

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE
AUTOMATIZACIÓN INDUSTRIAL CASO: INTELWARE S.A.

CARLA ALEJANDRA LARA PACHECO

DIRECTOR: ING. MAYRA BELTRAN, MGTR.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
ORGANIZACIONES

QUITO, ABRIL 2018

DIRECTOR:

Mgtr. Mayra Beltrán

INFORMANTES:

Mgtr. Javier Carrera

Mgtr. Edwin Suquillo

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a mis padres por su apoyo incondicional, por todos sus esfuerzos para darme siempre lo mejor y por haberme formado como una persona de bien. Sin ustedes jamás hubiese podido conseguir todo lo que tengo hoy.

Gracias a mi familia, por cada consejo puntual y oportuno, por estar incondicionalmente para mí cuando lo necesito, me siento muy afortunada de tenerlos.

A mi hermana, que con sus ocurrencias me ha sacado sonrisas en los momentos más estresantes de mi carrera.

A ti mi lindo, que sabes cuánto me ha costado culminar este proyecto, te agradezco infinitamente por estar a mi lado en este momento, siempre motivándome y ayudándome en todo lo que necesito, por todas las malas noches que pasaste, por las veces que fuiste a mi universidad, por tu paciencia y sobre todo por creer en mí.

A mis queridos amigos, muchas gracias por hacer que esta etapa de mi vida sea increíble.

Agradezco a mi directora de tesis Mayra Beltrán, por ser una gran guía en la realización de este trabajo, a Javier Carrera y Edwin Suquillo por toda la ayuda y gestión realizada.

A las personas que conforman la empresa Intelware S.A., sin su apoyo y compromiso este trabajo no se hubiera llevado a cabo.

Este logro no es tan solo mío, sino de cada uno de ustedes.

INDICE

RESUMEN	VI
INTRODUCCIÓN	VII
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	1
1.2 SERVICIOS	2
1.3 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.....	4
1.4 IMAGEN CORPORATIVA	7
1.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.....	7
1.5.1 Macrolocalización	7
1.5.2 Microlocalización	9
2. ANALISIS SITUACIONAL	1
2.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO	1
2.1.1 Factores políticos.....	12
2.1.2 Factores económicos	14
2.1.3 Factores sociales y culturales.....	18
2.1.4 Factores tecnológicos	20
2.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO	22
2.2.1 Amenaza de nuevos aspirantes	23
2.2.2 Rivalidad entre los competidores existentes.....	25
2.2.3 Amenaza de productos o servicios sustitutivos	28
2.2.4 Poder de negociación de los proveedores	28
2.2.5 Poder de negociación de los compradores.....	30
3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA INTELWARE S.A.	32
3.1 ASPECTOS INTRODUCTORIOS.....	32
3.2 ENCUESTA.....	34
3.2.1 Objetivo de la encuesta	34
3.2.2 Diseño de la encuesta	34
3.2.3 Tabulación de la encuesta	35
3.2.4 Representación gráfica y análisis de la encuesta.....	35

3.3 VALORES EMPRESARIALES	39
3.3.1 Misión	39
3.3.2 Visión	39
3.3.3 Principios.....	39
3.4 POLITICAS ORGANIZACIONALES	41
3.4.1 Empleados	41
3.4.2 Clientes	41
3.4.3 Proveedores	42
3.5 PLANEACIÓN.....	43
3.5.1 Objetivos a largo plazo	43
3.5.2 Objetivos a mediano y corto plazo	46
3.5.3 Planificación Operativa Anual (POA).....	48
3.5.4 FODA	52
3.6 ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL	53
3.7 IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL	56
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
4.1 CONCLUSIONES.....	58
4.2 RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFIA.....	61
ANEXOS	64

RESUMEN

La coyuntura económica y política actual del Ecuador con un déficit en el presupuesto general del Estado, un gobierno entrante sumergido en la deuda externa y la baja del petróleo; hacen imperante que la empresa privada tenga mayor participación en el mercado. En vista de que la automatización de los procesos industriales ha efectuado crecimiento potencial en los últimos años, en las mejoras en productividad, reducción de costos y aumento de la calidad, surge la necesidad de incorporar un plan estratégico en la empresa Intelware S.A, para adaptarlos a las tendencias del mercado actuales, profundizando en las necesidades de los clientes potenciales, posicionando su marca e incrementando su nivel de demanda satisfaciendo a sus clientes en mayor medida.

La planificación estratégica es un proceso gerencial que hace más fácil la toma e implementación de decisiones, permitiendo a la organización lograr sus objetivos en equilibrio con sus recursos y oportunidades dentro del mercado, basándose en el análisis del desempeño actual y futuro de la empresa, especificando los resultados esperados, describiendo responsabilidades y acciones específicas para su correcta implementación, e identificando los recursos necesarios para su ejecución y monitoreo.

El presente trabajo tiene como principal objetivo identificar factores claves para el desarrollo de la empresa Intelware S.A. Para lo cual se propone una planeación estratégica, aprovechando las oportunidades existentes y creando otras nuevas y diferentes para el futuro.

INTRODUCCIÓN

A finales del siglo XVIII, las máquinas comenzaron a reemplazar al hombre en la producción de bienes. Hoy en día, gracias a la automatización, las manos del trabajador también están siendo sustituidas para la tarea de operar la maquinaria.

La automatización de los procesos industriales ha efectuado un enorme progreso en los últimos años, las mejoras en productividad, reducción de costos y aumento de la calidad, entre muchos otros, son las razones por las que cada vez más empresas optan por este servicio.

Generalmente las empresas de automatización industrial presentan muchas dificultades al momento de comercializar sus productos y servicios; esto ha propiciado incorporar un plan estratégico, ya que es importante la constante implementación de estrategias y la adaptación a las tendencias del mercado, entendiendo a cabalidad las reales necesidades de los clientes actuales y potenciales, con el fin de posicionar la marca, mantener a sus consumidores satisfechos e incrementar su nivel de demanda y ventas.

La empresa Intelware S.A. ubicada al norte de Quito, nace en el año 2002, como un emprendimiento familiar con el objetivo de tener independencia laboral.

En este periodo, el desempeño de sus actividades se ha realizado sin tener un plan estratégico formal, lo que hoy por hoy le está afectando considerablemente, tomando en cuenta que la empresa ha crecido y su sistema aún no ha sido cambiado.

1. ANTECEDENTES

1.1 Descripción de la empresa

INTELLIGENT HARDWARE AND SOFTWARE, (Intelware S.A., 2016) es una empresa dedicada a la distribución, comercialización, soporte y capacitación en el área de software y hardware de la automatización industrial, opera desde el año 2002 y cuenta con oficinas en las ciudades de Quito y Guayaquil.

La empresa en mención pone a servicio de la empresa pública y privada todo lo concerniente al diseño, suministro para el correcto funcionamiento de soluciones y proyectos integrales de automatización industrial, así como todo lo referente a capacitación en estas áreas. Cuenta con una adecuada infraestructura y con un personal técnico eficiente para el manejo de proyectos abarcando todas las etapas desde el diseño inicial, hasta la puesta en marcha. Adicionalmente la empresa brinda entrenamiento al personal involucrado con las herramientas de software usadas, la cual puede ser impartida en el sitio o en su centro de capacitación.

Su experiencia en el campo de la automatización industrial tanto nacional como internacional le garantiza la confiabilidad de la integración de sus diferentes productos en un proyecto.

1.2 Servicios

Intelware S.A. posee la infraestructura adecuada para el manejo de proyectos de automatización industrial, desde el personal técnico adecuado, mano de obra especializada, hasta su funcionamiento.

Imagen 1



Fuente: (Intelware S.A., 2016)

Tienen el respaldo de sus proveedores, lo cual es una garantía de confiabilidad de la integración de los diferentes productos en un proyecto, por lo que pueden dar una solución integral a la mayoría de problemas en las empresas, en áreas que involucran un proceso industrial, apoyando con el soporte técnico-comercial apropiado y su experiencia para darles a sus clientes la solución más conveniente.

Imagen 2



Fuente: (Intelware S.A., 2016)

Adicionalmente Intelware S.A. ha considerado necesario dar a sus clientes servicio de soporte técnico post venta, ya que por la calidad del servicio que se brinda, es indispensable que los sistemas y aplicaciones instaladas prometan varios años de garantía, por lo que dentro del contrato se incluyen capacitaciones constantes tanto al personal de Intelware S.A. como sus clientes, inspección de funcionamiento o configuración de los equipos en caso de aplicaciones diferentes, chequeos de rutina, inspección de los equipos para evaluar su estado, reparación y mantenimiento preventivo y asistencia en emergencias.

Imagen 3



Fuente: (Intelware S.A., 2016)

Imagen 4



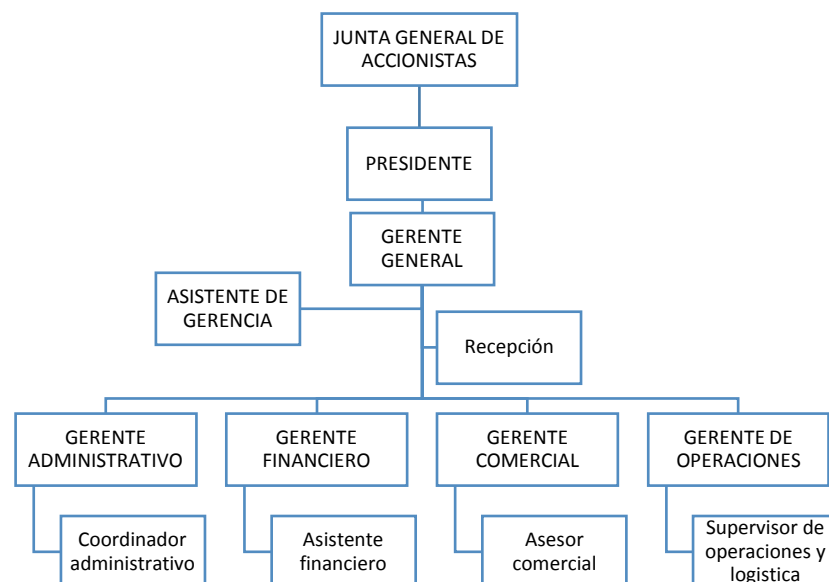
Fuente: (Intelware S.A., 2016)

1.3 Estructura de la empresa

El organigrama representa de forma gráfica los distintos niveles de jerarquía y la relación entre ellos, su objetivo es facilitar la comprensión de la estructura de la empresa.

En el caso de Intelware S.A. es oportuno presentar un organigrama vertical, el cual se presenta como pirámide, en la parte superior están las autoridades más altas y en la parte inferior, se encuentran los trabajadores con menos poder de decisión. La estructura jerárquica está dividida en tres niveles de mando, el directivo, gerencial y operativo.

Figura 1
Estructura Organizacional



Fuente: (Tehanga, 2017)

Elaboración: El autor

A continuación se describen las funciones de las áreas principales dentro de la empresa:

Presidente: Es el responsable del desempeño general de una empresa, lleva a cabo las tareas vinculadas a desarrollar la visión de la organización, la ejecución de políticas y procedimientos, a fin de que dicha visión se cumpla. Es el principal responsable ante la junta de accionistas, los mismos que aportan del capital a la organización. Planifica y evalúa las necesidades de la empresa en el corto y largo plazo. El presidente regularmente revisa el desempeño conjuntamente con su subordinado directo a fin de monitorear su correcto ejercicio y revisar los estados financieros de cada departamento, asegurándose que se trabaje dentro de los plazos, procedimientos y presupuestos establecido. De igual forma, comunica y socializa nuevas políticas o modificaciones. En fin, es el rostro de la empresa y la representa ante la comunidad externa, transmitiendo y comunicando la información positiva a fin de manejar mensajes ante un manejo de crisis.

Gerente General: Es el encargado de forma complementaria de las obligaciones del directorio, de tomar y ejecutar las decisiones y disposiciones del Presidente, en este sentido, trabaja bajo su supervisión y reporta acerca del desempeño de la empresa, será el responsable legal de la misma y de velar por el cumplimiento de los requisitos legales que involucren los negocios y operaciones de esta. De igual manera, presenta al directorio los estados financieros y presupuestarios de cada año así como los programas y actividades de trabajo. Ejecuta el plan de negocios y modificaciones al mismo, celebra y firma contratos y obligaciones de la empresa.

Área Administrativa: Entre sus actividades esta contribuir al desarrollo de la empresa mediante una gestión eficiente y efectiva que permite lograr los objetivos planteados, también dar soporte a todas las áreas de la empresa y asesorar a la dirección general en sus planes, políticas, recursos y programas.

Área comercial: Se encarga expandir la organización hacia la búsqueda de clientes potenciales preocupándose en la satisfacción del cliente y analizando la participación de la empresa en el mercado. Entre sus múltiples tareas, planifica la administración del tiempo a fin de organizar las acciones y tareas del equipo comercial, supervisa las ventas y las tareas que realizan sus vendedores, acompaña al equipo en la búsqueda de nuevos clientes, capacitándolos. De igual manera fija precios y define la política de descuentos y promociones, gestiona la cobranza de plazos convenidos con los clientes a fin de que exista liquidez Por último, clasifica y categoriza a los clientes de la empresa a fin de medir el potencial e importancia de los mismos.

Área financiera: La correcta planificación financiera es esencial para que una empresa sea rentable. Es responsable de clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera, en consonancia con la legislación tributaria vigente. También la búsqueda de fuentes de financiamiento y de opciones de inversión.

Área de operaciones: Se encarga de ejecutar y administrar al personal y supervisar sus operaciones. Es responsable de transformar una entrada en una salida con valor agregado.

1.4 Imagen corporativa

Según (Capriotti, 2009) la imagen corporativa es la representación mental, concepto o idea que tiene el público acerca de una empresa, marca, producto o servicio. En este caso, el objetivo de Intelware S.A. es dar a conocer al cliente que brindan asesoramiento técnico especializado, por lo que su slogan es “Intelligent hardware and software”. Y muy acertadamente la empresa implemento un isologo para su imagen corporativa, es decir una representación visual de la marca que une imagen y letras en un mismo elemento.

Imagen 5

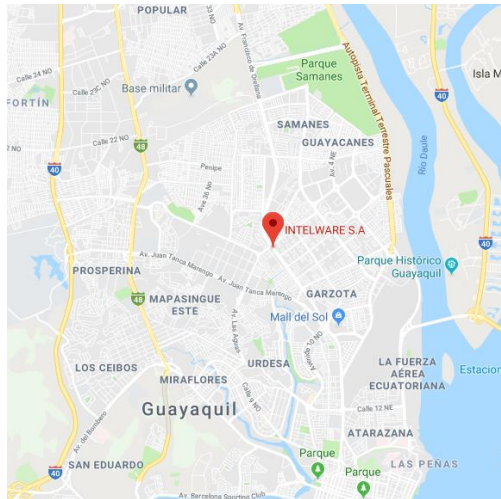


Fuente: (Intelware S.A., 2016)

1.5 Localización geográfica

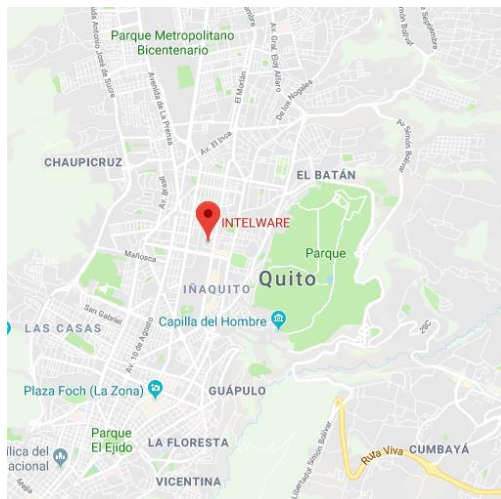
1.5.1 Macrolocalización Las oficinas de Intelware S.A. se encuentran ubicadas en Ecuador, en la ciudad de Quito y Guayaquil por ser considerados polos de desarrollo del país. La planificación urbana que presenta Quito y Guayaquil es una herramienta concordante para alcanzar los objetivos de la empresa a fin de comprender, orientar e integrar los factores esenciales, tales como la disponibilidad de recursos naturales, las dinámicas económicas y sociales, la identidad y el tejido socio-cultural, las características geofísicas y su infraestructura, entre otras, que influyen positivamente en el desarrollo de la empresa.

Imagen 6



Fuente: (Intelware S.A., 2016)

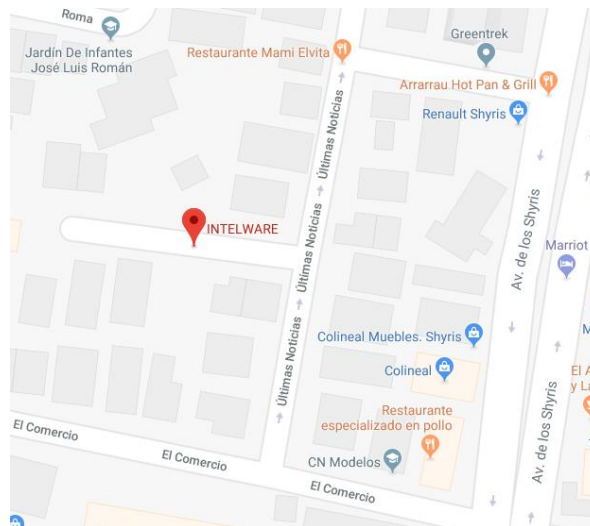
Imagen 7



Fuente: (Intelware S.A., 2016)

1.5.2 Microlocalización La dirección de la empresa en Quito es Fray Joaquín Auz 204 y Últimas Noticias. N37C y E8 # E7-24. Se encuentra ubicada estratégicamente en el sector de la Av. Shyris, una de las avenidas principales del norte de Quito lo cual ofrece tanto a sus compradores como a sus proveedores una localización geográfica prioritaria debido al alto volumen de comercio que se efectúa en dicha zona. Las oficinas de Guayaquil están en la Cdla. La Alborada 6ta Etapa Av. Francisco de Orellana y Benjamin Carrión Mz. 670-4 / Solar # 20 / Ofc # 301, de igual manera su ubicación es estratégica, debido a la concentración de actividades productivas en esa zona, lo que da acceso oportuno a sus servicios.

Imagen 8



Fuente: (Intelware S.A., 2016)

Imagen 9



Fuente: (Intelware S.A., 2016)

2. ANALISIS SITUACIONAL

2.1 Análisis del macro entorno

Así como las decisiones y acciones de los administradores de estrategias con frecuencia pueden cambiar la estructura competitiva de una industria, también lo hacen las condiciones o fuerzas cambiantes en un macro ambiente más amplio, es decir, en el contexto económico global, tecnológico, demográfico, social y político más extenso en el que se encuentran las compañías e industrias. (Hill & Jones, 2009, pág. 66)

Según este planteamiento, es fundamental conocer los factores del entorno externo que pueden incidir en la competitividad de una empresa. De esta forma, se conoce el cuadro en el que la empresa se va a desenvolver y se pueden identificar los factores que podrían afectar a la empresa y que pueden influir en su rentabilidad.

De acuerdo con (Thompson, 2012), cuando los administradores de la compañía examinan el ambiente externo, deben detectar los factores más importantes del entorno externo, con el fin de evaluar su impacto e influencia, y adaptar la dirección y la estrategia de la compañía según se requiera.

Este análisis es de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive del mercado y encontrar las oportunidades y amenazas del sector al que pertenece la empresa.

2.1.1 Factores políticos Según (Hill & Jones, 2009, pág. 70) “Los procesos políticos dan forma a las leyes de una sociedad, las cuales restringen las operaciones de organizaciones y administradores y crean, por ende, oportunidades y amenazas”

Debemos entender que la política y la economía van de la mano, por ende, es importante tomar en cuenta los factores políticos de un Estado, ya que estos brindaran mayores o menores ventajas competitivas en el mercado, para el desarrollo de los negocios.

En la misma línea (David, 2003) considera que, los gobiernos locales y extranjeros son los actores principales en las compañías, por lo que es fundamental analizar los factores políticos y legales ya que permiten determinar oportunidades o amenazas que son claves ya sea para empresas grandes, medianas o pequeñas. Realizar un análisis político es de gran importancia, sobre todo para las empresas que tienen relaciones con el extranjero, es necesario que tengan habilidades que les permitan negociar de mejor manera y así lograr que estos factores influyan positivamente con el negocio y no solo centrarse en la parte económica y técnica.

Todo el entorno político influye de manera significativa en las decisiones empresariales, que consiste en leyes, dependencias de gobierno y grupos del estado que intervienen en las organizaciones y los individuos, y los limitan. Como también hay ocasiones en que esas leyes crean nuevas oportunidades de negocios, como sugiere (Kotler & Armstrong, 2013)

En cuanto a la coyuntura política, el nuevo gobierno de la Revolución Ciudadana ha dado un giro respecto a la línea de gobierno del ex presidente Rafael Correa inspirados en el socialismo del siglo XXI, quien ha mantenido un distanciamiento de las políticas neoliberales de Washington y del Fondo Monetario Internacional y Banco Mundial, sin embargo ha profundizado las relaciones y el endeudamiento con un nuevo socio comercial asiático, China. En las relaciones entre China y Ecuador se denotan nuevas relaciones de dependencia. El nuevo gobierno supone estrechar los lazos con la oposición y fortalecer la política económica del Estado con la finalidad que el comercio, la producción y la inversión se dinamicen.

Según (Parrini, 2017) por el momento el presidente Moreno profundiza su acercamiento hacia sectores calificados de oposición y busca el dialogo. Aún está por verse qué dirección toma el presidente después del inicio de su gestión, aunque algunos consideran que no es cuestión de tiempo sino de sentido.

Según la Secretaria Nacional de Gestión de la Política, (Pabon, 2017) los logros de la década con la revolución ciudadana fueron claves para dejar atrás el periodo neoliberal del Ecuador. En estos diez años se han podido plantear cambios estructurales con una dolarización obligada. Ahora el plan TODA UNA VIDA será el enfoque para los próximos cuatro años de presidencia de Lenin Moreno. El nuevo gobierno deberá hacer ajustes en el presupuesto con miras a la implementación de este plan, enfocándose principalmente en la inversión en el sector social, claro que sin dejar de lado los demás sectores.

Respecto al desarrollo de las empresas nacionales el presidente Lenin Moreno propuso vestir de mantel largo la relación del gobierno con la empresa privada. Así lo afirmó ante un grupo de representantes de la empresa privada y miembros de la pequeña industria y el emprendimiento. (La Hora, 2017)

El Ecuador fomenta el desarrollo de empresas nacionales, los factores legales actualmente vigentes ayudan de cierta manera a que las empresas tengan más oportunidad de crecimiento ya que no existen un gran número de normativas que restrinjan el desarrollo de proyectos, sino más bien se promueve el emprendimiento y la inversión en la industria ecuatoriana.

2.1.2 Factores económicos La economía siempre influye en la capacidad de las compañías e industrias para obtener una tasa de rendimiento adecuada. Debido a que el crecimiento económico conduce a un aumento del desembolso del cliente, da a las compañías la oportunidad de expandir sus operaciones y obtener mayores ganancias. (Hill & Jones, 2009)

Los factores económicos representan un gran impacto en las estrategias de la compañía, ya que cuando las tasas de interés aumentan, los fondos previstos no son suficientes, por lo tanto la demanda de productos de primera necesidad disminuye. Por otro lado, cuando los precios de las acciones aumentan, se incrementa la necesidad de conseguir las acciones como una fuente de ingresos para el desarrollo del mercado y por ende el capital de los consumidores y de las empresas crece. (David, 2003)

El 2017 se perfila como un año de incertidumbre y desafíos económicos y políticos por ser un año de transición en el gobierno, con el nuevo presidente electo iniciando su mandato a partir del 24 de mayo del 2017. Adicionalmente, el mayor reto para el nuevo gobierno será el poder encontrar un equilibrio entre manejar una economía débil y desarrollar las nuevas propuestas sociales ofrecidas en su plataforma electoral sin recaer en una mayor posición de endeudamiento.

La, (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2016) estima que para el 2017 se produzca un crecimiento en la economía ecuatoriana de 0,3%, que estaría por debajo del 1,3% del crecimiento promedio regional estimado por este mismo organismo para América del Sur. Por su parte, el informe sobre perspectivas de la economía mundial publicada en octubre del 2016, el (Fondo Monetario Internacional, 2016) pronosticó un crecimiento del PIB de Ecuador en 2017 de -2,7% en tanto que en abril del 2017 modificó su pronóstico a -1,6%.

Actualmente no existen datos oficiales con respecto a la variación del PIB en el primer trimestre del 2017. No obstante, de la información disponible se evidencia que durante el 2016, la economía ecuatoriana mostró signos de recuperación registrando en el tercer y cuarto trimestre una crecimiento del PIB de 0,5% y 1,7% con en comparación con el segundo trimestre de este año. Hasta enero del 2017, la balanza comercial petrolera y no petrolera registraba un superávit de \$75 millones, comparado con el saldo negativo de \$120,9 millones en el mismo mes del 2016 y el saldo positivo de \$86,7 millones de diciembre del 2016. Por otro lado, el saldo neto de Inversión Extranjera Directa al cuarto trimestre del año 2016 registró un flujo de \$744 millones, el cual representó un

decremento de aproximadamente el 43% comparado con el IED durante el año 2015 de \$1.322 millones.

En lo que corresponde al sector fiscal, en el Sector Público No Financiero al cierre del 2016 se observó una menor recaudación de los ingresos y al mismo tiempo una disminución en los gastos, en comparación con el mismo periodo en el 2015, lo cual genera una posición deficitaria tanto en el resultado global como en el primario. El total de ingresos reportados hasta a diciembre del 2016 fue de \$30.314,1 millones de dólares registrando así una variación del -9,7% con el total de ingresos al mismo corte en el 2015. (Banco Central del Ecuador, 2017)

Según datos oficiales del (Servicio de Rentas Internas, 2016), durante el año 2016 se registró una importante recaudación de impuestos a nivel nacional, debido a la expedición de la Ley Solidaria y de Corresponsabilidad Ciudadana por las Afectaciones del Terremoto del 16 de abril, mediante la cual se dispuso el pago, por una sola vez de contribuciones solidarias sobre las remuneraciones, sobre el patrimonio, sobre la propiedad no residentes de bienes inmuebles y derechos representativos de capital y sobre las utilidades. Así también, se dispuso incrementar temporalmente la tarifa del IVA del 12% al 14% durante el periodo de un año contado a partir del 01 de junio del referido año. La recaudación total en el 2016 por las contribuciones solidarias y el incremento porcentual al IVA alcanzó los \$1.160 millones de dólares.

Según el Índice de Bonos de Mercados Emergentes al cierre de junio de 2017, (Banco Central del Ecuador, 2017) el riesgo país de Ecuador, estuvo en 706 puntos. El gobierno ecuatoriano se encuentra buscando estrategias para disminuir el riesgo país y de esta manera acceder a más préstamos. Según el (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017) la inflación en junio del 2017 alcanzó el 0.16%, mostrando una disminución de 1.43 puntos porcentuales comparados con la tasa de inflación de 1.59% registrada en junio del 2016. Las áreas con mayor incidencia al índice de precios al consumidor durante el último reporte, con fecha de mayo fueron: Recreación y cultura 2,42%, comunicaciones 1,34%, educación 0,89%.

El 2017 inició con un ambiente de incertidumbre ocasionada por la disminución de la actividad económica desde el 2016 y una división política a la luz de las nuevas elecciones que se llevaron a cabo a inicios de este año. No obstante, con el panorama político ya definido, la atención del país se enfocará en el proceder del nuevo gobierno con respecto al manejo macro-económico del país.

Sin embargo, importantes cambios económicos tales como la entrada en vigencia del Acuerdo Comercial Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea, proveen oportunidades para inversionistas en diversos sectores productivos (ej. Agropecuario, de materias primas, etc.). Esto en conjunto con la disminución de la tarifa del IVA del 14% al 12% a partir del 1 de junio y el desmontaje de las salvaguardias planificadas para esa misma fecha, proveen un ambiente de apertura para las actividades de comercio exterior.

2.1.3 Factores sociales y culturales

Según (Lino, 2010, pág. 38) El entorno cultural se compone de instituciones y otras fuerzas que afectan a los valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de la sociedad. Las empresas deben ser conscientes de dichas influencias culturales y de cómo varían entre sociedades dentro de los mercados atendidos por la empresa.

(David, 2003) los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen un impacto importante en casi todos los productos y servicios, también en el mercado y sus clientes. Las oportunidades y amenazas que se dan por estos cambios, desafían a todo tipo de empresas en cualquier giro de negocio.

(Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015) el factor sociocultural se refiere a las actividades y los valores culturales de la sociedad; así como su comportamiento es la razón fundamental por la que se dan cambios demográficos, económicos, políticos, legales y tecnológicos.

En estos últimos años de gobierno, la inversión en el sector social ha sido considerablemente alta con respecto a los demás y al parecer, el periodo 2017-2021 con el actual presidente Lenin Moreno, se dará de la misma manera. La política social ha estado marcada principalmente por la lucha contra la pobreza y garantizar que la población vulnerable cuente con mejores condiciones de vida.

Al analizar el desempleo en el Ecuador a diciembre del 2016 mostró una tasa del 6,5 % del total de la Población Económicamente Activa. Sin embargo, el subempleo (falta de empleo a tiempo completo o de empleo inadecuado de la PEA) al cerrar el 2016 alcanzó el 18,8% del total de la PEA. A diciembre de 2016, la tasa de incidencia de

pobreza de la población nacional urbana del país se situó en el 22,9%. Mientras que la tasa observada para el mismo período del año 2015 fue de 23,3% dándose así una reducción inter-anual del 0,4% puntos porcentuales. En Ecuador, para el año 2017 el salario básico fue fijado en \$375, presentando un incremento del 2,4% en comparación al año anterior de \$366. (Banco Central del Ecuador, 2017)

En cuanto al sector de inclusión económica y social, el MIES define y ejecuta políticas, para la inclusión económica y social, con énfasis en la población que se encuentra en situación de pobreza y vulnerabilidad, promoviendo el desarrollo y cuidado durante el ciclo de vida, la movilidad social ascendente y fortaleciendo a la economía popular y solidaria. (Ministerio de Inclusión Económica y Social , 2017). En el Decreto Ejecutivo Nro. 1356 (2012) firmado por el ex presidente de la república, Rafael Correa señala que el Ministerio de Inclusión Económica y Social se centra en dos áreas, inclusión al ciclo de vida y familia y aseguramiento para la movilidad social. El ministerio pretende reducir el porcentaje de desigualdad existente en el país, auspiciar la igualdad, inclusión e integración social y territorialidad dentro de la diversidad.

También se señala en el Art. 64 de la Ley Orgánica del Servidor Público (2009), que las instituciones determinadas en el artículo 3 de esta ley, que cuenten con más de 25 trabajadores en total, están en la obligación de contratar personas con discapacidad o con enfermedades catastróficas, de manera progresiva hasta un 4% del total de servidores o servidoras, bajo el principio de no discriminación, asegurando las condiciones de igualdad de oportunidades en la integración laboral. Esto ha permitido que la empresa Intelware S.A. se conecte con sus valores corporativos y también es un

gran aporte a los aspectos estratégicos, como el factor productivo y el logro de objetivos.

2.1.4 Factores tecnológicos La tecnología e innovación es un factor crucial en el desarrollo de un país. La ventaja competitiva supone dar cierta superioridad frente a los mercados de otros países, y la tecnología aporta en gran medida a potencializar la cantidad y la calidad de la producción, por ende es imperativa.

(Thompson, 2012) Los factores tecnológicos llegan a tener amplios efectos en la sociedad y este puede estimular la creación de nuevas industrias. Como plantea, (Belz, 2013)

Según (Belloso, 2014, pág. 8) El entorno tecnológico es uno de los factores externos que afectan de manera determinante el ambiente empresarial, ya que la evolución de las tecnologías influye sobre la forma de hacer las cosas, cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y los servicios.

Rene Ramírez, titular de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, indico que se invierte el 1,88% del PIB en el campo de tecnología e innovación, lo que representa alrededor de \$1900 millones de dólares. Una de las principales políticas del gobierno anterior era la inversión en talento humano. Por esto los últimos años se incrementó el número de investigadores al 300%. (El Telegrafo, 2016)

La clasificación anual divulgada por décima vez por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, evalúa el grado de innovación en 127 economías, donde el Ecuador obtuvo el puesto 92. Los datos dejan ver que nuestro país se mantiene bastante

atrás en este ámbito, sin embargo en el año 2016 hubo una ligera mejora cuando el Ecuador ocupó el puesto 100. Según el director de EDES Business School de la UTPL, la ubicación de Ecuador se debe a cuatro variables: La seguridad jurídica, la capacidad de generar conocimiento científico, la inversión en educación y la poca inversión privada en investigación y desarrollo. Si el país se enfoca en mejorar esos puntos críticos y si el sector público trabajaría de manera conjunta con la empresa privada, mejoraría en el ranking. (Lideres, 2017)

Lenin Moreno en su campaña política destacó el impulso que dará a la ciencia y tecnología y las facilidades que brindará para garantizar el acceso a las universidades. Garantizó la continuidad y fortalecimiento del programa gubernamental para la creación de 40 institutos superiores tecnológicos. En el caso de los jóvenes emprendedores, se implementarán créditos de hasta 15.000 dólares. El programa tendrá una inversión de 300 millones de dólares. (Movimiento Alianza País, 2017)

El país está haciendo importantes esfuerzos para favorecer el acceso de las empresas y la sociedad a las tecnologías de la información y comunicación, con el fin de que las empresas innoven en productos, modelos de negocios y servicios. El objetivo clave para impulsar las TIC para la innovación y la productividad en Ecuador es articular los recursos de diferentes entidades, como el MINTEL, MIPRO, MCPEC y la SENESCYT. Es necesario fortalecer la capacidad de estas instituciones y crear un mecanismo de coordinación interinstitucional cuya misión será articular y supervisar el proceso de diseño y conducción de las políticas de las TIC con metas de innovación y productividad para el país. Análisis del Sistema Nacional de Innovación (Schwartz & Guaipatín, 2014)

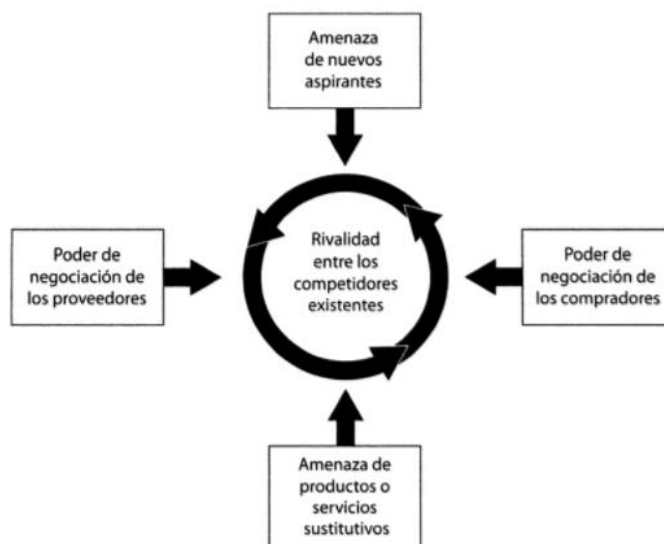
Estos avances son la puerta de ingreso de tecnología especializada para las industrias que tenemos en el país, el gobierno ecuatoriano en los últimos años ha sido uno de los principales clientes de tecnología en organismos como el SRI, el IESS, varios ministerios, Petroamazonas, entre otros. El gobierno ha creado instituciones de regulación y control, las cuales mediante sus normativas crean la necesidad de adquirir equipos y sistemas tecnológicos desarrollados para la industria. La tendencia de adquisición de tecnología en el Ecuador es evidente lo cual presenta una oportunidad para las empresas que se dedican a la implementación de sistemas automáticos.

2.2 Análisis del micro entorno

El análisis del entorno interno de la empresa está orientado al estudio de los clientes, competencia, intermediario y los proveedores. Es fundamental estudiar la parte interna de la empresa, ya que gracias a este se pueden definir estrategias para atraer clientes y competir en el mercado. Por lo que la mejor herramienta para realizar este análisis, es la propuesta por Michael Porter sobre las cinco fuerzas del mercado, considerando que este es un modelo que permite analizar cualquier empresa en términos de rentabilidad.

Las cinco fuerzas comprenden: amenazas de nuevos aspirantes, poder de negociación de los compradores, amenaza de productos o servicios sustitutivos, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores existentes. (Porter, 2009)

Imagen 10
Las cinco fuerzas de Michael Porter



Fuente: (Porter, 2009, pág. 32)

2.2.1 Amenaza de nuevos aspirantes Se aplicaran los conceptos del autor (Porter, 2009), para ampliar el análisis en cuanto a la amenaza de nuevos aspirantes, que en este caso de estudio representa un factor de riesgo para que Intelware S.A. pueda posicionarse como el principal proveedor de servicios en automatización industrial. El riesgo de que entren más competidores en una industria dependerá de las barreras de entrada que existan.

Las principales barreras de entrada son:

Economías de escala

Se refiere a que el costo unitario de producción disminuye mientras se produce más cantidad. Producir en pequeñas cantidades no es eficiente para la empresa y más bien opta por producir a gran escala, entonces cuando una empresa quiere entrar al sector tendrá que producir más o al menos igual para poder competir, ya que si entra con pequeños lotes su costo unitario será demasiado alto y tendrá que salir del sector.

Diferenciación de productos

Es el valor agregado que le da una empresa a su producto o servicio, para diferenciarlo del resto y que sus clientes lo recuerden y con el paso del tiempo se vuelvan fieles a la empresa.

Necesidades de capital

Las empresas tienen la necesidad de invertir grandes recursos financieros para entrar a competir. No solo están las instalaciones de producción sino también para créditos al cliente, inventarios o para todo lo incluye la publicidad.

Costos cambiantes

Los costos cambiantes pueden incluir los costos del reentrenamiento del empleado, el costo de nuevos equipos, el costo y el tiempo para probar y calificar a una nueva fuente, la necesidad de ayuda técnica, rediseño del producto, entre otras que se dan al momento en el que la empresa cambia de proveedor.

Acceso a los canales de distribución

Los nuevos competidores deben negociar con los distribuidores para acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, entre otras acciones que tienen el objetivo de reducir las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible, la empresa tiene que asumir todos los costos de una estructura de distribución, lo cual le dejaría fuera del sector ya que tendría que aumentar sus precios y por ende no sería atractivo en el mercado.

Política gubernamental

El gobierno puede limitar la creación de nuevas empresas aplicando controles y restringiendo el acceso a materias primas.

Después de analizar estos seis factores, se considera que la principal amenaza en el negocio de automatización de procesos industriales en el Ecuador no es la competencia, sino el poco nivel de desarrollo industrial que aun experimenta el Ecuador, es decir la política gubernamental, puede limitar la creación de nuevas empresas aplicando controles y restringiendo el acceso a materias primas, ya que el país por décadas se ha distinguido por ser exportador de bienes primarios y no de productos elaborados de media o alta tecnología, esto a pesar de los grandes esfuerzos del gobierno por modificar la matriz productiva, tecnificar la industria y promover el desarrollo de la misma, todo esto hace que los principales clientes del negocio de automatización industrial siga siendo el sector gubernamental administrador de las industrias de explotación y exportación de petróleo, gas, electricidad, telefonía o agua potable, lo que no está claro aún es si el sector de pequeños y medianos industriales resultaría ventajoso que sea explorado con mayor esfuerzo, a fin de proveer todas las ventajas de la automatización industrial a este sector.

2.2.2 Rivalidad entre los competidores existentes (Porter, 2009), indica que para la empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

La rivalidad entre competidores nace cuando estos se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición en el mercado.

La competencia de esta línea de negocio se considera escasa debido a la alta especialización necesaria para la ejecución de la misma.

Sin embargo, los rivales de Intelware S.A son los detallados en la siguiente matriz de perfil competitivo, donde también se indica por qué no son considerados competencia directa para la empresa:

Cuadro 1
Matriz de Perfil Competitivo MPC

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PONDERACION	INTELWARE		DISETEC		ASSYTECH		DIRECT MARKET		ELLSYTEC		INTAL	
		Clasif.	Peso ponderado	Clasif.	Peso ponderado	Clasif.	Peso ponderado	Clasif.	Peso ponderado	Clasif.	Peso ponderado	Clasif.	Peso ponderado
Precios	0,2	2	0,4	4	0,8	3	0,6	2	0,4	2	0,4	4	0,8
Gama de productos	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4	1	0,2	3	0,6	2	0,4
Calidad de los productos	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4	3	0,6	3	0,6	1	0,2
Negociación con proveedores	0,1	3	0,6	2	0,4	1	0,2	4	0,8	1	0,2	2	0,4
Servicio post venta	0,1	4	0,8	1	0,2	3	0,6	4	0,8	1	0,2	3	0,6
Experiencia	0,2	3	0,6	4	0,8	2	0,4	3	0,6	3	0,6	4	0,8
TOTAL	1		3,6		3,2		2,6		3,4		2,6		3,2

Fuente: (Tehanga, 2017)

Elaboración: El autor

Como se indica en la matriz de perfil competitivo, la empresa Intelware S.A. lidera el total de la ponderación con un 3,6. A pesar de que sus precios están por encima del promedio, el trato con sus clientes y proveedores hace que la empresa sea una de las preferidas en el mercado.

Direct Market representa una fuerte amenaza para Intelware S.A, pero su baja gama de productos deriva a que los clientes opten por otras opciones más completas como las que ofrece la empresa en mención. En el caso de Direct Market e Intal, sus precios son más accesibles al público, pero su trato con los consumidores le resta puntos en el mercado.

Si bien es cierto, todas se dedican al mismo giro de negocio y compiten por la obtención de contratos, pero en términos de aceptación en el mercado, la rivalidad entre competidores no es muy alta ya que los clientes en este sector, ya tienen sus preferencias.

Por otro lado, los competidores indirectos, que en su mayoría son empresas constructoras, si son rivales importantes, ya que tienen la capacidad de inversión y financiamiento, sus precios y tiempos de entrega son menores y cuentan con mejor infraestructura para la implementación de sus sistemas. Entre ellos están, las constructoras Rodman Ruiz, King Yerovi, Hansol y Cevallos Hidalgo, las cuales ofrecen dentro de sus contratos los sistemas de automatización.

Se considera que la empresa Intelware S.A. tiene los factores clave de éxito para ofrecer a sus clientes los mejores servicios de automatización industrial.

2.2.3 Amenaza de productos o servicios sustitutivos (Porter, 2009) Los bienes sustitutos obtienen utilidades de la competencia e incrementa la rivalidad entre competidores, estos productos aumentan la demanda y le dan nuevas oportunidades a la empresa dentro del mercado.

Se considera un bien sustituto a aquellos productos o servicios que pueden ser consumidos o usados en lugar del otro. Los factores que inciden en la elección de un bien sustituto son la calidad, las preferencias del bien o servicio a ofrecer y principalmente el precio. En este caso, teóricamente el aumento del precio de los servicios de automatización industrial de una empresa en particular; provocaría que el consumidor opte por nuevas alternativas que ofrezcan el mismo servicio, pero la realidad es que toma mucho tiempo a las empresas introducirse en este mercado, por lo tanto la amenaza en este sector es baja.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores (Porter, 2009) Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

Un grupo de proveedores es poderoso si:

- Está dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende.
- No están obligados a competir con otros productos sustitutos.

- La empresa no es un cliente importante para los proveedores.
- Los proveedores venden un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costos cambiantes.
- El grupo proveedor representa una amenaza real de integración vertical.

Al respecto es importante señalar que no es lo mismo una empresa fabricante de equipos o tecnología para automatizar industrias, que una empresa especializada en brindar soluciones de automatización industrial. Para fines de este estudio debemos aclarar que la empresa Intelware S.A., es un proveedor de soluciones, que mantiene relaciones con múltiples proveedores de diferentes marcas de equipos, productos, y tecnología, y esta es probablemente la mayor fortaleza que mantiene esta compañía, integrar marcas y tecnología lo cual le permite asesorar de mejor manera a sus clientes sin limitación de una sola marca, o de una única tecnología como lo haría un fabricante o un distribuidor de una específica marca. Adicionalmente no se limita a brindar capacitación en el manejo de tal o cual equipo en particular sino que conjuntamente con el cliente intercambian criterios y conocimientos que les permite alcanzar una mejor solución y una óptima automatización.

Por otro lado no se debe subestimar la capacidad de los fabricantes proveedores de equipos y tecnologías de mecanización de procesos, los cuales tienen sobre todo la ventaja competitiva de precios bajos frente a un distribuidor o un proveedor de soluciones, la mejor estrategia comercial sigue siendo el asesoramiento integral en la solución de los problemas del cliente.

Intelware S.A., administra diferentes marcas de equipos tales como Vega, tecnología especializada en la medición de niveles de presión, Werma especialista en equipos de señalización y sistemas de optimización de procesos, Schneider cuya tecnología es reconocida en la distribución eléctrica en baja, media y alta tensión, arrancadores de motores, controlmotion, y robótica y otras múltiples marcas de toda clase de equipos, periféricos, reguladores, controladores, comunicadores, hubs, entre otros.

Todas estas marcas tienen una cosa en particular: el excelente servicio. Para Intelware S.A. la imagen de la empresa está directamente relacionada con la imagen de sus proveedores, por lo que es indispensable escoger a un distribuidor de calidad, lo que hace que el poder de negociación este de su lado.

2.2.5 Poder de negociación de los compradores Según (Porter, 2009), en un mercado o segmento los clientes pueden afectar visiblemente en la diferencia competitiva de la empresa, especialmente los clientes de mayor tamaño y fuerza financiera.

Los factores a analizar son:

- Cantidad de clientes
- Se cuenta con una buena información sobre los clientes.
- Son sensibles al precio.

El negocio de automatización industrial no es precisamente nuevo en el mercado ecuatoriano, de hecho muchas industrias operan desde hace más de tres décadas con sistemas de control y mecanismos de automatización industrial y existen empresas con

un importante historial en la sistematización de la industria nacional, tal es el caso de Intelware S.A, la cual mantiene un record de más de 25 años como empresa especialista del sector, sin embargo, la moderna tecnología, el diseño de nuevos sistemas, equipos y periféricos continúan renovándose y brindando mayores facilidades y como es lógico pensar ampliando la base de clientes y compradores. En un inicio las primeras industrias nacionales en reconocer la importancia y necesidad de automatización de sus procesos se limitaban al sector petrolero y de explotación de gas, a empresas públicas de generación y abastecimiento eléctrico, así como de procesamiento y distribución de agua, posteriormente se han ido diversificando los tipos de clientes, pero todavía la mayoría de proyectos para los que Intelware S.A. presta sus servicios, son del estado, lo que hace que el poder de negociación sea mínimo, ya que la empresa tiene que acogerse a los lineamientos y disposiciones del reglamento de compras públicas.

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA INTELWARE S.A.

3.1 Aspectos Introductorios

En una exploración inicial de la situación actual de la empresa se ha detectado una serie de debilidades provenientes de la gestión que realiza la gerencia, especialmente en el área administrativa. Muchos empresarios piensan que el negocio se lleva según van surgiendo las necesidades, lo cual es totalmente equívoco.

Por lo tanto, el enfoque de este proyecto es la estructuración de esta área.

Una herramienta clave para el desarrollo de esta estructuración, es la propuesta de un plan estratégico enfocado a los objetivos de la empresa.

Según (Vicuña, 2013, pág. 38) “En la actualidad con mercados maduros y clientes informados y exigentes, se hace necesario que el responsable de marketing no solo se ocupe de la dimensión operativa del mismo, sino también de su dimensión estratégica”

Según (Lamb, Hair, & Mc Daniel, 2011, pág. 36) “La planeación estratégica es el proceso gerencial de crear y mantener un equilibrio entre los objetivos y los recursos de la organización y las oportunidades del mercado en evolución. La meta de la planeación estratégica es la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo.”

Se deben entender los propósitos del plan estratégico para apreciar su importancia.

Entre ellos están los siguientes:

1. Explica las situaciones presentes y futuras de la organización. Esto incluye los análisis de situación y FODA y el desempeño anterior de la empresa.
2. Especifica los resultados esperados (metas y objetivos) para que la organización pueda anticipar su situación al final del periodo de planeación.
3. Describe las acciones específicas que se realizarán para que la responsabilidad de cada acción se pueda asignar e implementar.
4. Identifica los recursos que se necesitarán para realizar las acciones planeadas.
5. Permite monitorear cada acción y sus resultados para poder implementar los controles. La retroalimentación del monitoreo y del control proporciona información para empezar de nuevo el ciclo de planeación en el siguiente marco temporal. (Ferrel & Hartline, 2012, pág. 48)

Uno de los objetivos más importantes de la planeación estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro.

(David, 2003) establece tres etapas de la administración estratégica:

1. Formulación
2. Implementación
3. Evaluación

El plan estratégico, además de darnos una idea de cómo tomar decisiones, permite a una organización lograr sus objetivos.

3.2 ENCUESTA

3.2.1 Objetivo de la encuesta El objetivo de la encuesta es conocer la aceptabilidad del cliente y el posicionamiento de la empresa Intelware S.A. dentro del mercado.

3.2.2 Diseño de la encuesta

Imagen 11
Encuesta

NOMBRE:
EMPRESA:
CARGO:

1. ¿Cuáles son los sistemas de automatización con los que actualmente cuenta su empresa?

☐ Petróleo y gas
☐ Tratamiento de agua
☐ Azúcar y alcohol
☐ Alimentos y bebidas
☐ Electricidad

2. ¿Qué ventajas considera que tiene Intelware S.A. frente a la competencia?

☐ Experiencia
☐ Capacitaciones
☐ Servicio Post Venta
☐ Garantía

3. ¿Qué desventajas considera que tiene Intelware S.A. frente a la competencia?

☐ Precio
☐ Calidad
☐ Servicio
☐ Garantía

4. ¿Cuál es su disponibilidad presupuestaria para equipos de automatización industrial anual?

☐ USD 10 000 - 20 000
☐ USD 21 000 - 30 000
☐ USD 31 000 - 40 000
☐ USD 41 000 en adelante

5. ¿Cuáles son los medios por los cuales le gustaría recibir información acerca de los sistemas de automatización industrial?

☐ Visitas personalizadas
☐ Catálogos
☐ Información digital
☐ Cursos en el exterior

Elaboración: El autor

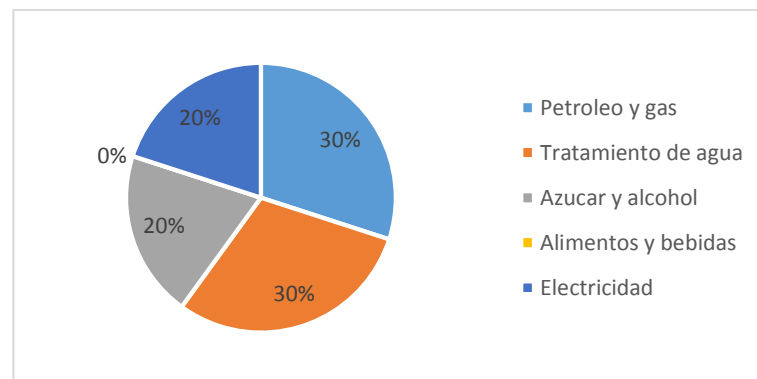
3.2.3 Tabulación de la encuesta Esta se aplicó a distintas empresas que han optado por elegir los servicios que brinda Intelware S.A dentro de la zona de la ciudad de Quito. La base actual de clientes es de treinta empresas, de las cuáles se encuestó telefónicamente al 30%, es decir a los diez clientes más representativas en términos de frecuencia de compra de productos y servicios y de montos de venta.

La encuesta consta de 5 preguntas de tipo cerrada, con el fin de conocer que es lo que exactamente desea el cliente y donde se encuentra ubicado Intelware S.A. dentro del mercado.

3.2.4 Representación gráfica y análisis de la encuesta

3.2.4.1 Sectores

Gráfico 1
Sectores estratégicos de automatización industrial

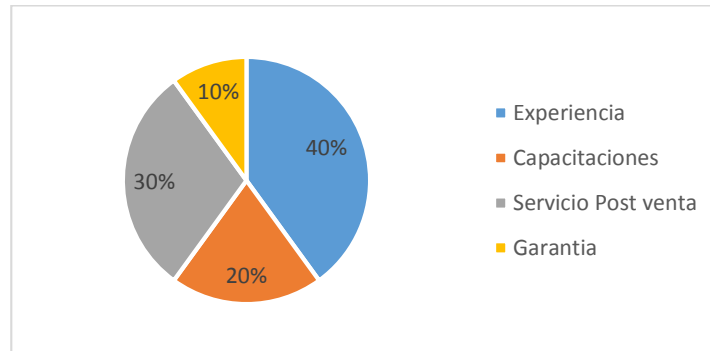


Elaboración: El autor

De acuerdo con los resultados obtenidos en las fichas del Anexo A, la mayoría de los clientes de Intelware S.A. se dedican al sector petrolero, tratamiento de agua y electricidad, por ser sectores estratégicos del país que requieren un mayor grado de automatización de los servicios.

3.2.4.2 Ventajas

Gráfico 2
Ventajas

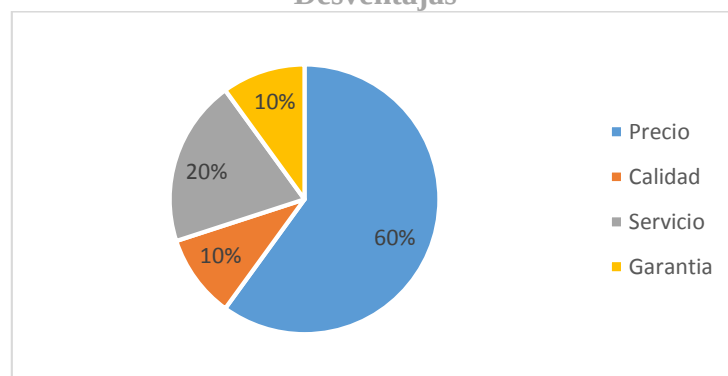


Elaboración: El autor

Un factor importante desde el punto de vista competitivo es la experiencia, es así que los clientes consideran que la principal ventaja por la que trabajan con Intelware S.A. es la experiencia, seguido de las capacitaciones a los clientes en el uso de las herramientas informáticas implementadas y el servicio post venta lo cual representa un complemento al producto es decir un valor agregado.

3.2.4.3 Desventajas

Gráfico 3
Desventajas

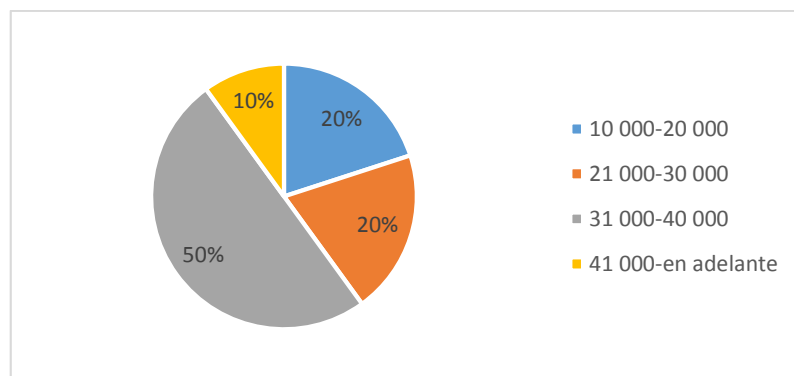


Elaboración: El autor

Aparentemente este sector es muy sensible al precio de venta, pues los concursos privilegian el precio así como las especificaciones técnicas requeridas, sin embargo los clientes consideran como una fuerte desventaja los precios son muy elevados. Para la planeación estratégica es conveniente considerar la relación precio-calidad de los productos y servicios como un tema a ser analizado.

3.2.4.4 Presupuesto

Gráfico 4
Presupuesto para la automatización de procesos

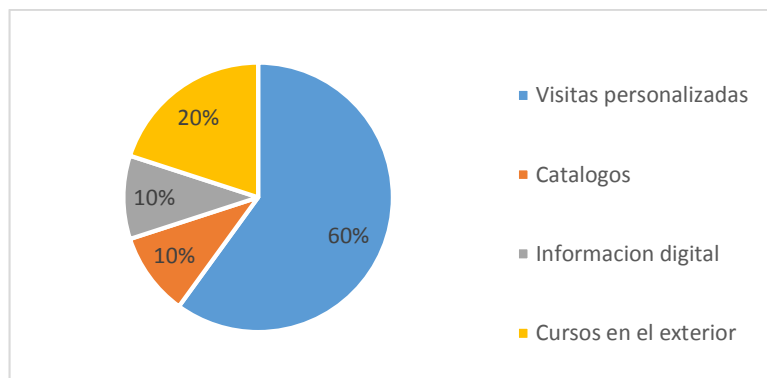


Elaboración: El autor

La mitad de empresas destinan anualmente alrededor de 30 y 40 mil dólares en servicios de automatización industrial, lo cual representa una oportunidad importante para la captación de estos recursos.

3.2.4.5 Medios informativos

Gráfico 5
Medios informativos



Elaboración: El autor

Para las empresas mantener relaciones cercanas con sus clientes es fundamental por lo que conocer los medios para fortalecer el servicio personalizado es de vital importancia. Por lo que los clientes prefieren visitas del personal para que promocioe sus servicios, no descartan el uso de catálogos e información digital. También sugirieron cursos en el exterior, a pesar de que serían algo costosos, los clientes están dispuestos a asistir si el servicio que brindan es eficiente.

3.3 VALORES EMPRESARIALES

3.3.1 Misión

Satisfacer los clientes en el área de la automatización industrial, con soluciones basadas en los mejores estándares de ingeniería así como proveer productos de excelente calidad a través de sus distribuciones con un soporte técnico calificado.

3.3.2 Visión

Llegar a ser la empresa líder en soluciones industriales ofreciendo tecnología de punta para la empresa e industria en general y convertirse en un ícono de excelencia proveyendo equipos de alta calidad tanto en el mercado nacional e internacional.

3.3.3 Principios

- **Autocrítica**

Intelware S.A. considera muy importante la revisión de la conducta, supervisión del rendimiento en las diferentes áreas en las que se desempeña con el fin de adquirir experiencia para evolucionar.

- **Proactividad**

Implica habilidades como la iniciativa y el aprendizaje continuo, combinando eficacia con eficiencia, visualizando las posibles demandas del mercado y proyectando la mejor manera de satisfacerlas.

- **Perseverancia**

Para alcanzar la perseverancia es necesario tener habilidad para auto motivarse constantemente, tomar decisiones y cumplir los objetivos propuestos.

- **Disponibilidad al cambio**

El personal entiende que habrá la necesidad siempre de estar dispuesto al cambio, cuando las cosas no salen como se planean se requiere de pequeños o grandes ajustes que harán que el camino tome un nuevo rumbo.

- **Responsabilidad**

Actuar responsablemente frente a sus obligaciones, para con la empresa, el cliente y la sociedad, cumpliendo con las expectativas y exigencias de los mismos y permitiéndoles cumplir sus metas y objetivos.

- **Trabajo en equipo**

Todos los colaboradores internos y externos deberán trabajar en conjunto en búsqueda de la satisfacción total de las necesidades de cada uno de los clientes

3.4 POLITICAS ORGANIZACIONALES

3.4.1 *Empleados*

- Conducta ética.
- Considerar en todas las operaciones la preservación del entorno.
- Realizar el trabajo con eficiencia y eficacia, cumpliendo con los parámetros contractuales y los plazos de entrega de productos.
- Brindar servicio personalizado con excelente trato a los clientes.
- Cumplir a cabalidad con las reglas internas de la empresa en temas de horario, instrucciones de trabajo de sus superiores, utilización de distintivos institucionales, entre los principales.
- Conocer la misión, visión, valores y objetivos de la empresa.
- Aportar a la construcción de buenas relaciones entre compañeros y público en general.

3.4.2 *Clientes*

- Ofrecer a los clientes varias soluciones técnicas a los requerimientos.
- Realizar por parte de los clientes la evaluación del servicio prestado.
- Dar facilidades de pago a los clientes.
- Verificar el cumplimiento de los plazos de pago establecidos en la negociación para no causar intereses por mora.

- Ofrecer servicio con garantía, la misma que es acordada en la negociación. Después de este plazo, no será válido ningún reclamo.
- Ofrecer capacitación a los usuarios sobre el buen uso del sistema, Intelware S.A. solo cubrirá los gastos de arreglo generados por fallas de fábrica.
- Utilizar distintos canales de comunicación para garantizar el buen servicio.

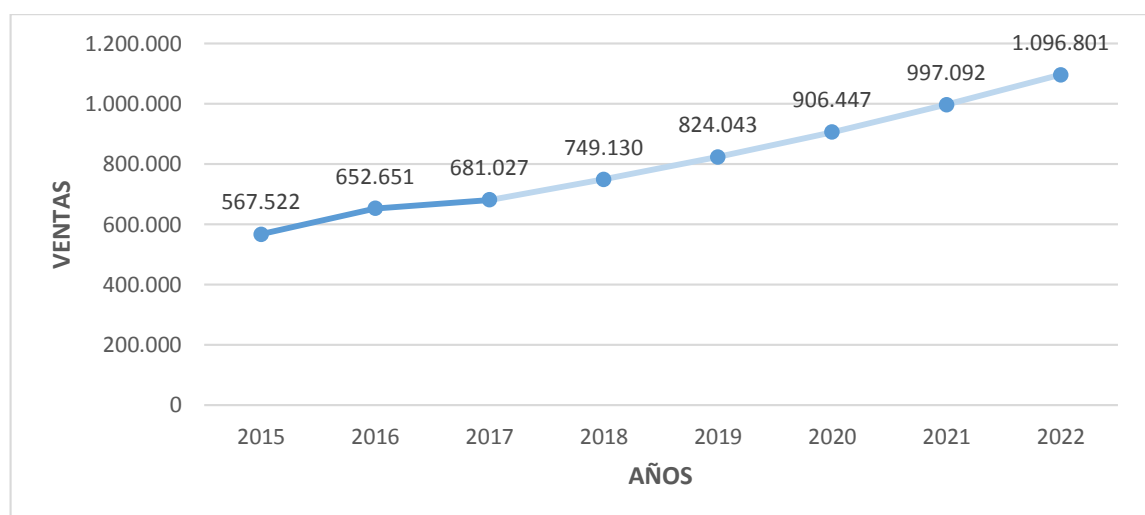
3.4.3 Proveedores

- Emitir una orden de compra para cada servicio o producto adquirido.
- Exigir el cumplimiento de las fechas de entrega acordadas.
- Verificar la recepción del producto en las condiciones acordadas, sino rechazarlo.
- Valorar para la selección del proveedor según parámetros de calidad, precio y ventajas que proporcione a la empresa, evitando favoritismos y dando igualdad de oportunidades para todos los proveedores.
- Verificar el cumplimiento de las reglas y normas vigentes por parte de los proveedores.
- Determinar canales de comunicación para garantizar el buen servicio.

3.5 PLANEACIÓN

3.5.1 Objetivos a largo plazo El principal objetivo es lograr un crecimiento en el volumen de ventas del 10% anual hasta el año 2022, en relación a las ventas del año 2017. Como se puede apreciar en la figura 2, el volumen de las ventas de la empresa proyecta un crecimiento significativo, comenzando en el año 2015 con un valor de USD.567.522, se proyecta para el 2022 un volumen de ventas de USD.1.096.801 dólares americanos.

Figura 2
Proyección de las ventas

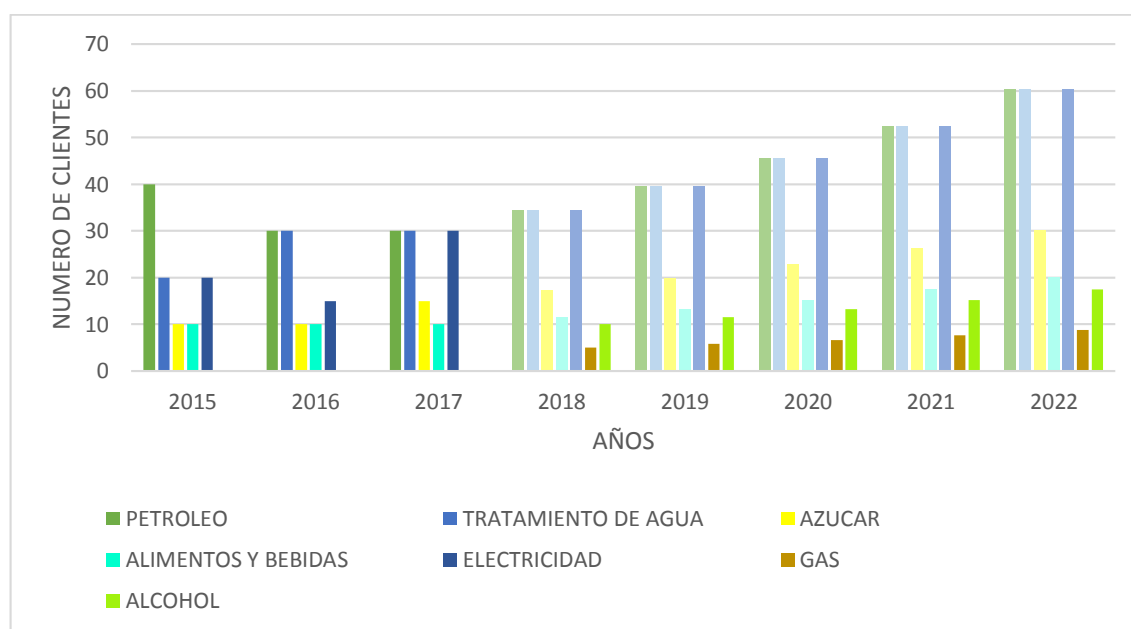


Fuente: (Tehanga, 2017)

Elaboración: El autor

Como segundo objetivo se busca expandir la base de clientes un 15% anual en cada área e incursionar en nuevos sectores a partir del año 2018. Como se puede apreciar en el año 2015 el sector de hidrocarburos tiene una amplia representación en el mercado de la automatización industrial. Sin embargo nuevos sectores entran en el mercado para el año 2022 como es el caso de sector del saneamiento del agua y la electricidad. Por otro lado, debemos notar la baja representación que se augura para el sector de bebidas alcohólicas y empresas dedicadas a la venta de gas, por lo que representan una oportunidad del mercado para ampliarse en este sector.

Figura 3
Proyección del número de clientes



Fuente: (Tehanga, 2017)

Elaboración: El autor

El tercer objetivo es lograr que el 20% de nuevos clientes considere a Intelware S.A. entre sus principales opciones e incrementar su fidelidad para el año 2022.

En el cuadro 2 se detallan las actividades que permitirán conseguir los precitados objetivos estratégicos con el detalle de las fechas aproximadas para su cumplimiento y la definición de los recursos necesarios.

Cuadro 2
Planificación Estratégica

OBJETIVO	No.	ACTIVIDAD	PLAZO	RECURSOS	OBSERVACIONES
Lograr un 10% de crecimiento anual en el volumen de ventas hasta el año 2022	1	Comunicar la Planificación Estratégico de la empresa al personal	abr-18	RECURSOS PROPIOS	Inmediato
	2	Prospección de las Ventas para nuevos Cliente (Planificación de las ventas).	ene-19	RECURSOS PROPIOS	
	3	Incrementar las reuniones operativas y rediseñar el sistema de promoción y ventas por sector.	abr-18	RECURSOS PROPIOS	Inmediato
	4	Impulsar mecanismos que apunten a incrementar las ventas	abr-18	RECURSOS PROPIOS	Inmediato
	5	Crear incentivos a vendedores (Pago por comisiones)	abr-18	SBU + Comisiones (1% de las ventas)	Inmediato
	6	Identificar las necesidades anuales de clientes potenciales consensuando alianzas estratégicas con empresas o sectores que requieran los servicios de Intelware S.A.	ene-19	RECURSOS PROPIOS	
	7	Identificar las causas por las que se interrumpió la relación comercial y solucionar los inconvenientes y reactivar la relación con clientes de los nuevos.	jun-18	RECURSOS PROPIOS	
	8	Plan de Marketing a fin de lograr mayor posicionamiento en el mercado y definir acciones para crear lealtad a la marca	jun-18	RECURSOS PROPIOS	
	9	Gestionar el cierre de las ventas con nuevos clientes.	ago-18	RECURSOS PROPIOS	
Expandir los servicios un 15% anual en cada área e incursionar en nuevos sectores en los próximos 5 años	10	Crear mecanismos que faculte brindar mayores servicios para ofrecer a los clientes de Intelware S.A	jun-18	RECURSOS PROPIOS	
	11	Desarrollar una propuesta anual para la oferta de productos y servicios a los clientes.	jun-18	RECURSOS PROPIOS	
	12	Incrementar las negociaciones con el mercado olvidado	abr-18	Lista de potenciales clientes	Inmediato
	13	Analizar las futuras tendencias	abr-18	RECURSOS PROPIOS	Inmediato
	14	Analizar las necesidades de productos y servicios en los mercados de azúcar, gas y construcción.	abr-18	RECURSOS PROPIOS	Inmediato
	15	Crear alianzas estratégicas	abr-18	Lobbying empresarial	Inmediato
Lograr que el 20% de nuevos clientes considera a INTELWARE S.A entre sus principales opciones e incrementar su fidelidad para el año 2022	16	Identificar las necesidades de clientes potenciales.	ago-18	RECURSOS PROPIOS	
	17	Fortalecer y crear actividades que posicionen a la empresa Intelware S.A	abr-18	RECURSOS PROPIOS	Inmediato
	18	Rediseñar el sistema de promoción y ventas por sector	abr-18	Presupuesto anual de \$5000	Inmediato
	19	Crear posicionamiento por beneficio como ventaja competitiva.	jun-19	RECURSOS PROPIOS	
	20	Realizar seguimiento y monitoreo al servicio prestado	abr-18	RECURSOS PROPIOS	Inmediato

Elaboración: El autor

Se detallan a continuación los objetivos a mediano y corto plazo que permitirán la puesta en marcha de los objetivos estratégicos.

3.5.2 *Objetivos a mediano y corto plazo*

3.5.2.1 *Objetivos para el área administrativa*

- Definir procedimientos y roles de cada responsable.
- Elaborar reportes de control y evaluación del personal de la empresa.
- Controlar el correcto funcionamiento de cada uno de las áreas de la empresa.
- Implementar capacitaciones continuas para el entrenamiento del personal.
- Establecer estrategias de diferenciación con la competencia.

3.5.2.2 *Objetivos para el área de finanzas*

- Identificar recursos ociosos y reducir los gastos administrativos anuales de la empresa.
- Custodiar la información contable a diario a fin de asegurar la veracidad de la información financiera para la toma de decisiones.
- Tecnificar la elaboración de presupuestos institucionales y por proyecto.
- Presentar estados financieros de la empresa Intelware S.A mensualmente.
- Mantener actualizada la información contable y cumplir con los pagos en las fechas establecidas.
- Realizar un seguimiento pormenorizado a las garantías emitidas a favor del Estado por contratos firmados y en ejecución.

3.5.2.3 Objetivos para el área comercial

- Identificar las necesidades anuales de clientes potenciales.
- Desarrollar una propuesta anual para la oferta de productos y servicios a los clientes.
- Rediseñar el sistema de promoción y ventas por sector.
- Consensuar alianzas estratégicas con empresas o sectores que requieran los servicios de Intelware S.A.
- Gestionar el cierre de las ventas con nuevos clientes.
- Lograr mayor posicionamiento en el mercado.
- Definir acciones para crear lealtad a la marca.

3.5.2.4 Objetivos para el área de logística

- Identificar las causas por las que se interrumpió la relación comercial y solucionar los inconvenientes.
- Reactivar la relación con clientes antiguos
- Diversificar hacia mejores proveedores para la adquisición de materiales.
- Controlar los productos y servicios implementados por la empresa.
- Lograr establecer un control de calidad de los materiales efectuados.
- Analizar y evaluar los servicios post venta de Intelware S.A.
- Realizar seguimiento al servicio prestado

3.5.3 Planificación Operativa Anual (POA) A continuación se presentará una planificación operativa para cada uno de los departamentos, en donde se determinan los objetivos y cada una de las actividades a realizarse en el corto y mediano plazo en base a un control y seguimiento necesario para la consecución de los mismos.

3.5.3.1 Departamento Administrativo

Cuadro 4
Plan Operativo Anual Departamento Administrativo

OBJETIVOS	No.	ACTIVIDADES	PLAZO	RECURSO
Definir procedimientos y roles de cada responsable.	1	Revisar y evaluar el organigrama institucional	mar-19	Recurso propio
	2	Realizar cambios al organigrama institucional	mar-19	Recurso propio
	3	Definir procedimientos y responsables de cada área de la empresa	mar-19	Recurso propio
Elaborar reportes de control y evaluación del personal de la empresa.	4	Analizar las funciones de cada puesto de la empresa	mar-19	Recurso propio
	5	Evaluar al personal a través del nivel de desempeño	mar-19	Recurso propio
	6	Realizar pruebas de aptitud a los empleados	mar-19	\$200 por evaluación
	7	Analizar la necesidad de cambios administrativos	mar-19	Outsourcing para selección personal \$300 por vacante
Controlar el correcto funcionamiento de cada uno de las áreas de la empresa.	8	Elaborar responsabilidades y productos de cada departamento	mar-19	Recurso propio
	9	Realizar seguimiento y elaborar reporte de cumplimientos de cada departamento	mar-19	Recurso propio
	10	Mantener reuniones operativas mensuales con los encargados de cada departamento	mar-19	5 horas
	11	Generar indicadores del desempeño laboral del personal	mar-19	Recurso propio
Implementar capacitaciones continuas para el entrenamiento del personal.	12	Realizar capacitaciones y entrenamiento al personal	mar-19	\$200 aprox por curso
	13	Implementar charlas motivacionales	mar-19	\$100 aprox por charla
	14	Brindar beneficios o bonificaciones en base al desempeño laboral	mar-19	Bono de \$1000/empleo del mes
Establecer estrategias de diferenciación con la competencia.	15	Buscar innovación constante de los servicios a prestarse	mar-19	Recurso propio
	16	Encontrar alianzas estratégicas que mejoren la imagen de la empresa	mar-19	Lobbying
	17	Establecer estrategias de fidelización del cliente	mar-19	Recurso propio
	18	Realizar encuestas post servicio a cada cliente	mar-19	Recurso propio

Elaboración: El autor

3.5.3.2 Departamento Financiero

Cuadro 5
Plan Operativo Anual Departamento Financiero

OBJETIVOS	No.	ACTIVIDADES	PLAZO	RECURSO
Identificar recursos ociosos y reducir los gastos administrativos anuales de la empresa.	1	Reducir los gastos trimestrales de la empresa	mar-19	Recurso propio
	2	Custodiar la información contable a diario con el objetivo de planificar inversiones en el futuro.	mar-19	Recurso propio
	3	Implementar presupuestos	mar-19	Recurso propio
	4	Presentar estados financieros de la Empresa Intelware S.A.	mar-19	Recurso propio
	5	Conservar los pagos al día	mar-19	Recurso propio
Custodiar la información contable a diario a fin de asegurar la veracidad de la información financiera para la toma de decisiones	6	Mantener información financiera al día	mar-19	Recurso propio
	7	Analizar mensualmente con los directores de cada área los estados financieros	mar-19	5 horas aprox.
	8	Verificar los estados de ingresos y egresos	mar-19	Recurso propio
	9	Revisar la convalidación de los balances	mar-19	Recurso propio
Tecnificar la elaboración de presupuestos institucionales y por proyecto.	10	Determinar el presupuesto de cada área	mar-19	Recurso propio
	11	Poseer presupuesto para emergencias	mar-19	\$ 10.000,00
	12	Realizar cotizaciones de nuevos servicios	mar-19	Recurso propio
Presentar estados financieros de la empresa Intelware S.A mensualmente.	13	Realizar estados financieros mensuales	mar-19	Recurso propio
	14	Mantener un registro continuo sobre ingresos y egresos	mar-19	Recurso propio
	15	Verificar que los estados de ingresos y egresos estén al día.	mar-19	Recurso propio
Mantener actualizada la información contable y cumplir con los pagos en las fechas establecidas.	16	Mantener un porcentaje bajo cuentas por cobrar	mar-19	Recurso propio
	17	Llevar un registro de los pagos mensuales	mar-19	Recurso propio
	18	Archivar las facturas originales	mar-19	Recurso propio
	19	Pagar los primeros 5 de cada mes	mar-19	Recurso propio
Realizar un seguimiento pormenorizado a las garantías emitidas a favor del Estado por contratos firmados y en ejecución.	20	Llevar un registro desde el inicio del proceso de compras publicas hasta su finalizacion	mar-19	Recurso propio
	21	Realizar monitoreo del estado contractual	mar-19	Recurso propio

Elaboración: El autor

3.5.3.3 Departamento Comercial

Cuadro 6
Plan Operativo Anual Departamento Comercial

OBJETIVOS	No.	ACTTIVIDADES	PLAZO	RECURSO
Identificar las necesidades anuales de clientes potenciales.	1	Estudiar la oferta de la competencia	mar-19	Recurso propio
	2	Identificar necesidades insatisfechas	mar-19	Recurso propio
	3	Conocer que quieren los clientes	mar-19	Recurso propio
	4	Presentar una opción adecuada	mar-19	Recurso propio
	5	Ofrecer a cada uno de ellos una opción adecuada	mar-19	Recurso propio
Desarrollar una propuesta anual para la oferta de productos y servicios a los clientes	6	Investigacion de propuesta a implementarse	mar-19	Recurso propio
	7	Desarrollo de la propuesta	mar-19	Recurso propio
	8	Exponer las servicios y productos que ofrece la empresa en eventos	mar-19	\$500 por evento
Rediseñar el sistema de promoción y ventas por sector	9	Realizar propaganda masiva en redes sociales	mar-19	\$ 5.000,00
	10	Realizar descuentos y promociones	mar-19	\$ 5.000,00
	11	Repartir flyers en espacios públicos	mar-19	\$500 trimestral
	12	Demostración puerta a puerta del servicio de la empresa	mar-19	Recurso propio
Consensuar alianzas estratégicas con empresas o sectores que requieran los servicios de Intelware S.A	14	Analizar las necesidades de productos y servicios en los mercados de azúcar, gas y construcción.	mar-19	Recurso propio
	15	Verificar que los estados de ingresos y egresos esten al día.	mar-19	Recurso propio
	16	Encontrar patrocinadores	mar-19	Externo
	17	Analizar sectores que necesitan implementar automatización industrial	mar-19	Recurso propio
Gestionar el cierre de las Ventas con nuevos clientes.	18	Buscar alianzas estrategicas con el sector de la construcción y gas	mar-19	Lobying
	19	Visitar a los clientes nuevos	mar-19	Recurso propio
	20	Realizar Lobying	mar-19	Lobying
	21	Realizar meetings empresariales	mar-19	Cena de negocios
	22	Ofrecer a cada uno de ellos la mejor opción	mar-19	Recurso propio
	23	Presionar hasta el cierre del negocio	mar-19	Recurso propio
Lograr mayor posicionamiento en el mercado	24	Realizar estudios de mercado	mar-19	Recurso propio
	25	Analizar el target para promoción de nuestro servicio	mar-19	Recurso propio
	26	Realizar publicidad mas agresiva	mar-19	\$ 1.000
Definir acciones para crear lealtad a la marca.	19	Analizar los productos de la competencia y mejorarlos	mar-19	Recurso propio
	20	Verificar en totalidad las necesidades y requerimientos de los clientes	mar-19	Recurso propio
	21	Definir mecanismos que brinden fidelidad a la empresa	mar-19	Recurso propio

Elaboración: El autor

3.5.3.4 Departamento de Logística

Cuadro 7

Plan Operativo Anual Departamento de Logística

OBJETIVOS	No.	ACTIVIDADES	PLAZO	RECURSO
Identificar las causas por las que se interrumpio la relacion comercial y solucionar los inconvenientes	1	Identificar inconvenientes de los clientes antiguos	mar-19	Recurso propio
	2	Eliminar o solucionar las falencias identificadas	mar-19	Recurso propio
	3	Presentar propuesta de mejoras en los servicios	mar-19	Recurso propio
	4	Ofrecer nuevas alternativas	mar-19	Recurso propio
Reactivar la relación con clientes antiguos	6	Contactar antiguos clientes	mar-19	Recurso propio
	7	Analizar sus necesidades y requerimientos	mar-19	Recurso propio
	8	Estrechar lazos de la relación comercial	mar-19	Lobbying
Diversificar hacia mejores proveedores para la adquisición de materiales	9	Cotizar los precios de los equipos antes de la adquisición	mar-19	Recurso propio
	10	Evaluar posibles proveedores de los equipos	mar-19	Recurso propio
	11	Evaluar y verificar el tiempo de vida de los equipos	mar-19	Recurso propio
Controlar los productos y servicios implementados por la empresa	13	Verificar los materiales pre y post entrega de cada servicio	mar-19	Recurso propio
	14	Mantener los equipos en una bodega ambientizada, segura y controlada	mar-19	Recurso propio
	15	Realizar un inventario mensual de los equipos	mar-19	Recurso propio
Lograr establecer un control de calidad de los materiales efectuados	16	Evaluar y efectuar control de calidad de los equipos a usarse	mar-19	Recurso propio
	17	Verificar falencias de los equipos	mar-19	Recurso propio
	18	Evaluar el tiempo de depreciación del material	mar-19	Recurso propio
Analizar y evaluar los servicios post venta de Intelware S.A.	19	Analizar si los servicios post venta cumplen las expectativas de los clientes	mar-19	Recurso propio
	20	Evaluar los servicios post venta	mar-19	Recurso propio
	21	Presentar propuesta de mejoras a los servicios post venta	mar-19	Monto postventa anual \$ 30.000
	22	Implementar nuevo modelos de servicios post venta	mar-19	Recurso propio
Realizar seguimiento al servicio prestado	24	Verificar el buen desempeño de los equipos	mar-19	Recurso propio
	25	Monitoreo de los equipos a través del cliente	mar-19	Recurso propio
	26	Ofrecer garantía de los servicios prestados	mar-19	Monto reservado anual \$ 100.000

Elaboración: El autor

3.5.4 FODA A continuación, se presenta la situación actual de la Empresa Intelware S.A. representada en una matriz FODA, la misma refleja los puntos débiles de la empresa a fin de generar estrategias hacia la solución de las mismas por medio de fortalezas y el aprovechamiento de oportunidades. De acuerdo con (David, 2003), la matriz FODA es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes para establecer sus estrategias.

Cuadro 3
Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
•Experiencia y conocimiento de la empresa. •Continuidad de permanencia de los trabajadores. •Talento humano altamente calificado. •Reconocimiento en el mercado. •Ubicación geográfica cercana a sus clientes y proveedores. •Calidad y variedad de productos y servicios. •Tecnología de punta. •Seguimiento y control financiero. •Cumplimiento de plazos de entrega del servicio.	•Inexistencia de un plan estratégico. •No existe una misión ni visión clara. •Dificultad para la contratación de personal técnico especializado. •Poco capital de inversión. •Sus estrategias no están delimitadas. •No existe evaluación de cumplimiento. •No hay enfoque al cliente para conocer su satisfacción.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
•Proyectos estratégicos que impulsan a los sectores del agua, electricidad y petróleo. •Apoyo gubernamental a sectores estratégicos. •Procesos de globalización, integraciones y convenios entre países. •Dolarización que facilita las transacciones. •Matriz productiva, que impulsa los negocios ecuatorianos. •Innovación en tecnología. •Alianzas estratégicas con clientes y proveedores.	•Competidores altamente calificados. •Incertidumbre política. •El talento humano prefiere puestos en el estado. •Falta de aprobación oportuna de permisos legales por parte de entidades del gobierno. •Economía inestable. •Demoras en los pagos. •Ejecución de garantías (Compras públicas)

Fuente: (Tehanga, 2017)

Elaboración: El autor

3.6 Estrategia del Océano Azul

Los autores (Kim & Mauborgne, 2005) en su libro La Estrategia del Océano Azul hablan sobre la creación de nuevos mercados no explotados en la actualidad, basándose en la renovación de las ideas de competencia y generando oportunidades de crecimiento de forma innovadora.

A partir de este planteamiento, es oportuno utilizar esta herramienta para establecer las estrategias que la empresa Intelware S.A. requiere para cumplir los objetivos propuestos anteriormente.

Los principios para desarrollar esta estrategia, son los siguientes:

1. Eliminar
2. Reducir
3. Incrementar
4. Crear

La figura 4 descrita a continuación, nos muestra la manera en la que actúa la competencia, con un enfoque diario donde priman las actividades innecesarias olvidándose de lo más importante, el cliente. Por otro lado la línea azul sería la tendencia propuesta para la empresa Intelware S.A. donde se pretende que su visión esté orientada al futuro de la empresa y no al presente.

En la figura se detallan las actividades claves de un liderazgo efectivo y los principios a desarrollarse para lograr la estrategia del océano azul en la empresa. En tal razón, entre las actividades que debería eliminar la empresa Intelware S.A. se encuentra la supresión de los procedimientos engorrosos administrativos que le restan eficiencia operativa a la

empresa, de igual manera eliminar las resoluciones de problemas operacionales creando un protocolo específico de acción a dichos problemas.

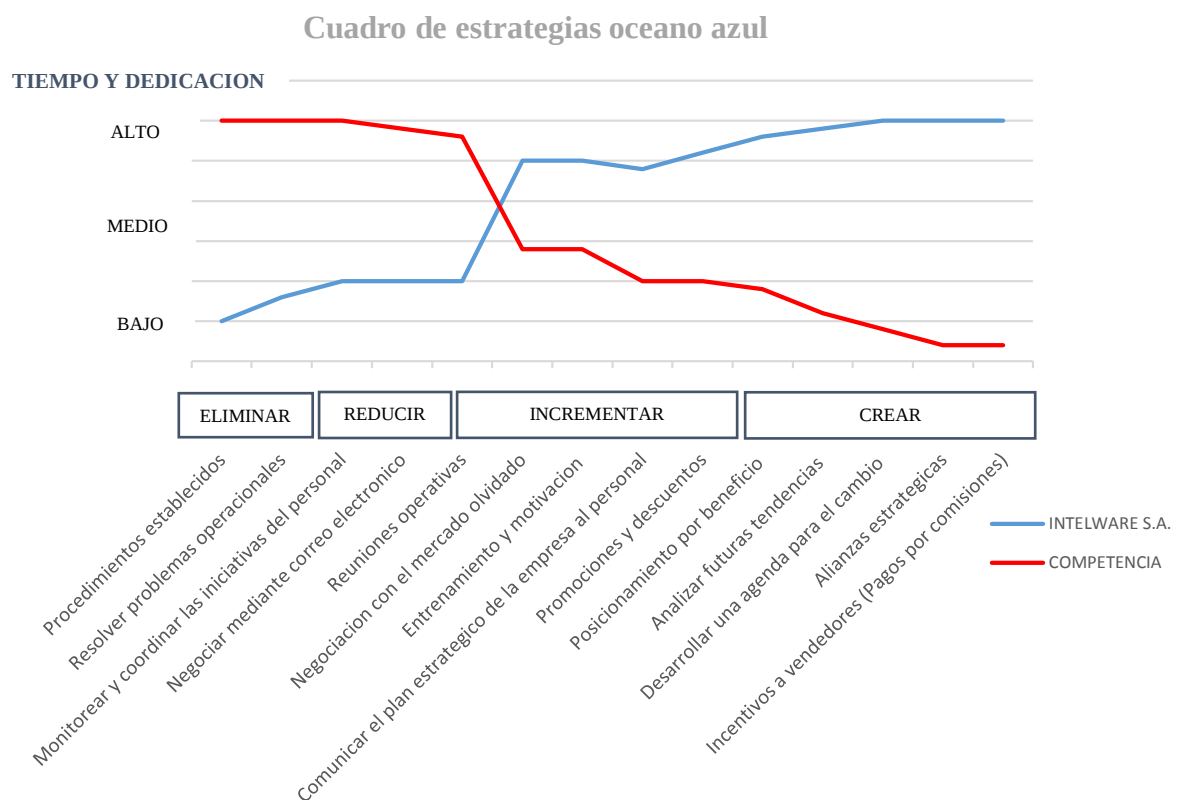
Según el segundo principio, se debe reducir el monitoreo y coordinación del personal, ya que cada trabajador tiene que saber desenvolverse por sí mismo y solo se deberían analizar los resultados que presenta, no cada paso que da. También se propone reducir las negociaciones mediante correo electrónico, más bien concretar visitas personales como plantea el tercer principio de incrementar el número de reuniones operativas e ampliar las negociaciones con el mercado olvidado. De igual manera brindar permanente capacitación y entrenamiento para que el personal se apropie de la visión y la misión de la empresa, por último es imperativo incrementar promociones y descuentos que atraigan al cliente y generen mayor volumen de ventas.

Considerando que la estrategia del océano azul tiene como objetivo la diferenciación estableciendo valor agregado en la creación de nuevos mercados e implementando ideas de crecimiento de la empresa de forma innovadora, se propone como ventaja competitiva el posicionamiento por beneficio, donde Intelware S.A. se posiciona como líder en postventa; servicio que las demás empresas dejan de lado al momento de vender. También en el principio de creación, se plantea el desarrollo de una agenda para el análisis de futuras tendencias de vinculación contractuales de los sistemas de automatización conjuntamente con el sector de la construcción, dicha creación de alianzas estratégicas supondrá un elemento diferenciador en el mercado de la automatización industrial que provea servicios de alta gama completos y lo más importante en el mismo periodo de construcción se implementaría la automatización de la empresa, ganando de esta, amplia eficiencia operativa en el mercado.

Actualmente Intelware S.A. se maneja con sueldos fijos para el pago a sus trabajadores, siendo esta modalidad una desventaja no solo para los empleados, sino también para la empresa. Al ofrecer pago por comisiones, se conseguirá el máximo rendimiento del personal, de manera que a mayores resultados, mayor será el salario, lo que los motiva a dar lo mejor de sí, de igual forma ayuda a la empresa a evaluar a su personal y evitar personas ineficientes.

La estrategia del océano azul, implica un cambio en el rumbo de la empresa, por lo que debe estar dispuesta a cambiar totalmente su modelo de negocio actual y salir de su zona de confort. Empleando las actividades propuestas, se tendrán resultados favorables que cumplirán los objetivos que se espera y progresivamente volverá irrelevante a la competencia.

Figura 4



Elaboración: El autor

3.7 Implementación y control

La implementación del plan estratégico en la empresa es un proceso de suma importancia, igual o incluso más que su elaboración, consiste en ejecutar las estrategias y desempeñar acciones específicas que aseguren el cumplimiento de los objetivos propuestos. Sin una buena implementación, la planeación estratégica no dará los resultados esperados. De igual manera, es indispensable que Intelware S.A. cuente con mecanismos de control de las actividades, con el fin de evaluar y dar seguimiento al desempeño a fin de determinar el correcto cumplimiento de objetivos y la oportuna ejecución de las estrategias.

La opción que propone (Ferrel & Hartline, 2012, pág. 344), de implementación por instrucción, es la más adecuada para ejecutar el plan estratégico en la empresa Intelware S.A., donde los altos directivos transmiten las estrategias a los niveles más bajos, para su implementación, facilitando la toma de decisiones y reduciendo la incertidumbre respecto a las actividades que se deben realizar.

En cuanto al control y seguimiento de los objetivos y estrategias, se propone que Intelware S.A maneje un sistema de semaforización, donde se pueda observar de manera gráfica el avance del plan estratégico. Esta evaluación se llevara a cabo semestralmente, ya que los resultados están proyectados a cinco años, con el objetivo de ir identificando los progresos que ha tenido la empresa dentro de un rango, los mismo que se identificaran con los colores verde, amarillo y rojo.

El color verde significa que se ha superado el porcentaje de cumplimiento mínimo, lo que indicaría que la empresa está yendo por el camino correcto para el logro de sus objetivos, el color amarillo simboliza que se ha alcanzado el porcentaje mínimo planteado, mientras que el color rojo denota que no se está efectuando la planificación propuesta o que existe algún factor que le está impidiendo a la empresa alcanzar el porcentaje apropiado, en ese caso se tendría que hacer un análisis que permita detectar algún problema potencial antes de que se convierta en real, siendo esta la principal razón de realizar un control y seguimiento del plan estratégico.

Cuadro 8
Esquema de control

	RANGO	ALERTA	EVALUACIÓN
Indicador	Mayor a 80%	VERDE	Excelente
	Entre 60% y 80%	AMARILLO	Aceptable
	Menor a 60%	ROJO	Deficiente

Elaboración: El autor

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Desde su nacimiento, la empresa Intelware S.A no ha desarrollado un plan estratégico formal, lo que hoy en día repercute en su desenvolvimiento. De esta manera, el presente trabajo de investigación identificó correctamente los factores claves para el oportuno desempeño de la misma a fin de que se tomen las medidas necesarias para mitigar esta falencia.

La planificación estratégica es una herramienta fundamental para los tomadores de decisiones de la empresa Intelware S.A proporcionando así mecanismos para posicionar su marca, incrementando su nivel de demanda a favor de las tendencias de los mercados actuales y a las necesidades de sus clientes. Dicha planificación coadyuvara a que se tomen e implementen decisiones oportunas a fin de que la empresa logre sus objetivos basándose en metas y resultados esperados, puntualizando en acciones y responsabilidades específicas para su implementación; e identificando recursos necesarios para su ejecución, monitoreo y seguimiento.

En el reconocimiento de los factores del entorno externo, se identificó el cuadro que puede incidir en la competitividad y en el cual se desenvuelve la empresa Intelware S.A, detectando los factores más importantes a fin de evaluar su impacto e influencia,

encontrando las oportunidades y amenazas del sector, para de esta manera adaptar una estrategia eficaz que la empresa requiere. Por su parte, en el análisis del micro entorno, se identifica mediante la herramienta propuesta por (Porter, 2009) las cinco fuerzas del mercado permitiendo de esta manera analizar los términos de rentabilidad de la empresa, orientada al estudio de la competencia, sus intermediarios y proveedores a fin de definir estrategias para la atracción de mayor clientela y competencia en el mercado.

Se emplea la propuesta de la estrategia del océano azul sobre la creación de nuevos mercados no explotados en la actualidad a fin de que la empresa renueve las ideas de competencia estableciendo un valor agregado en la creación de nuevos mercados en el mercado y genere oportunidades de crecimiento de manera innovadora detallándose de esta manera los factores claves para un liderazgo efectivo de la empresa en su mercado en particular.

Por último, se concluye que sin una buena implementación y control, al igual que mecanismos de control de las actividades, la planeación estratégica no dará los resultados esperados; planteándose de esta manera una etapa de implementación y control con la finalidad de evaluar, dar seguimiento y monitoreo, herramientas fundamentales para ejecutar estrategias y desempeñar acciones específicas que aseguren el cumplimiento de los objetivos propuestos de manera oportuna.

4.2 RECOMENDACIONES

Socializar las estrategias a todos los niveles de la empresa, reduciendo de esta manera la incertidumbre respecto a las actividades y facilitando la toma de decisiones.

Realizar una agenda operativa que apunte a la creación de alianzas estratégicas basándose en el análisis de futuras tendencias contractuales de los sistemas de automatización industrial en el sector particular de la construcción, que provea servicios de construcción de alta gama completos implementando a la par conjuntamente en el periodo de construcción la automatización industrial de la empresa, ampliándose su eficiencia operativa en el mercado. De igual manera, es imperativo abarcar los nuevos sectores como saneamiento del agua y electricidad, al igual que el sector de las bebidas alcohólicas y empresas dedicadas a la venta de gas, ya que representan una gran oportunidad para ampliar sus clientes en este sector poco explotado en la actualidad.

Por último, se recomienda que la empresa Intelware S.A emplee sistemas de implementación y control mediante un sistema de semaforización; con la finalidad de evaluar, dar seguimiento y monitoreo continuo asegurando de esta manera el oportuno cumplimiento de los objetivos propuestos.

BIBLIOGRAFIA

- Banco Central del Ecuador. (2017). *Indicadores económicos*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Banco Central del Ecuador. (Junio de 2017). *MONITOREO DE LOS PRINCIPALES INDICADORES INTERNACIONALES*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/781-monitoreo-de-los-principales-indicadores>
- Belz, F. (2013). *Marketing de sostenibilidad*. Barcelona, España: Profit.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Santiago: Libros de la empresa.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2016). *Estudio Economico de América Latina y el Caribe*. Santiago: CEPAL.
- David, F. (2003). *Conceptos de administracion estrategica*. Mexico DF: Pearson Educacion.
- El Telegrafo. (25 de Noviembre de 2016). Ecuador invierte el 1,88% del PIB en tecnología e innovación. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ferrel, C., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing*. Mexico D.F: Cengage Learning Editores.
- Fondo Monetario Internacional. (2016). *Perspectivas de la economía mundial. Demanda reprimida: Sintomas y remedios*. Washington.

Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica* 8va edición. Mexico DF: McGraw Hill.

Hitt, Ireland, & Hoskisson. (2015). *Administración estratégica, competitividad y globalización*. Mexico: Cengage Learning.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Junio de 2017). *Inflación Mensual*.

Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/07/Reporte_inflacion_201706.pdf

Intelware S.A. (2016). *intelware S.A. Intelligent Hardware and Software*. Obtenido de <http://www.intelware.cc/>

Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Bogotá: Editorial Norma.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Mexico DF: Pearson Educación .

La Hora. (2017). Moreno pide a empresas dar la mano al gobierno. *Publicación en revista La Hora*.

Lamb, C., Hair, J., & Mc Daniel, C. (2011). *Marketing*. Mexico DF: Cengage Learning.

Líderes. (23 de Junio de 2017). Ecuador trabaja para mejorar los indicadores de innovación. Quito, Pichincha, Ecuador .

Lino, R. (2010). *Marketing Estratégico*. Santa Cruz, Bolivia.

Ministerio de Inclusión Económica y Social . (2017). *Programas y servicios*. Obtenido de <http://www.inclusion.gob.ec/nuevo-mies/>

- Movimiento Alianza Pais. (2 de Marzo de 2017). *Correa: “Nuestro principal logro es el cambio de actitud del ecuatoriano”*. Obtenido de <https://www.alianzapais.com.ec/>
- Pabon, P. (07 de Mayo de 2017). *Secretaria Nacional de Gestion de la Politica*. Obtenido de <http://www.politica.gob.ec/paola-pabon-los-logros-de-la-decada-ganada-son-claves-para-desmontar-el-neoliberalismo/>
- Parrini, L. (12 de Julio de 2017). *La palabra abierta*. Obtenido de <http://www.lapalabrabierta.com/2017/07/12/vivimos-una-revolucion-perdida/>
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Schwartz, L., & Guaipatín, C. (2014). *Análisis del Sistema Nacional de Innovación: Hacia la consolidación de una cultura innovadora*. Octubre.
- Servicio de Rentas Internas. (Abril de 2016). *La Ley Orgánica de Solidaridad y de Corresponsabilidad Ciudadana*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/noticias5#punto10>
- Tehanga, M. (07 de Octubre de 2017). Datos de la empresa Intelware S.A. (C. Lara, Entrevistador)
- Thompson, A. (2012). *Administracion Estrategica: Teoria y casos*. Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Vicuña, J. S. (2013). *EL PLAN DE MARKETING EN LA PRACTICA*. Madrid: Esic Editorial.

ANEXOS

ANEXO A

NOMBRE: José Hernández

EMPRESA: Duragas

CARGO: Asesor comercial

1. ¿Cuáles son los sistemas de automatización con los que actualmente cuenta su empresa?

- ☒ Petroleo y gas
- ☐ Tratamiento de agua
- ☐ Azúcar y alcohol
- ☐ Alimentos y bebidas
- ☐ Electricidad

2. ¿Qué ventajas considera que tiene Intelware S.A. frente a la competencia?

- ☐ Experiencia
- ☐ Capacitaciones
- ☒ Servicio Post Venta
- ☐ Garantía

3. ¿Qué desventajas considera que tiene Intelware S.A. frente a la competencia?

- ☒ Precio
- ☐ Calidad
- ☐ Servicio
- ☐ Garantía

4. ¿Cuál es su disponibilidad presupuestaria para equipos de automatización industrial anual?

- ☐ USD 10 000 - 20 000
- ☐ USD 21 000 - 30 000
- ☒ USD 31 000 - 40 000
- ☐ USD 41 000 en adelante

5. ¿Cuáles son los medios por los cuales le gustaría recibir información acerca de los sistemas de automatización industrial?

- ☒ Visitas personalizadas
- ☐ Catálogos
- ☐ Información digital
- ☐ Cursos en el exterior

NOMBRE: Anibal Fuentes
EMPRESA: La Troncal
CARGO: Ejecutivo comercial

1. ¿Cuáles son los sistemas de automatización con los que actualmente cuenta su empresa?

- ☐ Petroleo y gas
- ☐ Tratamiento de agua
- ☒ Azúcar y alcohol
- ☐ Alimentos y bebidas
- ☐ Electricidad

2. ¿Qué ventajas considera que tiene Intelware S.A. frente a la competencia?

- ☒ Experiencia
- ☐ Capacitaciones
- ☐ Servicio Post Venta
- ☐ Garantía

3. ¿Qué desventajas considera que tiene Intelware S.A. frente a la competencia?

- ☒ Precio
- ☐ Calidad
- ☐ Servicio
- ☐ Garantía

4. ¿Cuál es su disponibilidad presupuestaria para equipos de automatización industrial anual?

- ☐ USD 10 000 - 20 000
- ☒ USD 21 000 - 30 000
- ☐ USD 31 000 - 40 000
- ☐ USD 41 000 en adelante

5. ¿Cuáles son los medios por los cuales le gustaría recibir información acerca de los sistemas de automatización industrial?

- ☒ Visitas personalizadas
- ☐ Catálogos
- ☐ Información digital
- ☐ Cursos en el exterior

NOMBRE: Ramiro Pazmiño

EMPRESA: Depurar

CARGO: Gerente comercial

1. ¿Cuáles son los sistemas de automatización con los que actualmente cuenta su empresa?

- ☐ Petróleo y gas
- ☒ Tratamiento de agua
- ☐ Azúcar y alcohol
- ☐ Alimentos y bebidas
- ☐ Electricidad

2. ¿Qué ventajas considera que tiene Intelware S.A. frente a la competencia?

- ☐ Experiencia
- ☒ Capacitaciones
- ☐ Servicio Post Venta
- ☐ Garantía

3. ¿Qué desventajas considera que tiene Intelware S.A. frente a la competencia?

- ☐ Precio
- ☐ Calidad
- ☐ Servicio
- ☒ Garantía

4. ¿Cuál es su disponibilidad presupuestaria para equipos de automatización industrial anual?

- ☐ USD 10 000 - 20 000
- ☒ USD 21 000 - 30 000
- ☐ USD 31 000 - 40 000
- ☐ USD 41 000 en adelante

5. ¿Cuáles son los medios por los cuales le gustaría recibir información acerca de los sistemas de automatización industrial?

- ☒ Visitas personalizadas
- ☐ Catálogos
- ☐ Información digital
- ☐ Cursos en el exterior

NOMBRE: Valeria Leon
EMPRESA: Agua Mar
CARGO: Ejecutivo comercial

1. ¿Cuáles son los sistemas de automatización con los que actualmente cuenta su empresa?

- ☐ Petroleo y gas
- ☒ Tratamiento de agua
- ☐ Azúcar y alcohol
- ☐ Alimentos y bebidas
- ☐ Electricidad

2. ¿Qué ventajas considera que tiene Intelware S.A. frente a la competencia?

- ☒ Experiencia
- ☐ Capacitaciones
- ☐ Servicio Post Venta
- ☐ Garantía

3. ¿Qué desventajas considera que tiene Intelware S.A. frente a la competencia?

- ☒ Precio
- ☐ Calidad
- ☐ Servicio
- ☐ Garantía

4. ¿Cuál es su disponibilidad presupuestaria para equipos de automatización industrial anual?

- ☐ USD 10 000 - 20 000
- ☐ USD 21 000 - 30 000
- ☒ USD 31 000 - 40 000
- ☐ USD 41 000 en adelante

5. ¿Cuáles son los medios por los cuales le gustaría recibir información acerca de los sistemas de automatización industrial?

- ☐ Visitas personalizadas
- ☐ Catálogos
- ☒ Información digital
- ☐ Cursos en el exterior

NOMBRE: Gabriel Insulza

EMPRESA: Petróleos y Servicios

CARGO: Asesor de adquisiciones y contrataciones

1. ¿Cuáles son los sistemas de automatización con los que actualmente cuenta su empresa?

- ☒ Petróleo y gas
- ☐ Tratamiento de agua
- ☐ Azúcar y alcohol
- ☐ Alimentos y bebidas
- ☐ Electricidad

2. ¿Qué ventajas considera que tiene Intelware S.A. frente a la competencia?

- ☒ Experiencia
- ☐ Capacitaciones
- ☐ Servicio Post Venta
- ☐ Garantía

3. ¿Qué desventajas considera que tiene Intelware S.A. frente a la competencia?

- ☐ Precio
- ☒ Calidad
- ☐ Servicio
- ☐ Garantía

4. ¿Cuál es su disponibilidad presupuestaria para equipos de automatización industrial anual?

- ☐ USD 10 000 - 20 000
- ☐ USD 21 000 - 30 000
- ☒ USD 31 000 - 40 000
- ☐ USD 41 000 en adelante

5. ¿Cuáles son los medios por los cuales le gustaría recibir información acerca de los sistemas de automatización industrial?

- ☐ Visitas personalizadas
- ☐ Catálogos
- ☐ Información digital
- ☒ Cursos en el exterior

NOMBRE: Jorge Montalvo
EMPRESA: IISAPETROL
CARGO: Gerente Comercial

1. ¿Cuáles son los sistemas de automatización con los que actualmente cuenta su empresa?

- ☒ Petroleo y gas
- ☐ Tratamiento de agua
- ☐ Azúcar y alcohol
- ☐ Alimentos y bebidas
- ☐ Electricidad

2. ¿Qué ventajas considera que tiene Intelware S.A. frente a la competencia?

- ☒ Experiencia
- ☐ Capacitaciones
- ☐ Servicio Post Venta
- ☐ Garantía

3. ¿Qué desventajas considera que tiene Intelware S.A. frente a la competencia?

- ☒ Precio
- ☐ Calidad
- ☐ Servicio
- ☐ Garantía

4. ¿Cuál es su disponibilidad presupuestaria para equipos de automatización industrial anual?

- ☐ USD 10 000 - 20 000
- ☐ USD 21 000 - 30 000
- ☒ USD 31 000 - 40 000
- ☐ USD 41 000 en adelante

5. ¿Cuáles son los medios por los cuales le gustaría recibir información acerca de los sistemas de automatización industrial?

- ☒ Visitas personalizadas
- ☐ Catálogos
- ☐ Información digital
- ☐ Cursos en el exterior

NOMBRE: Paola Riofrio

EMPRESA: Ministerio de electricidad y energía renovable

CARGO: Analista de contrataciones

1. ¿Cuáles son los sistemas de automatización con los que actualmente cuenta su empresa?

- ☐ Petroleo y gas
- ☐ Tratamiento de agua
- ☐ Azúcar y alcohol
- ☐ Alimentos y bebidas
- ☒ Electricidad

2. ¿Qué ventajas considera que tiene Intelware S.A. frente a la competencia?

- ☐ Experiencia
- ☐ Capacitaciones
- ☐ Servicio Post Venta
- ☒ Garantía

3. ¿Qué desventajas considera que tiene Intelware S.A. frente a la competencia?

- ☒ Precio
- ☐ Calidad
- ☐ Servicio
- ☐ Garantía

4. ¿Cuál es su disponibilidad presupuestaria para equipos de automatización industrial anual?

- ☐ USD 10 000 - 20 000
- ☐ USD 21 000 - 30 000
- ☐ USD 31 000 - 40 000
- ☒ USD 41 000 en adelante

5. ¿Cuáles son los medios por los cuales le gustaría recibir información acerca de los sistemas de automatización industrial?

- ☐ Visitas personalizadas
- ☐ Catálogos
- ☐ Información digital
- ☒ Cursos en el exterior

NOMBRE: Nelly Londoño
EMPRESA: Proquimarsa
CARGO: Asesor Comercial

1. ¿Cuáles son los sistemas de automatización con los que actualmente cuenta su empresa?

- ☐ Petroleo y gas
- ☒ Tratamiento de agua
- ☐ Azúcar y alcohol
- ☐ Alimentos y bebidas
- ☐ Electricidad

2. ¿Qué ventajas considera que tiene Intelware S.A. frente a la competencia?

- ☐ Experiencia
- ☒ Capacitaciones
- ☐ Servicio Post Venta
- ☐ Garantía

3. ¿Qué desventajas considera que tiene Intelware S.A. frente a la competencia?

- ☒ Precio
- ☐ Calidad
- ☐ Servicio
- ☐ Garantía

4. ¿Cuál es su disponibilidad presupuestaria para equipos de automatización industrial anual?

- ☐ USD 10 000 - 20 000
- ☐ USD 21 000 - 30 000
- ☒ USD 31 000 - 40 000
- ☐ USD 41 000 en adelante

5. ¿Cuáles son los medios por los cuales le gustaría recibir información acerca de los sistemas de automatización industrial?

- ☒ Visitas personalizadas
- ☐ Catálogos
- ☐ Información digital
- ☐ Cursos en el exterior

NOMBRE: Rodrigo Escalada

EMPRESA: San Carlos

CARGO: Gerente Comercial

1. ¿Cuáles son los sistemas de automatización con los que actualmente cuenta su empresa?

- ☐ Petroleo y gas
- ☐ Tratamiento de agua
- ☒ Azúcar y alcohol
- ☐ Alimentos y bebidas
- ☐ Electricidad

2. ¿Qué ventajas considera que tiene Intelware S.A. frente a la competencia?

- ☐ Experiencia
- ☐ Capacitaciones
- ☒ Servicio Post Venta
- ☐ Garantía

3. ¿Qué desventajas considera que tiene Intelware S.A. frente a la competencia?

- ☐ Precio
- ☐ Calidad
- ☒ Servicio
- ☐ Garantía

4. ¿Cuál es su disponibilidad presupuestaria para equipos de automatización industrial anual?

- ☒ USD 10 000 - 20 000
- ☐ USD 21 000 - 30 000
- ☐ USD 31 000 - 40 000
- ☐ USD 41 000 en adelante

5. ¿Cuáles son los medios por los cuales le gustaría recibir información acerca de los sistemas de automatización industrial?

- ☒ Visitas personalizadas
- ☐ Catálogos
- ☐ Información digital
- ☐ Cursos en el exterior

NOMBRE: Diego Salazar

EMPRESA: Empresa Electrica Quito

CARGO: Director de adquisiciones

1. ¿Cuáles son los sistemas de automatización con los que actualmente cuenta su empresa?

- ☐ Petroleo y gas
- ☐ Tratamiento de agua
- ☐ Azúcar y alcohol
- ☐ Alimentos y bebidas
- ☒ Electricidad

2. ¿Qué ventajas considera que tiene Intelware S.A. frente a la competencia?

- ☐ Experiencia
- ☐ Capacitaciones
- ☒ Servicio Post Venta
- ☐ Garantía

3. ¿Qué desventajas considera que tiene Intelware S.A. frente a la competencia?

- ☐ Precio
- ☐ Calidad
- ☒ Servicio
- ☐ Garantía

4. ¿Cuál es su disponibilidad presupuestaria para equipos de automatización industrial anual?

- ☒ USD 10 000 - 20 000
- ☐ USD 21 000 - 30 000
- ☐ USD 31 000 - 40 000
- ☐ USD 41 000 en adelante

5. ¿Cuáles son los medios por los cuales le gustaría recibir información acerca de los sistemas de automatización industrial?

- ☐ Visitas personalizadas
- ☒ Catálogos
- ☐ Información digital
- ☐ Cursos en el exterior