.	PRESIDENTE GERENTE GENERAL Y GERENTE DE PROYECTOS
	Capacitar al personal constantemente para el uso de nuevas tecnologías y así captar más clientes, generando más ingresos Obtener un personal altamente capacitado, motivado y comprometido con la organización.	Reducir costos innecesarios, en cuanto a lo monetario y parte de recursos humanos, es decir, no tener ingenieros sin proyectos asignados. Lograr un equipo de ingenieros altamente capacitados y actualizados en cuanto a tecnología.	Numero de proyectos	Promedio de proyectos mensuales	NUMERICO	MENSUAL	20	Entre 85% y 95%	Emplear a todos los ingenieros en proyecto en vez de contratar más personal.
APRENDIZAJE INNOVACION		Mejorar el clima laboral.	Capacitación a empleados	(Capacitaciones realizadas / capacitaciones planificadas)*100	PORCENTAJE	TRIMESTRAL	>=90%	Capacitaciones periódicas del personal	GERENTE GENERAL
			Clima laboral	(Trabajadores satisfechos en el trabajo / Total de empleados)*100	PORCENTAJE	TRIMESTRAL	>=80%	Crear un área de RRHH que este al pendiente de las necesidades y solicitudes del personal de SOFTECH	GERENTE GENERAL

ELABORADO POR: Los Autores

CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

1. Su captación del mercado no es tan amplia, pues sus clientes potenciales y frecuentes son CONECEL y ECUADORTELECOM pertenecientes a la marca claro, aunque los ingresos que generan son altos existe la competencia latente que, si no se toman medidas podrían atravesar una fuerte crisis.

2. Se realizó una reestructuración de las actividades que asume cada área dentro de la empresa, así el área administrativa tendrá entre sus actividades, personal encargado del talento humano, es decir alguien en el área de RR.HH. que pueda controlar eficazmente las actividades de toda la empresa, como su nombre lo indica, administrar la compañía.

3. Se realizó un plan estratégico basado en un Balanced Scorecard, con el cual se cambiara la administración, pues son pocas las empresas que cuentan con este recurso que es muy útil en cuando al manejo de la empresa. Así mismo el BSC les permitirá tener el control de todo aquello que se pueda medir en la empresa y cuya implementación le será de gran ayuda en el futuro.

4. Para el objetivo de diseñar un plan estratégico para SOFTECH que optimice el funcionamiento en las distintas áreas, no se reestructuro el organigrama de la empresa, pero si se reasignaron las actividades de cada área implicada, con el fin de mejorar la línea de procesos de actividades, así como la asignación de tareas y responsabilidades para cada persona, de esta forma se cumplen todos los requerimientos de la empresa.

5. Para el objetivo de diseñar un sistema de control basado en los ejes del Balanced Scorecard., se creó uno con el fin que permita controlar la gestión desde cada una de las perspectivas que los conforman; la perspectiva financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje e innovación, en el cual la compañía pueda realizar un seguimiento constante para el correcto cumplimiento del plan propuesto, y si existen fallas, corregirlas a tiempo.

6. Con respecto al objetivo de realizar un análisis financiero, en base a datos históricos, estadísticos de los últimos 3 años, con la finalidad de medir la liquidez y mejorarla, se obtuvo como resultado del diagnóstico realizado, una

clara observación que la situación de la empresa actualmente no es tan satisfactoria, reflejando su desenvolvimiento diario en sus actividades del día a día, cuyos correctivos podrían no llegar a tiempo.

7. La empresa se encuentra con un problema de liquidez agudo, al punto de que recurren al Factoring o a los retransqueos bancarios, ambos generan costos/intereses que en su momento disminuyen los ingresos de la compañía. para el objetivo de crear políticas de cobranzas con las cuales pueden generar flujos de efectivo constantes, se hizo un estudio del ciclo de pago de los clientes, para así elaborar estrategias de cobro.

6.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la empresa, hacer énfasis en la implementación de las estrategias propuestos en el proyecto, con lo cual, SOFTTECH posea el dinero suficiente para poder cubrir sus costos operativos a tiempo y no vender sus facturas a CORPEI.

2. Se recomienda a la empresa, realizar campañas de publicidad adecuadas, para buscar nuevos clientes potenciales.

3. Se recomienda a SOFTECH, realizar constantes evaluaciones del personal y reforzar en las áreas existentes, para de esta manera verificar si cumplen con los requerimientos de cada perfil de la empresa.

4. Diseñar presupuestos anuales y verificar si se están cumpliendo con las metas propuestas, para de esta manera poder tomar medidas en el corto plazo y aplicar los correctivos debidos.

5. Utilizar los recursos humanos al máximo, con la finalidad de que todos los ingenieros de sistemas tengas por lo menos un proyecto, en el cual estén trabajando y así evitar la contratación de personal innecesario.

Referencias

- Alberto m. ballvé (2006). **Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el tablero de control**. Edde (escuela de dirección de empresas). Buenos aires
- Altair. (2005). **El Cuadro de Mando Integral**. eco3: el Cuadro de Mando Integral. Editado: economía3
- Amat salas, oriol; Hernández, Joan miguel; Fontrodona, Jordi; fontana, Isabel (2001). **El Cuadro de Mando Integral y el crecimiento empresarial**. Revista: partida doble, 2001 oct; xi (126).
- Antonio Dávila (1999). **Nuevas herramientas de control: el Cuadro de Mando Integral**. IESE - revista de antiguos alumnos.
- Costa, c; j; Hernández, j; Leiva, Ana Ma, Verdu, f. **Laboratorio de técnicas aplicadas de gestión**. España.
- Cinco fuerzas competitivas de porter**. emprendepymes. Disponible en: <http://www.emprendepymes.es/las-cinco-fuerzas-competitivas-de-porter/>. Fechas de consulta: 7/dic/2014
- Daniel Martínez & Artemio milla Gutiérrez (2005). **La elaboración de un plan estratégico y su implementación a través de un Cuadro de Mando Integral**. España.
- Diagrama de Ishikawa**. (2013 - 2014). quees.info. disponible en: <http://www.quees.info/diagrama-de-ishikawa.html>. Fecha de consulta: 7/dic/2014
- Diagrama de Pareto**. (2013 - 2014). quees.info. disponible en: <http://www.quees.info/diagrama-de-pareto.html>. Fecha de consulta: 7/dic/2014
- Fernández Terricabras, &Alberto (2002). **Claves para la implantación del Cuadro de Mando Integral**. Revista: Harvard-Deusto finanzas & contabilidad, 2002 mar-abr; (46).
- Francisco Amo Baraybar (2010). **El Cuadro de Mando Integral “Balance Scorecard”**. Editorial Esic Editorial. España.
- George a. Steiner. Planeación estratégica. **Síntesis realizada por Mario de Jesús Ramírez isidro**. Fecha de consulta: 7/dic/2014
- Jorge R. Medina Quintana. **Pensar, planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente**.
- Luis Muñiz González &Enric Monfort Aguilar (2005). **Aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral**. España
- Mayra Maldonado, Lisset Ramos& Andres Vargas (2013). **Diseño de un sistema control de gestión basado en el método Balanced Scorecard y valoración financiera de su impacto en una pyme dedicada a las construcciones metalmecánicas**. Tesis de pregrado, ESPOL, ecuador.
- Ministerio de fomento. (2005). **Capítulo 4: Gestión Por Procesos**. PMP vacas maría carolina. (2012). taller de gestión de riesgos - seamos parte de la solución.

Ortega paula. Ortiz mariana. (2011).**diagnóstico de indicadores de gestión de la universidad nacional**. Bogotá-Colombia

Proyect management institute. Michela Vanessa. (2007). **Balanced Scorecard**. Universidad internacional de Catalunya, departamento de marketing investigación y desarrollo, master oficial en dirección de empresas y sistemas de producción

Robert Kaplan& David Norton. **Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)**.

Sudamericana de software. <http://www.SOFTECH.net/web.html>

What does an administrative manager do? <http://www.instam.org/about/what-does-an-administrative-manager-do>

ANEXOS

ANEXO A

SOFTWARE TECHNOLOGY 2012 ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA		
ACTIVOS		\$ 283.545,87
ACTIVO CORRIENTE		\$ 83.478,00
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DEL EFFECTIVO	\$ 83.478,00	
ACTIVOS FINANCIEROS		
ACTIVOS NO CORRIENTES		\$ 200.067,87
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS	\$ 200.067,87	
PASIVO		\$ 155.539,91
PASIVO CORRIENTE		\$ 137.224,01
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 30.283,43	
OBLIGACIONES CORRIENTES	\$ 106.940,58	
ANTICIPO CLIENTES		
PASIVO NO CORRIENTE		\$ 18.315,90
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 18.315,90	
PROVICIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS		
PATRIMONIO NETO		\$ 128.005,96
CAPITAL	\$ 800,00	
RESERVAS	\$ 52.413,10	
RESULTADOS ACUMULADOS		
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 74.792,86	
PASIVO MAS PATRIMONIO		\$ 283.545,87

ANEXO B

SOFTWARE TECHNOLOGY 2012 ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA		
ACTIVOS		\$ 360.376,82
ACTIVO CORRIENTE		\$ 168.965,74
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DEL EFFECTIVO	\$ 33.143,21	
ACTIVOS FINANCIEROS	\$ 135.822,53	
ACTIVOS NO CORRIENTES		\$ 191.411,08
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS	\$ 191.411,08	
PASIVO		\$ 269.367,57
PASIVO CORRIENTE		\$ 132.759,97
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 73.618,27	
OBLIGACIONES CORRIENTES	\$ 15.264,58	
ANTICIPO CLIENTES	\$ 43.877,12	
PASIVO NO CORRIENTE		\$ 136.607,60
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 49.843,94	
OTROS PASIVOS NO CORRIENTE	\$ 58.928,56	
PROVICIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ 27.835,10	
PATRIMONIO NETO		\$ 91.009,25
CAPITAL	\$ 800,00	
RESERVAS	\$ 52.413,10	
RESULTADOS ACUMULADOS	\$ 46.957,76	
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ (9.161,61)	
PASIVO MAS PATRIMONIO		\$ 360.376,82

ANEXO C

SOFTWARE TECHNOLOGY 2013 ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA		
ACTIVOS		\$ 338.648,93
ACTIVO CORRIENTE		\$ 165.708,94
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DEL EFFECTIVO	\$ 486,32	
ACTIVOS FINANCIEROS	\$ 165.222,62	
ACTIVOS NO CORRIENTES		\$ 172.939,99
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS	\$ 172.939,99	
PASIVO		\$ 260.948,53
PASIVO CORRIENTE		\$ 183.592,68
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 110.311,38	
OBLIGACIONES CORRIENTES	\$ 57.795,52	
ANTICIPO CLIENTES	\$ 15.485,78	
PASIVO NO CORRIENTE		\$ 77.355,85
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 49.520,75	
PROVICIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ 27.835,10	
PATRIMONIO NETO		\$ 77.700,40
CAPITAL	\$ 800,00	
RESERVAS	\$ 26.756,94	
RESULTADOS ACUMULADOS	\$ 37.796,15	
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 12.347,31	
PASIVO MAS PATRIMONIO		\$ 338.648,93