



Marzo 2020 - ISSN: 1696-8352

REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA VÍA AL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD: CASO QMATIC – ECUADOR

Econ. Bolívar Madero Romero Mae.

Autor: Docente Investigador Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
Facultad de Administración
bmaderor@ulvr.edu.ec

Ericka Jenniffer Quimi Veliz

Autor: Egresado de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
Facultad de Administración
erijen856@gmail.com

Rita Mariana Zambrano Bonilla

Autor: Egresado de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
Facultad de Administración
rita23zambranob@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Bolívar Madero Romero, Ericka Jenniffer Quimi Veliz y Rita Mariana Zambrano Bonilla (2020): "Reestructuración administrativa vía al mejoramiento de la productividad: caso QMATIC – Ecuador", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (marzo 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/03/reestructuracion-administrativa.html>
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/oel2003reestructuracion-administrativa>

Resumen

Al momento de realizar una compra, muchas personas desisten del bien que pretendían adquirir debido a la presencia de largas colas al no poseer el tiempo necesario para esperar el ser atendidos. Conscientes de este inconveniente, decenas de empresas invierten en adquirir recursos que permitan la optimización del tiempo de sus clientes. Qmatic, es una empresa ecuatoriana, la cual cuenta con más de 30 años de presencia en el mercado de sistemas de gestión de colas, otorgándoles a las empresas el mejorar la experiencia de sus clientes a través de equipos de alta tecnología. Sin embargo, Qmatic en la actualidad se encuentra atravesando diversos problemas administrativos los cuales han desencadenado una baja en ventas. El objetivo del presente artículo científico es la creación de un plan estratégico el cual permita a Qmatic aumentar su cartera de clientes y expandirse en el mercado. La metodología

utilizada es de enfoque descriptivo con diseño mixto el cual utilizó a la encuesta y la entrevista como técnicas de investigación, de modo que permitieron conocer el panorama interno y externo en donde se sitúa la empresa, permitiendo el desarrollo de estrategias acorde a la misión Qmatic, llegando a la conclusión de que esta puede llegar a experimentar un aumento de más del 20% en su cartera de clientes en el segundo año de aplicadas las estrategias propuestas.

Palabras claves: Sistemas de gestión de Colas, Re-estructuración administrativa, direccionamiento estratégico

Abstract.

At the time of making a purchase, many people give up the good they intend to acquire due to the presence of long queues by not having the necessary time to wait for those served. Aware of this problem, dozens of companies invest in acquiring resources that require the optimization of their customers' time. Qmatic, is an Ecuadorian company, which has more than 30 years of presence in the market for queue management systems, giving companies the improvement of their customers' experience through high-tech equipment. However, Qmatic is currently going through various administrative problems which have led to a drop in sales. The objective of this scientific article is the creation of a strategic plan which allows Qmatic to increase its client portfolio and expand in the market. The methodology used is a descriptive approach with mixed design which is successful in the survey and interview as research techniques, so that it allows to know the internal and external panorama where the company is located, the development of strategies according to the mission Qmatic, concluding that it may experience an increase of more than 20% in its client portfolio in the second year of applications applied to the proposed strategies.

Keywords: Shift Planning & Management Software, administrative restructuring, strategic management.

Introducción

Según el INEC en el año 2016, el 51,16% de las empresas en el Ecuador se dedicaban al comercio, de las cuales el 25,49% de los trabajadores brindaban servicios y/o asesoría en las ventas de comercios y mercados (INEC, 2018), el comercio al ser el mayor segmento al cual se dedican los negocios en el país, posee un número significativo de clientes; empresas de telefonía, televisión por cable, aerolíneas entre otras reciben diariamente a cientos de clientes quienes presentan una necesidad que cubrir.

Qmatic es una empresa con más de tres décadas de experiencia en sistemas informáticos para mejorar el tiempo de las personas que se encuentran en una sala de espera, a través de softwares que cumplen altos estándares de calidad los cuales eran ofertados a grandes empresas cuyo número de clientes diarios superaba a doscientos dentro del sector privado y público en diferentes ciudades del Ecuador. No obstante, la salida de un accionista determinó un cambio en el rumbo de operaciones de la empresa.

En el año 2016 la empresa Qmatic al contar con más de 25 clientes y con buena utilidad decidió invertir en tecnología y ampliar a sus colaboradores como estrategia de crecimiento, no obstante, a mediados del año siguiente surgió un problema administrativo interno el cual separó a un accionista de empresa, el cual llevó consigo a más de la mitad de clientes y del personal que hasta aquella fecha laboraban dentro de las instalaciones de la empresa, dejando a Qmatic con problemas financieros y comprometiendo su rentabilidad debido a los costos existentes de la última inversión realizada, razón por la cual la gerencia se vio obligada a realizar recortes de personal y a replantearse las estrategias a utilizar.

Objetivos de la estructuración administrativa de Qmatic

El principal objetivo que posee el presente artículo es la elaboración de estrategias que permitan la reestructuración administrativa de la empresa Qmatic, a través de un análisis del macro y micro entorno el cual tiene como fin la ampliación de clientes en base a técnicas de ventas, promoción y talento humano.

Justificación

Según (Koontz & Weihrich, 2001), la aplicación de una estrategia permite plantear los objetivos a largo plazo, así como la asignación de recursos necesarios para cumplirse, de igual manera

(Porter, 1995), indica que el planteamiento de una estrategia permite la funcionalidad y coordinación de los departamentos que operan dentro de una empresa quienes buscan un fin común.

En el presente, Qmatic no cuenta con estrategias actuales que logren superar la crisis en la cual se encuentra desde la salida de su accionista, y en lugar de ello se sigue operando bajo premisas obsoletas que no corresponden a la situación actual de la empresa, por este motivo los recursos destinados no logran cumplir su misión como indican (Ross & Kami, 1973), ocasionando que su cartera de clientes se vea limitada y que la motivación de sus empleados decaiga.

Qmatic posee registros contables con ventas que superan el medio millón de dólares, y cuenta con más de una decena de empleados, razón por la cual el presente artículo científico busca el establecimiento de estrategias que le permitan a la empresa la estabilidad en sus operaciones y posterior aporte a la economía ecuatoriana.

Sistemas de gestión de colas Qmatic

El sistema de gestión de colas es un software que permite conocer cuántos clientes existen en espera de ser atendidos y el tiempo tardan en llegar hasta una persona que responda sus necesidades.

El objetivo principal en la gestión de colas es optimizar los tiempos de espera de los clientes, logrando que sea el menor posible, evitando el abandono del cliente y cubriendo sus necesidades, logrando su complacencia aumentando la fidelidad de este. (Qmatic, 2019)

Los principales beneficios que posee el sistemas de gestión de colas de Qmatic son:

- a) Reduce el número de personas que se encuentra en espera
- b) Reduce el tiempo de espera de las personas que desean ser atendidos
- c) Optimiza el tiempo de las personas que atienden
- d) Mejora la experiencia de espera del cliente
- e) Aumenta la eficiencia del personal a cargo.

Metodología

El presente artículo científico utilizó según (Rodríguez, 2014) , un enfoque descriptivo de investigación, al detallar la situación en la que se encuentra actualmente la empresa Qmatic y

todos sus colaboradores, mediante la utilización de un enfoque mixto el cual utiliza variables cualitativas y cuantitativas.

Las técnicas de investigación utilizadas fueron la aplicación de una encuesta al personal que labora dentro de la empresa y una entrevista con el gerente general de la misma con el fin de conocer la apreciación de Qmatic por parte de sus integrantes y cabeza principal, ya que según (Méndez A, 2001), el entrevistado puede contestar las preguntas abiertamente, caso contrario sucede con las encuestas, en donde las preguntas poseen un formato elaborado.

La utilización de la encuesta tuvo como población a todos los trabajadores de la empresa debido a que su número no supera la veintena, considerándose una población finita y la cual arrojó los siguientes resultados:

Tabla 1. Respuesta de encuesta

	Respuestas
Importancia del uso de planes estratégicos	50%
Las estrategias actuales alineadas necesidades de la empresa	10%
Conoce los objetivos y metas de la empresa	40%
Se cumplen los objetivos y metas de la empresa	30%
Capacitación	50%
El uso de estrategias provocan cambios positivos	90%
La empresa mide el cumplimiento de estrategias	30%

Fuente: Elaboración propia de las autoras.

La tabla 1 detalla las respuestas con más relevancia obtenidas de la encuesta realizada al personal de la empresa, en donde se indica que el 50% reconoce la importancia existente en el uso de planes estratégicos para beneficio su beneficio. Sin embargo, sólo el 10% indica que las aplicadas en la actualidad son alineadas a las necesidades que presenta Qmatic.

Adicionalmente, solo el 40% tiene el conocimiento de los objetivos y metas de la empresa y el 30% indica que estos se cumplen. El 50% dice poseer capacitaciones, así como el 90% indica que el implemento de estrategias dentro de la empresa representaría cambios positivos a la misma. Finalmente, solo el 30% indica que Qmatic mide el cumplimiento en las estrategias establecidas.

La entrevista realizada al CEO de la empresa tenía como finalidad conocer más afondo sobre las debilidades y fortalezas de Qmatic, presentado los siguientes resultados:

- Qmatic experimenta un problema de liquidez debido a la pérdida de clientes y al aumento de inversión, lo cual provocó recorte de personal dentro de la empresa.
- Se conoció que la empresa la gerencia de Qmatic ha logrado mantener la fidelidad de sus actuales clientes.
- La principal fortaleza de Qmatic es ser un producto 100% ecuatoriano con altos estándares de calidad.
- El objetivo principal de la empresa es recuperar la cartera de clientes, además de aumentarlos con la incursión de nuevos segmentos.
- La principal estrategia que posee Qmatic radica en el valor que posee su talento humano.

Los resultados obtenidos en la investigación a través de la encuesta y entrevista muestran que la empresa opera bajo estrategias pasadas, buscando clientes sin poseer un enfoque claro de hacía donde se desea llegar razón por la cual los trabajadores se encuentran desmotivados y han bajado su eficiencia dentro de las actividades que desempeñan.

Desarrollo

Las estrategias realizadas en Qmatic responden a la investigación de las variables dentro del macroentorno y microentorno en donde se desarrolla la empresa, además de la exposición del direccionamiento estratégico. (Zambrano & Quimí, 2019)

1. Análisis del macroentorno

El análisis del macroentorno permite conocer las variables que externas en donde se desarrolla la empresa y le es imposible modificarlas.

Político	Económico	Socio-cultural	Tecnológico
•Cambio en las políticas públicas.	•Fuentes de financiamiento externas •Niveles de inflación	•Tendencia a la gestión de colas	•Madurez Tecnológica

Figura 1. Análisis Pest. Elaboración propia de las autoras.

Análisis del microentorno

El análisis del microentorno permite conocer las condiciones en la cual funciona la empresa y la limitación existente en las estrategias a utilizar.

Tabla 2. Clientes y Competencia de Qmatic

Clientes	Competencia
SRI	Serdecom
CPN	Onrut
Registro Civil	Captivanet
Duo - Print	Automasis
Claro	Sipse

Fuente: Qmatic

La tabla 2 muestra los clientes actuales de la empresa, así como los competidores existentes en el mercado.



Figura 2. Fuerzas de Porter. Elaboración propia de las autoras.

En la figura 2 se pueden apreciar las fuerzas de Porter, y se descubre el alto nivel de negociación que poseen los clientes en la empresa Qmatic.

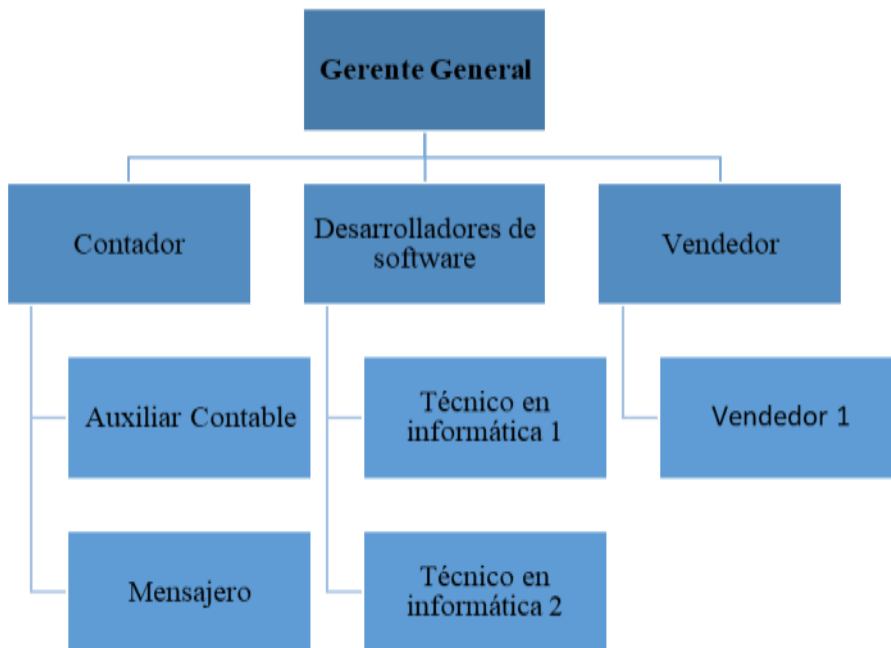


Figura 3. Organigrama de la empresa. Elaboración propia de las autoras.

La figura 3 muestra el organigrama estructural de la empresa Qmatic

2. Direccionamiento Estratégico

Misión

“Nuestra misión consiste en continuar siendo la primera Empresa proveedora de Sistemas de Turnos. Entusiasmar a nuestros clientes mediante productos de calidad y un servicio personalizado y profesional”

Visión

“Consolidar nuestro liderazgo, expandiendo nuestro servicios y soluciones tecnológicos en los mercados donde opera, para ser la empresa preferida por su calidad e innovación permanente. Sabemos que encontraremos obstáculos en el camino, pero no los veremos cómo limitante, sino más bien como retos”

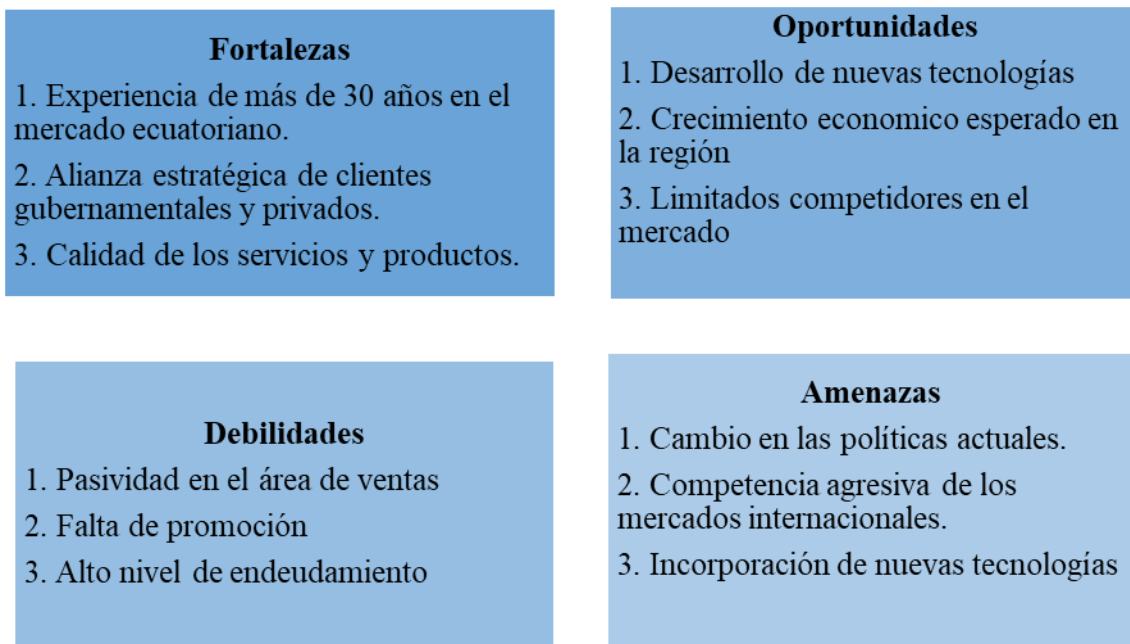


Figura 4. FODA. Elaboración propia de las autoras.

La figura muestra el análisis FODA de la empresa Qmatic, en donde destaca entre sus fortalezas la presencia en el mercado por más de 30 años, al igual que una de sus principales debilidades es la pasividad existente en el área de ventas.

3. Estrategias propuestas

Las estrategias propuestas a continuación son propuestas en base a los resultados obtenidos de la investigación realizada a través de la encuesta y entrevista, así como el análisis de las variables internas y externas de las empresa Qmatic.

➤ **Segmentación de mercado**

Objetivo: aumentar la cartera de clientes y desarrollo de productos adaptados a las necesidades de sus nuevos demandantes, permitiéndoles la expansión hacia nuevos clientes.

Tabla 3. Propuesta de segmentación de mercado

Segmentación Geográfica Empresarial		Segmentación Demográfica Empresarial		Segmentación Conductual Empresarial	
Variables	Respuesta	Variables	Respuesta	Variables	Respuesta
Provincias	Guayas y Pichincha	Edad	Entre 2 y 5 años de operaciones	Giro de la empresa	Indistinto
		Ingresos	De \$6000 a \$12000		
Cantones	Guayaquil y Quito	Número de empleados	> 10	Atención a clientes	Superior a los 300 diarios
		Nacionalidad	Indistinta		
		Sector al cual pertenece	Indistinto		

Fuente: Elaboración propia de las autoras.

➤ **Incorporación de personal**

Objetivo: Contratar nuevo personal que realice actividades de acuerdo a su perfil.

Tabla 4. Descripción de puestos

Gerente General	Contador	Auxiliar De Administrativo Contabilidad
Desarrolla y define los objetivos organizacionales. Planifica el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo.	Acompañar, analizar y plantear los métodos y operaciones para ejecutar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa.	Realizar actividades administrativas de archivo, control y apoyar en elaboración de registros contables y nómina
Técnicos En Mantenimiento	Desarrollador De Software	Mensajero
Vigilar el buen funcionamiento de los equipos instalados funcionan correctamente y de manera eficiente. Diagnosticando y reparando en caso de averías.	Participar del proceso de programación e implementación teniendo como entrada las especificaciones de software y ajustándose a tiempos y estándares de calidad y trabajo de la organización y del proyecto.	Distribuir correspondencia y diversas encomiendas dentro y fuera de la empresa, utilizando los medios de transporte necesarios para entregar oportunamente y en forma segura las mismas.

Fuente: Elaboración propia de las autoras.

➤ **Fidelización y motivación del personal**

Objetivo: Mantener al personal motivado para garantizar la eficacia y eficiencia en cada una de sus actividades.

- Celebración de festividades
- Horarios flexibles
- Reconocimiento de logros
- Motivación salarial por ventas alcanzadas
- Beca para hijos

➤ **Promoción y marketing**

Objetivo: Acercamiento de clientes potenciales a través de canales de comunicación y promociones.



Figura 5. Promoción y marketing. Elaboración propia de las autoras.

4. Proyección esperada

Si se implementan las estrategias propuestas se espera alcanzar las siguientes utilidades con el incremento del 10% de los clientes actuales el primer año y un 20% el segundo año.

Obteniendo las utilidades mostradas en la tabla 5:

Tabla 5. Proyección esperada

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos	\$390.238,49	\$425.714,72	\$496.667,17	\$532.143,40	\$567.619,62
Costos	\$384.922,34	\$415.111,65	\$446.888,91	\$480.337,65	\$515.545,80
Utilidad Neta	\$5.316,15	\$10.603,07	\$49.778,26	\$51.805,75	\$52.073,82

Fuente: Elaboración propia de las autoras.

Conclusiones

Se concluye con el cumplimiento del objetivo principal del presente artículo con la realización de estrategias que permiten la restructuración administrativa de la empresa Qmatic, a través del análisis del macroentorno y del microentorno mostrando las variables externas e internas que afectan directamente en las operaciones de la empresa.

Las estrategias propuestas se ajustan a las respuestas obtenidas en las técnicas de investigación utilizadas con el gerente general de la empresa y sus colaboradores, determinándose así las siguientes estrategias:

- Segmentación de mercados
- Fidelización y motivación de personal
- Promoción y marketing
- Incorporación de personal

El estudio financiero realizado muestra que la ejecución de las estrategias propuestas significará positivamente a las actividades de Qmatic y lograrán aumentar su cartera de clientes hasta el 20% en el segundo año.

Recomendaciones

Se recomienda a Qmatic y a las empresas que presentan problemas similares en sus operaciones considerar los siguientes puntos:

- Es importante conservar al talento humano que se posee en la empresa, por ello es indispensable la motivación constante en sus actividades.
- Es indispensable realizar un detalle de costos con la intención de suprimir aquellos que no generan ganancia para la empresa.
- El contacto con el cliente es vital, por ello las redes sociales se han convertido en el primer medio de comunicación entre la empresa y sus clientes.

- Ampliar la cartera de clientes es la razón principal de las operaciones de una empresa, sin embargo, es importante realizar una segmentación de los clientes con la finalidad de utilizar los recursos de la empresa de manera correcta.

Referencias

- INEC. (2018). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias-INEC/2018/Estructural_Empresarial.pdf
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2001). *Administración una perspectiva global* (11° ed.). México: Mc Graw Hill.
- Méndez A, C. E. (2001). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: Mc Graw Hill,.
- Porter, M. (1995). *Ventaja Competitiva* (11 ed.). México: Compañía Editorial Continental.
- Qmatic. (2019). Obtenido de <https://www.qmatic.com/es-es/>
- Rodriguez, M. (2014). *Investigación descriptiva*. Mexico: Sol.
- Ross, J., & Kami, M. (1973). *Corporate management crisis Why the mighty fail?* . EstadosUnidos: Prentice Hall.
- Zambrano, R., & Quimí, E. (2019). Plan Estratégico para la empresa Qmatic CIA LTDA. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte.