

“PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR”

FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PROYECTO DE DESARROLLO:

**"DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA KARPATY
TECNOLOGÍAS CÍA. LTDA., DEDICADA AL MANTENIMIENTO DE
EQUIPOS CRITICOS (UPS'S)"**

LORENA DEL ROCIO BERMEO CUEVA

DIRECTOR: MBA. VICENTE TORRES ESCOBAR

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA

QUITO, JUNIO – 2025

DIRECTOR: Mgtr. Ramiro Soria

LECTOR 1: Mgtr. Juan Carlos Piñuela

Dedicatoria

A mis padres, que siempre me han apoyado en mis estudios, en mi vida profesional y en mis sueños. Gracias por su amor, su paciencia y su confianza. Sin ustedes, nada de esto hubiera sido posible. Este proyecto es el fruto de mi esfuerzo, pero también de su sacrificio de toda una vida. Los quiero mucho.

A mis sobrinos por alegrarme siempre la vida Emy, Melanny, Moi, Fer y Juan Francisco, los adoro.

Lorena del Rocío Bermeo Cueva

Agradecimiento

Agradezco primero a Dios, y a toda mi familia, sobre todo a mis padres y a mis hermanos Rina, Sandra y Edwin, quienes siempre están a mi lado brindándome su apoyo incondicional, comprensión y paciencia durante este período de estudio y trabajo intenso. Su amor y ánimo fueron un motor fundamental para seguir adelante.

Quiero agradecer a mi director de tesis, MBA Vicente Torres Escobar, por su orientación, apoyo constante y sabios consejos a lo largo de todo el proceso. Su experiencia y dedicación fueron fundamentales para dar forma a este trabajo y llevarlo a buen término.

Lorena del Rocío Bermeo Cueva

PROYECTO DE DESARROLLO

RESUMEN	XII
ABSTRACT.....	XIII
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Exposición del Problema e Importancia.....	1
1.3. Objetivo General del Proyecto.....	2
1.4. Elección de la Propuesta de Solución.....	3
1.5. Enfoque Metodológico.....	3
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	4
2.1. Análisis Interno (Análisis organizacional, estructura, cultura, recursos, capacidades)	4
2.1.1. Información de la Empresa	4
2.1.2. Misión	5
2.1.3. Visión.....	5
2.1.4. Valores	5
2.2. Estructura organizacional.....	6
2.3. Productos y Servicios.....	9
2.4. Recursos (humanos, tecnológicos, financieros, etc.)	10
2.4.1. Recursos Humanos	10
2.4.2. Recursos Tecnológicos	11
2.4.3. Recursos Financieros	12
2.5. Propuestas de valor.....	15
2.5.1. Garantía de Continuidad Operativa	15
2.5.2. Especialización Técnica y Alta Calidad en el Servicio	15
2.5.3. Soluciones Personalizadas y Flexibles	16
2.5.4. Innovación y Transformación Digital en el Mantenimiento.....	16
2.5.5. Relación a Largo Plazo y Servicio Postventa	16
2.6. Ventajas competitivas.....	16

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	21
3.1. Tendencias del mercado	21
3.1.1. Análisis PESTEL	21
3.1.1.1. Factores Políticos (P).....	22
3.1.1.2. Factores Económicos (E).....	22
3.1.1.3. Factores Socioculturales (S).....	22
3.1.1.4. Factores Tecnológicos (T).....	23
3.1.1.5. Factores Ecológicos (E).....	23
3.1.1.6. Factores Legales (L).....	24
3.1.2. Conclusiones del Análisis PESTEL.....	24
3.1.3. Análisis	25
3.1.3.1. Falta de un Enfoque Estratégico y su Impacto en la Competitividad	25
3.1.3.2. Necesidad de Implementación de un Sistema de Benchmarking.....	26
3.1.4. Eficiencia Operativa	26
3.1.5. Innovación y Tecnología	26
3.1.6. Satisfacción y Retención de Clientes.....	26
3.1.7. Capacitación y Desarrollo del Talento Humano:.....	27
3.1.8. Limitaciones en la Implementación de Estándares Internacionales	27
3.2. Oportunidades Claves	27
3.2.1. Creciente digitalización y demanda de infraestructura crítica.....	27
3.2.2. Avances tecnológicos en mantenimiento predictivo y monitoreo remoto	28
3.2.3. Normativas y regulaciones a favor de la sostenibilidad	28
3.2.4. Incentivos gubernamentales para el desarrollo de tecnología y telecomunicaciones.....	28
4. ANÁLISIS INTERNO Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL .	29
4.1. Objetivo.....	29
4.2. Análisis FODA.....	29
4.2.1. Fortalezas (F)	29
4.2.2. Oportunidades (O)	31
4.2.3. Debilidades (D).....	32
4.2.4. Amenazas (A)	33
4.3. Análisis EFE y EFI	35
4.3.1. Matriz EFE.....	36
4.3.2. Matriz EFI.....	37

4.3.3.	Evaluación del Entorno Externo (Matriz EFE: 3.26)	38
4.3.3.1.	Fortalezas en el Entorno Externo	38
4.3.3.2.	Desafíos en el Entorno Externo	38
4.3.4.	Evaluación del Entorno Interno (Matriz EFI: 2.67)	39
4.3.4.1.	Fortalezas Internas:	39
4.3.4.2.	Debilidades Internas:	39
4.3.5.	Diversificación de la cartera de clientes y servicios	39
4.3.6.	Fortalecimiento de la presencia digital y estrategias de marketing	40
4.3.7.	Optimización de procesos internos y eficiencia operativa	40
4.3.8.	Capacitación y desarrollo del talento humano	40
4.3.9.	Gestión de riesgos y sostenibilidad financiera	40
5.	DEFINICION DE LA ESTRATEGIA	41
5.1.	Misión y Visión Empresarial	41
5.1.1.	Declaración clara de propósito y dirección futura	41
5.2.	Mapa de Procesos	43
5.3.	Objetivos Estratégicos	44
5.3.1.	Estrategias Matriz FO FA DO DA	45
5.3.1.1.	Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)	45
5.3.1.2.	Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)	46
5.3.1.3.	Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)	46
5.3.1.4.	Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)	47
5.3.2.	Análisis de los Objetivos	48
5.3.2.1.	Objetivos basados en Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)	49
5.3.2.2.	Objetivos basados en Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)	49
5.3.2.3.	Objetivos basados en Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)	50
5.3.2.4.	Objetivos basados en Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)	50
6.	PLAN DE ACCIÓN	54
6.1.	Introducción	54
6.1.1.	Ventajas del Plan de Acción	55
6.1.2.	Desventajas y Retos del Plan de Acción	55
6.2.	Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)	56
6.2.1.	Expansión de mercado basada en experiencia (F1, O3)	56
6.2.2.	Fortalecimiento de alianzas con proveedores (F3, O5)	58

6.2.3.	Innovación en tecnologías de mantenimiento (F4, O4).....	60
6.3.	Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas).....	62
6.3.1.	Respuesta rápida para mitigar competencia (F5, A1).....	62
6.3.2.	Diversificación de clientes para reducir riesgos (F3, A2)	63
6.4.	Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades).....	65
6.4.1.	Inversión en capacitación para adaptarse al crecimiento del sector (D6, O1) 66	
6.5.	Estrategias DA (Debilidades + Amenazas).....	67
6.5.1.	Reducir dependencia de clientes críticos (D1, A2).....	68
6.5.2.	Automatización de procesos para mejorar eficiencia (D4, A1).....	69
7.	IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	72
7.1.	Plan de Implementación y Estrategias.....	72
7.2.	Cronograma de ejecución	73
7.3.	Asignación de responsables.....	73
7.4.	Indicadores de Gestión (KPIs).....	74
7.4.1.	Evaluación del desempeño por áreas	74
7.4.2.	Medición del impacto de las estrategias	75
7.5.	Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) con Semaforización e Intervalos de Logros	75
7.6.	Evaluación y Ajustes.....	81
7.6.1.	Revisiones periódicas.....	82
7.6.2.	Ajustes según el entorno y resultados.....	82
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
8.1.	Conclusiones:.....	84
8.1.1.	Diagnosticar la situación interna y externa de Karpatty	84
8.1.2.	Identificar y analizar las oportunidades y amenazas del entorno	85
8.1.3.	Formular estrategias que permitan a Karpatty mejorar su competitividad y sostenibilidad	85
8.1.4.	Proponer acciones específicas que guíen la implementación del plan estratégico	86
8.2.	Recomendaciones.....	87

9. Referencias	90
10. ANEXOS.....	94
10.1. Marco Conceptual.....	94
10.1.1. Análisis FODA (Análisis SWOT)	96
10.1.2. Análisis PESTEL	96
10.1.3. Benchmarking.....	96
10.1.4. Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)	96
10.1.5. Sistemas de Monitoreo y Evaluación.....	97
10.2. Diseño Metodológico.....	97
10.2.1. Tipo de Investigación.....	97
10.2.2. Enfoque de la Investigación.....	98
10.2.3. Diseño de la Investigación	98
10.2.4. Población y Muestra	98
10.2.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	99
10.2.6. Procedimiento de Investigación.....	100
10.2.7. Análisis de la Información.....	101
10.2.8. Límites de la Investigación	102
10.2.9. Consideraciones Éticas	102
10.3. Referencias	103

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de la Competencia.....	19
Tabla 2. Tabla referencial para calificar "Oportunidades"	35
Tabla 3. Tabla referencial para calificar "Amenazas"	36
Tabla 4. Valores de escalar	36
Tabla 5. Matriz EFE.....	36
Tabla 6. Matriz EFI.....	37
Tabla 7. Presupuesto financiero para Expansión de Mercado	56
Tabla 8. Presupuesto financiero - Fortalecimiento de Alianzas con Proveedores	58
Tabla 9. Presupuesto financiero - Innovación en Tecnologías de Mantenimiento	60
Tabla 10. Presupuesto financiero - Mejora de Tiempos de Respuesta al Cliente.....	62
Tabla 11. Presupuesto financiero - Diversificación de Clientes	64
Tabla 12. Presupuesto financiero – Capacitación en Nuevas Tecnologías.....	66
Tabla 13. Presupuesto financiero - Reducción de Dependencia de Clientes	68
Tabla 14. Presupuesto financiero - Automatización de Procesos Administrativos	70
Tabla 15. Plan de Implementación y Estrategias	71
Tabla 16. Cronograma para la de Implementación y Estrategias	72
Tabla 17. Asignación de responsables	73
Tabla 18. Cuadro de Mando Integral Perspectiva Financiera.....	75
Tabla 19. Cuadro de Mando Integral Perspectiva del Cliente	76
Tabla 20. Cuadro de Mando Integral Perspectiva de los Procesos Internos.....	77
Tabla 21. Cuadro de Mando Integral Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento	78

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama General Empresa "Karpatty"	9
Figura 2. Análisis de ventajas competitivas	20
Figura 3. Resumen análisis PESTEL de "Karpatty"	25
Figura 4. Descripción Matriz FODA.....	35
Figura 5. Mapa de Procesos.....	44
Figura 6. Descripción Objetivos Smart aplicados a "Karpatty"	45

RESUMEN

Karpatty Tecnologías Cía. Ltda. es una empresa ecuatoriana especializada en mantenimiento preventivo y correctivo de equipos críticos como sistemas UPS, HVAC y centros de datos. Pese a su experiencia en sectores regulados y a un equipo técnico calificado, enfrenta limitaciones derivadas de la ausencia de una planificación estratégica estructurada, lo que ha generado una gestión operativa reactiva, escasa innovación y débil diferenciación.

Esta investigación tuvo como objetivo diseñar un plan estratégico que proporcione dirección organizacional, fortalezca la competitividad y sienta las bases para una expansión sostenible. Se utilizó una metodología cualitativa y descriptiva, con herramientas como la matriz FODA, el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y entrevistas semiestructuradas.

El diagnóstico reveló fortalezas como el personal técnico certificado y la atención personalizada, pero también debilidades como la falta de planificación, baja inversión en innovación y limitada presencia digital. Externamente, se identificaron oportunidades como la creciente demanda de servicios tecnológicos, así como amenazas relacionadas con la entrada de competidores más avanzados.

A partir del análisis, se formularon estrategias alineadas con los escenarios FO, FA, DO y DA, enfocadas en calidad, sostenibilidad y crecimiento. El estudio concluye que la institucionalización del pensamiento estratégico y la profesionalización de la gestión son esenciales para que Karpatty se consolide como líder del sector.

Entre las recomendaciones destacan la implementación del plan estratégico, la creación de un comité de planificación, el fortalecimiento de la diferenciación basada en calidad, la inversión en innovación, y el desarrollo del talento humano mediante liderazgo participativo y formación continua.

Palabras clave: Plan estratégico, análisis FODA, competitividad, gestión empresarial, indicadores de desempeño (KPI), planificación estratégica.

ABSTRACT

Karpatty Tecnologías Cía. Ltda. is an Ecuadorian company specializing in preventive and corrective maintenance of critical equipment such as UPS systems, HVAC, and data centers. Despite its experience in regulated sectors and a qualified technical team, it faces limitations stemming from the lack of structured strategic planning, which has led to reactive operational management, limited innovation, and weak differentiation. This research aimed to design a strategic plan that provides organizational direction, strengthens competitiveness, and lays the foundation for sustainable expansion. A qualitative and descriptive methodology was used, with tools such as the SWOT matrix, PESTEL analysis, Porter's Five Forces, and semi-structured interviews. The assessment revealed strengths such as certified technical staff and personalized service, but also weaknesses such as a lack of planning, low investment in innovation, and limited digital presence. Externally, opportunities were identified such as the growing demand for technological services, as well as threats related to the entry of more advanced competitors. Based on the analysis, strategies aligned with the FO, FA, DO, and DA scenarios were formulated, focusing on quality, sustainability, and growth. The study concludes that the institutionalization of strategic thinking and the professionalization of management are essential for Karpatty to consolidate its position as a leader in the sector. Recommendations include the implementation of the strategic plan, the creation of a planning committee, strengthening differentiation based on quality, investing in innovation, and developing human talent through participatory leadership and ongoing training.

Keywords: Strategic plan, SWOT analysis, competitiveness, business management, key performance indicators (KPI), strategic planning.

1. INTRODUCCIÓN

Karpatty Tecnologías Cía. Ltda. es una empresa dedicada al mantenimiento de equipos críticos, como sistemas de alimentación ininterrumpida (UPS), climatización (HVAC) y centros de datos. A lo largo de su trayectoria, ha demostrado un crecimiento sostenido en el sector, brindando soluciones especializadas a clientes de diversas industrias. Sin embargo, para asegurar su competitividad y sostenibilidad en el largo plazo, es necesario implementar un plan estratégico integral que fortalezca su gestión operativa, comercial y financiera.

1.1. Antecedentes

En el mercado de mantenimiento de equipos críticos, las empresas deben responder a desafíos cada vez más complejos, como la rápida evolución tecnológica, el cumplimiento de normativas internacionales y la creciente demanda de servicios de alta calidad. Karpatty ha logrado posicionarse en este sector gracias a su experiencia y capacidad técnica; sin embargo, la falta de un enfoque estratégico estructurado limita su potencial de crecimiento y adaptación a las exigencias del entorno.

1.2. Exposición del Problema e Importancia

En el mercado de mantenimiento de equipos críticos, las empresas deben responder a desafíos cada vez más complejos, como la rápida evolución tecnológica, el cumplimiento de normativas internacionales y la creciente demanda de servicios de alta calidad. Karpatty ha logrado posicionarse en este sector gracias a su experiencia y capacidad técnica; sin embargo, la falta de un enfoque estratégico estructurado limita su potencial de crecimiento y adaptación a las exigencias del entorno.

En un entorno marcado por rápidos avances tecnológicos y una creciente demanda de alta disponibilidad, Karpatty enfrenta desafíos en términos de eficiencia operativa, satisfacción del cliente y sostenibilidad empresarial. La falta de un plan estratégico integral ha limitado su capacidad para:

- **Anticiparse a las demandas del mercado:** Necesidad de prever y responder a las tendencias y cambios tecnológicos que afectan la operación de equipos críticos.
- **Optimizar procesos internos:** Mejorar la gestión y coordinación de servicios para garantizar respuestas más rápidas y eficientes ante incidencias.
- **Fortalecer la propuesta de valor:** Diferenciarse en un mercado competitivo mediante la actualización constante de herramientas, metodologías y conocimientos.

Karpatty se posiciona como un actor relevante en el mercado de servicios especializados para equipos críticos, enfrentando los desafíos propios de un sector dinámico y altamente tecnológico. Sin embargo, la ausencia de un plan estratégico formal dificulta la alineación de sus actividades con objetivos organizacionales claros y medibles, afectando directamente la toma de decisiones y la capacidad de anticiparse a los cambios del mercado.

Además, la empresa carece de mecanismos efectivos para monitorear, controlar y mejorar la calidad de sus productos y servicios. La falta de indicadores clave de desempeño (KPI) impide evaluar con precisión el impacto de sus operaciones y dificulta la optimización de procesos. Asimismo, la adopción de tecnologías innovadoras y el cumplimiento de estándares internacionales representan desafíos que, de no ser abordados adecuadamente, pueden afectar la confianza de los clientes y la competitividad de la empresa.

1.3. Objetivo General del Proyecto

El presente estudio tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para Karpatty Tecnologías Cía. Ltda., con el fin de mejorar su posicionamiento, optimizar la gestión de sus recursos y potenciar su ventaja competitiva. Para ello, se llevará a cabo un análisis interno y externo de la empresa, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA). Además, se definirán estrategias alineadas con los objetivos

organizacionales y se establecerán indicadores clave de desempeño (KPI) para medir el impacto de las acciones implementadas.

Este trabajo contribuirá no solo al crecimiento de la empresa, sino también al fortalecimiento del sector de mantenimiento de equipos críticos, garantizando la continuidad operativa de sus clientes. La investigación se fundamentará en metodologías de planificación estratégica y gestión empresarial, proporcionando un modelo aplicable a empresas con características similares.

1.4. Elección de la Propuesta de Solución

Para abordar las problemáticas identificadas, se propone la implementación de un plan estratégico basado en el análisis de capacidades internas, tendencias del mercado y mejores prácticas del sector. Este plan incluirá la definición de objetivos estratégicos, el diseño de un sistema de monitoreo de desempeño (KPI), la optimización de procesos mediante la incorporación de tecnologías innovadoras y el fortalecimiento de la cultura organizacional para mejorar la eficiencia y la competitividad de la empresa.

1.5. Enfoque Metodológico

El desarrollo del proyecto se llevará a cabo mediante un enfoque metodológico mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas. Se empleará el análisis documental de informes financieros, estratégicos y operativos, así como entrevistas semiestructuradas con directivos y colaboradores de la empresa. Adicionalmente, se aplicarán encuestas para evaluar la percepción de clientes y se analizarán estudios de mercado para identificar tendencias y oportunidades. Este enfoque permitirá obtener una visión integral de la situación de Karpatty y diseñar un plan estratégico acorde a sus necesidades y objetivos corporativos.

Con esta propuesta, Karpatty podrá consolidar su posicionamiento en el mercado, mejorar la eficiencia de sus operaciones y garantizar un crecimiento sostenible en el tiempo.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Análisis Interno (Análisis organizacional, estructura, cultura, recursos, capacidades)

Realizar un análisis interno exhaustivo de Karpatty Tecnologías Cía. Ltda., con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades en áreas clave como recursos humanos, financieros, tecnológicos, operacionales y la relación con clientes y proveedores. Este diagnóstico permitirá desarrollar un plan estratégico orientado a mejorar la eficiencia operativa, la competitividad en el mercado y la calidad de los servicios de mantenimiento de equipos críticos (UPS), (David, 2019)

2.1.1. Información de la Empresa

Karpatty es una empresa especializada en el mantenimiento de equipos críticos, con un enfoque particular en Sistemas de Alimentación Ininterrumpida (UPS) y otros dispositivos esenciales para la continuidad operativa. Su experiencia y conocimiento en el área la posicionan como un actor clave en un mercado en el que la confiabilidad y la eficiencia son fundamentales para evitar pérdidas económicas y riesgos asociados a las interrupciones en el suministro eléctrico. (Karpatty, 2025)

La compañía opera dentro del sector tecnológico y de servicios críticos, un segmento en el que la dependencia de la tecnología y la necesidad de garantizar el funcionamiento continuo de instalaciones clave (como hospitales, centros de datos, telecomunicaciones, y banca) son aspectos determinantes. Este sector se caracteriza por:

- Alta dependencia tecnológica: La creciente interconexión y digitalización demandan sistemas robustos que aseguren la operatividad ininterrumpida.
- Actualización constante: Los rápidos avances tecnológicos obligan a las empresas del sector a innovar y adaptar continuamente sus metodologías y herramientas.

- Enfoque en la continuidad operativa: Las soluciones ofrecidas deben prevenir y mitigar las consecuencias de posibles fallas en los equipos críticos, protegiendo tanto la seguridad como la economía de las instituciones.

2.1.2. Misión

“Somos una empresa comprometida con la continuidad operativa de nuestros clientes, ofreciendo servicios de la más alta calidad, basado en nuestro portafolio”

2.1.3. Visión

“Ser el socio estratégico preferido de nuestros clientes, a través de servicios innovadores y altamente confiables, que nos permitan tener un crecimiento sostenido para cumplir y sobrepasar las expectativas de nuestros clientes en beneficio de quienes conformamos Karpatty y aportando al desarrollo del Ecuador”

2.1.4. Valores

Sentido de Urgencia: Cumplir con las necesidades de nuestros clientes quienes confían en nuestro servicio eficiente y de calidad, dando prioridad a todos sus requerimientos de forma inmediata y con personal calificado y confiable. Atender de forma rápida y eficaz sus reclamos y sugerencias para satisfacer todas sus necesidades.

Responsabilidad: Dar cumplimiento a todas nuestras obligaciones y hacer frente a cualquier situación ya sea positiva o negativa, es un valor que se trabaja diariamente en nuestra compañía.

Voluntad de Servicio: Fomentar el espíritu de servicio en nuestros colaboradores para lograr la satisfacción completa de nuestros Clientes y la operatividad continua de sus equipos.

Lealtad: Comprender que ser leal a nuestros principios y valores conlleva a nuestro bienestar empresarial y personal, demostrando fidelidad y compromiso en nuestras acciones.

Honestidad: Actuar con transparencia en cualquier momento y siendo coherentes en lo que decimos y hacemos. Brindar la información de forma clara, presentando al cliente todos los beneficios y ventajas.

Respeto: Tratar tanto a nuestros clientes como colaboradores con la consideración y tolerancia correspondiente, logrando una armoniosa interacción social mismo que debe ser mutuo.

Trabajo en equipo: Los procesos que se manejan en la prestación de nuestro servicio requieren un sólido trabajo en equipo. Integrarnos, apoyarnos los unos a los otros y velar por que todo el equipo sobresalga forma parte integral para cumplir los objetivos de la empresa.

Orden: Mantener la secuencia y organización de todas las actividades relacionadas con la prestación de nuestro servicio hace que cada día cumplamos nuestros objetivos y mejoremos progresivamente.

2.2. Estructura organizacional

Esta estructura permite a Karpatty optimizar su gestión operativa, comercial y financiera, asegurando su crecimiento y sostenibilidad en el mercado de mantenimiento de equipos críticos.

1. Dirección General

Gerente General

Representante Legal en la empresa, responsable de la planificación estratégica, la toma de decisiones clave y la supervisión general de todas las áreas, representa a la empresa ante clientes, proveedores y entidades regulatorias. Implementa las decisiones y lineamientos establecidos por el Presidente.

Supervisa todas las áreas funcionales: operaciones, mantenimiento, comercial, finanzas, talento humano y tecnología. Autoriza gastos, contrataciones, compras y contratos conforme a los procedimientos internos y presupuestos aprobados.

Tomar decisiones tácticas para garantizar el funcionamiento eficiente de la empresa.

Coordinar los recursos humanos, financieros y técnicos necesarios para cumplir con los objetivos estratégicos.

2. Presidencia

Definir la visión, misión y valores de la empresa. Formular, aprobar y liderar la implementación del plan estratégico de la compañía.

Asegurar la alineación de todas las áreas con los objetivos organizacionales. Motivar y guiar al equipo directivo hacia el cumplimiento de metas. Fomentar una cultura de trabajo colaborativo, ética profesional y excelencia en el servicio.

Representar el espíritu de familia y trabajo en equipo que caracteriza a Karpatty. Aprobar políticas, presupuestos y decisiones clave de inversión. Supervisar el desempeño financiero, operacional y comercial de la empresa. Evaluar oportunidades de expansión, alianzas estratégicas o nuevas líneas de negocio. Representar a Karpatty ante autoridades, organismos regulatorios y asociaciones del sector. Fortalecer relaciones con clientes clave, proveedores estratégicos y socios tecnológicos. Asegurar que las áreas de operaciones, finanzas, recursos humanos, tecnología y comercial trabajen eficientemente. Monitorear la calidad del servicio técnico brindado, garantizando la satisfacción del cliente. Promover la mejora continua en procesos, tecnología y atención al cliente. Apoyar la inversión en capacitación y desarrollo del talento humano. Liderar acciones de responsabilidad social empresarial alineadas a los valores de Karpatty. Velar por el cumplimiento legal, normativo y ético en todas las actividades de la compañía.

3. Coordinación Administrativa

Departamento de Contabilidad, registro contable y cumplimiento tributario, gestión de tesorería y análisis financiero, departamento de Logística y Suministros,

gestión de inventario de repuestos y herramientas, coordinación con proveedores para adquisición de materiales, control de stock y distribución de insumos a técnicos.

4. Área Técnica y de Operaciones

Gerente Regional Técnico

Supervisa el mantenimiento de los equipos críticos (UPS), coordina los servicios técnicos preventivos y correctivos, garantiza el cumplimiento de estándares de calidad e ISO 9001.

Departamento de Mantenimiento Técnico

Técnicos especializados en UPS, HVAC y Centro de Datos, atención a clientes con mantenimientos programados y emergencias, documentación de reportes técnicos.

5. Área Comercial

Gerente Comercial

Responsable de la estrategia de ventas y fidelización de clientes, desarrollo de alianzas estratégicas y gestión de contratos, expansión de la marca y posicionamiento en el mercado.

6. Departamento de Ventas

Atención a clientes actuales y potenciales, elaboración de propuestas comerciales, gestión de negociaciones y cierre de contratos, departamento de Marketing y Comunicación, implementación de mejoras en procesos internos, supervisión del cumplimiento de normas ISO 9001.

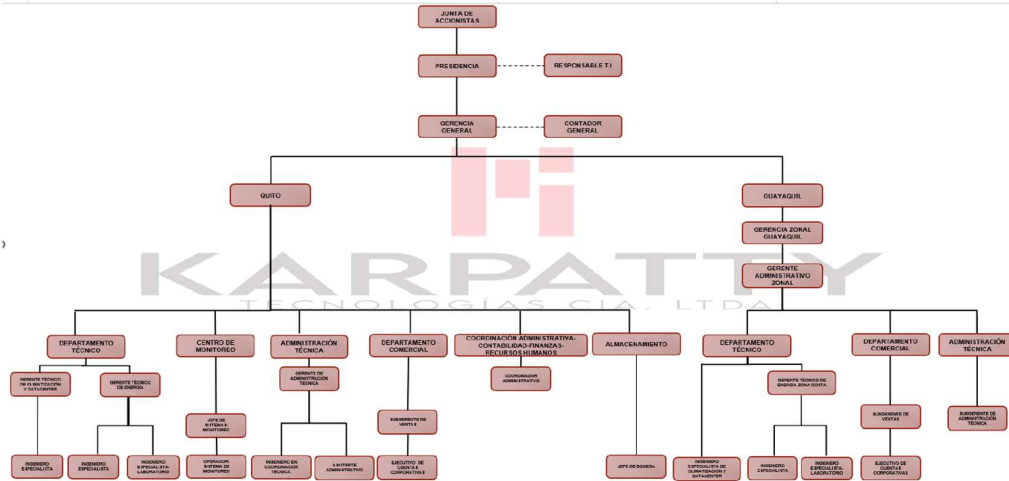


Figura 1. Organigrama General Empresa “Karpatty”

2.3. Productos y Servicios

Karpatty se especializa en el mantenimiento y gestión de equipos críticos, asegurando la continuidad operativa de sus clientes. Su oferta se divide en servicios especializados y productos tecnológicos para sistemas de energía, climatización y telecomunicaciones, ofreciendo un conjunto de servicios diseñados para cubrir las necesidades de clientes en sectores estratégicos:

- **Mantenimiento Preventivo:** Realización de inspecciones y revisiones periódicas que permiten identificar y corregir posibles fallas antes de que se conviertan en problemas mayores, asegurando la continuidad del suministro eléctrico.
- **Mantenimiento Correctivo:** Intervención rápida y eficiente ante incidencias o averías en los equipos críticos, minimizando tiempos de inactividad y garantizando una respuesta ágil.

2.4. Recursos (humanos, tecnológicos, financieros, etc.)

Para garantizar la operatividad y crecimiento sostenible de Karpatty Tecnologías Cía. Ltda., es fundamental contar con recursos adecuados en diferentes áreas. A continuación, se detallan los recursos humanos, tecnológicos, financieros, materiales e intangibles que respaldan las operaciones de la empresa.

2.4.1. Recursos Humanos

El capital humano es el principal activo de Karpatty Tecnologías Cía. Ltda., ya que su experiencia, conocimiento técnico y compromiso son fundamentales para ofrecer servicios de alta calidad, eficiencia y confiabilidad en el mantenimiento de equipos críticos. La empresa reconoce que su crecimiento y posicionamiento en el mercado dependen de contar con un equipo altamente capacitado, con habilidades técnicas y una cultura organizacional orientada a la excelencia.

Competencias Claves del Talento Humano

Los colaboradores de Karpatty destacan por su experticia en ingeniería, tecnología y gestión de infraestructura crítica, lo que les permite atender con eficacia las necesidades de clientes en sectores como telecomunicaciones, Datacenters, retail, banca, salud e industrias estratégicas.

Habilidades Técnicas Especializadas

Dominio en Mantenimiento de UPS y Sistemas de Energía: Diagnóstico, reparación, instalación y monitoreo de sistemas de alimentación ininterrumpida.

Expertos en Sistemas de Climatización (HVAC): Mantenimiento y optimización de aires acondicionados de precisión para entornos de misión crítica.

Gestión de Infraestructura de Centro de Datos: Implementación de soluciones de seguridad, cableado estructurado, control de acceso y monitoreo remoto.

Conocimientos en Normativas Internacionales: Cumplimiento de estándares como ISO 9001 (calidad), Uptime Tier (infraestructura de Centro de Datos), entre otras.

Uso de Herramientas de Diagnóstico y Monitoreo: Manejo de software de supervisión, medición de parámetros eléctricos y térmicos, entre otros.

Habilidades Blandas y de Gestión

Trabajo en Equipo y Liderazgo: Colaboración efectiva entre áreas para garantizar la ejecución eficiente de los proyectos.

Orientación al Cliente y Servicio: Enfoque en la satisfacción del cliente, garantizando una respuesta rápida y soluciones a medida.

Resolución de Problemas y Análisis Crítico: Identificación y solución eficiente de fallas técnicas para evitar tiempos de inactividad en los sistemas críticos.

Compromiso con la Innovación: Búsqueda constante de mejoras en procesos, tecnologías y servicios.

2.4.2. Recursos Tecnológicos

El uso de tecnología avanzada permite a Karpatty optimizar sus servicios y mejorar la eficiencia operativa.

Equipos y Herramientas Especializadas

UPS de Prueba y Simuladores de Carga: Para pruebas de funcionamiento de los equipos.

Instrumentos de Diagnóstico Eléctrico: Multímetros, osciloscopios, analizador de redes.

Equipos de Monitoreo de Energía: Software para supervisión remota de UPS.

Herramientas de Instalación y Reparación: Soldadoras, analizadores de baterías, pinzas amperimétricas.

Infraestructura Tecnológica

CRM (Customer Relationship Management): Software para gestión de para la Coordinación de Visitas de Mantenimiento Preventivas, Correctivas y Asistencias Técnicas de Emergencias.

Plataformas de Monitoreo Remoto: Control en tiempo real de UPS y climatización.

Plataformas de Seguridad y Control de Acceso: Cámaras de vigilancia, control biométrico en oficinas.

Beneficio: Mejora en la eficiencia operativa, reducción de tiempos de respuesta y optimización de costos.

2.4.3. Recursos Financieros

Karpatty debe mantener una estructura financiera estable para asegurar el crecimiento y la continuidad de sus operaciones.

Fuentes de Ingresos

Ventas de Servicios: Mantenimiento preventivo/correctivo de UPS, HVAC y Centro de Datos.

Venta de Equipos y Repuestos: Comercialización de baterías, reguladores de voltaje, sistemas de climatización.

Contratos de Mantenimiento a Largo Plazo: Servicios recurrentes con clientes estratégicos.

Estructura de Costos

- Costos Fijos:

Salarios y beneficios del personal.

Alquiler de oficinas y bodegas.

Servicios básicos y telecomunicaciones.

- Costos Variables:

Compra de repuestos y herramientas.

Transporte y logística.

Capacitación del personal.

Estrategias Financieras

Gestión de Presupuestos y Flujo de Caja: Control de ingresos y egresos.

Líneas de Crédito y Financiamiento: Acceso a préstamos para expansión.

Inversión en Innovación: Desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas para mantenimiento.

Beneficio: Sostenibilidad financiera, control de costos y maximización de ingresos.

Recursos Materiales e Infraestructura

La infraestructura física es clave para el desarrollo de las operaciones de Karpatty.

Oficinas y Centros de Operaciones

- Las oficinas administrativas de Karpatty están estratégicamente ubicadas para brindar una atención eficiente a sus clientes. La oficina matriz se encuentra en Quito, desde donde se gestionan las operaciones centrales y la planificación estratégica de la empresa. Además, cuenta con una sucursal en Guayaquil, que permite ampliar su cobertura y fortalecer la presencia en la región costera y sur del país, garantizando una respuesta ágil y personalizada a sus clientes.

- Bodega y Laboratorio: Almacenamiento de equipos, repuestos y herramientas.
- Flota de Vehículos de Servicio: Movilización de técnicos y equipos a sitios de mantenimiento.

Inventario y Suministros

- Stock de Repuestos y Consumibles: Baterías, ventiladores, tarjetas electrónicas, filtros.
- Equipos de Seguridad: Cascos, guantes, gafas de protección, arneses para trabajos en altura.
- Beneficio: Respuesta rápida a necesidades de mantenimiento y disponibilidad inmediata de repuestos.

Recursos Intangibles

Los activos intangibles fortalecen la competitividad y posicionamiento de Karpatty en el mercado.

- Marca y Reputación: Posicionamiento en el sector de mantenimiento de UPS y equipos críticos.
- Certificaciones de calidad que avalan su compromiso con la excelencia.
- Relaciones Comerciales y Alianzas.
- Acuerdos con proveedores de equipos y tecnología.
- Propiedad Intelectual y Know-How.
- Documentación técnica y procedimientos internos especializados.
- Bases de datos con históricos de mantenimiento y diagnósticos.

Beneficio: Diferenciación competitiva, fidelización de clientes y expansión del negocio.

2.5. Propuestas de valor

Karpatty Tecnologías se diferencia en el mercado de mantenimiento de equipos críticos (UPS, HVAC, Centro de Datos) mediante propuestas de valor que garantizan eficiencia, seguridad y continuidad operativa para sus clientes.

2.5.1. Garantía de Continuidad Operativa

Compromiso con la disponibilidad 24/7: Aseguramos que los sistemas críticos de nuestros clientes funcionen sin interrupciones mediante mantenimientos preventivos y correctivos especializados.

Monitoreo remoto y respuesta inmediata: Implementamos tecnología avanzada para supervisión en tiempo real y atención proactiva ante fallos.

Reducción de tiempos de inactividad: Gracias a nuestra experiencia y disponibilidad de repuestos, minimizamos el impacto de fallas en los sistemas.

2.5.2. Especialización Técnica y Alta Calidad en el Servicio

Equipo altamente calificado y certificado: Contamos con técnicos especializados en mantenimiento de UPS, HVAC y Centro de Datos, con formación en normas internacionales como ISO 9001, Uptime Institute Tier Standards, entre otras.

Uso de herramientas y tecnología de vanguardia: Aplicamos diagnósticos avanzados para garantizar un mantenimiento preciso y eficiente.

Cumplimiento de estándares de seguridad y normativas internacionales: Nuestros procesos están alineados con regulaciones que garantizan la calidad y confiabilidad del servicio.

2.5.3. Soluciones Personalizadas y Flexibles

Adaptación a las necesidades del cliente: Ofrecemos contratos de mantenimiento personalizados según el tamaño, tipo y criticidad de la operación.

Planes de mantenimiento preventivo y correctivo a la medida. Diagnóstico y consultoría especializada en optimización energética. Escalabilidad y flexibilidad en la contratación de servicios.

2.5.4. Innovación y Transformación Digital en el Mantenimiento

Plataformas digitales de monitoreo: Control en tiempo real del estado de los equipos críticos.

Automatización y optimización del mantenimiento: Reducción de costos y mejora en la vida útil de los equipos mediante mantenimiento predictivo.

2.5.5. Relación a Largo Plazo y Servicio Postventa

Compromiso con la satisfacción del cliente: Ofrecemos soporte continuo y asesoría especializada para optimizar la infraestructura crítica.

Atención rápida y eficaz en caso de emergencia. Capacitación a clientes sobre el uso y mantenimiento de sus equipos. Soporte técnico con garantía de calidad en cada intervención.

2.6. Ventajas competitivas

Karpatty se distingue en el mercado del mantenimiento de equipos críticos (UPS, HVAC y Centro de Datos) gracias a su experiencia, tecnología avanzada y enfoque en la continuidad operativa. Su compromiso con la calidad, innovación y atención personalizada le permite ofrecer soluciones diferenciales que agregan valor a sus clientes.

- Tecnología de Monitoreo Inteligente y Preventivo

Sistema de Monitoreo Remoto 24/7: Karpatty cuenta con un sistema avanzado de monitoreo en tiempo real, que permite supervisar el estado de los equipos críticos de sus clientes y detectar fallas antes de que se conviertan en problemas mayores. Algunos competidores ofrecen monitoreo, pero suelen ser reactivos en lugar de preventivos, careciendo de la tecnología avanzada de análisis predictivo que distingue a Karpatty.

Reducción del tiempo de inactividad: Intervenciones rápidas y mantenimiento optimizado gracias a la información en tiempo real. Otras empresas pueden tardar más en identificar fallas debido a la ausencia de diagnóstico remoto en tiempo real.

Mayor eficiencia energética: Optimización del rendimiento de los equipos mediante análisis continuo de consumo y desempeño. Algunas empresas pueden no contar con herramientas de análisis energético automatizado, lo que lleva a una menor eficiencia en la gestión de recursos.

- Especialización y Certificación Técnica

Equipo altamente capacitado: Técnicos e ingenieros certificados en UPS, HVAC, Centro de Datos y normativas internacionales (ISO 9001, ISO 27001, Uptime Institute Tier Standards). Muchos competidores no cuentan con certificaciones internacionales, lo que puede afectar la estandarización y calidad de sus servicios.

Experiencia en mantenimiento de equipos críticos en industrias como banca, telecomunicaciones, retail y centros de datos. Empresas rivales pueden tener experiencia limitada a ciertos sectores, reduciendo su capacidad de adaptación a diferentes industrias.

Uso de herramientas de última tecnología: Equipos de diagnóstico de alta precisión para garantizar la fiabilidad y seguridad de los sistemas. Otras empresas dependen de métodos de diagnóstico manuales, incrementando el riesgo de fallos no detectados.

- Enfoque en la Continuidad Operativa

Garantía de disponibilidad 24/7: Karpatty asegura que las operaciones de sus clientes no se vean afectadas por fallas en equipos críticos. Mientras algunas empresas

ofrecen soporte 24/7, no siempre cuentan con personal especializado disponible en todo momento.

Respuesta inmediata ante emergencias: Capacidad de reacción rápida con técnicos especializados y disponibilidad de repuestos. Competidores pueden presentar demoras en la respuesta debido a falta de stock o personal limitado.

Planes de mantenimiento personalizados: Adaptados a las necesidades de cada cliente, con esquemas preventivos, correctivos y predictivos. Muchas empresas ofrecen planes estándar sin la flexibilidad necesaria para adaptarse a las especificaciones de cada cliente.

Minimización de riesgos operativos: Estrategias de mantenimiento basadas en análisis de datos y monitoreo continuo. Pocos competidores implementan estrategias basadas en datos para reducir riesgos operacionales.

- Flexibilidad y Adaptabilidad a las Necesidades del Cliente

Soluciones personalizadas: Karpatty se adapta a los requerimientos específicos de cada cliente, ofreciendo planes de mantenimiento escalables y flexibles. Empresas rivales pueden ofrecer soluciones menos personalizadas, con paquetes predefinidos.

Cobertura nacional: Oficinas en Quito (matriz) y Guayaquil (sucursal) para atender a clientes en todo el país. Algunos competidores tienen presencia limitada a regiones específicas, lo que dificulta la atención en todo el país.

Contratos ajustados a la demanda del cliente: Opción de mantenimiento por horas, paquetes anuales o servicios bajo demanda. La rigidez contractual de algunos competidores puede no ajustarse a las necesidades cambiantes del cliente.

Soporte técnico especializado: Asesoramiento continuo y capacitación para la gestión eficiente de los equipos. No todos los competidores ofrecen soporte postventa con capacitación técnica especializada.

Las ventajas competitivas de Karpatty combinan tecnología, especialización y un enfoque proactivo en el mantenimiento de equipos críticos. Su sistema de monitoreo

remoto, equipo altamente capacitado y estrategias de innovación le permiten garantizar la continuidad operativa, reducir riesgos y optimizar costos para sus clientes, superando las limitaciones que presentan algunos competidores en el sector.

Tabla 1. Análisis de la Competencia

Categoría	Karpatty	Competencia
Tecnología de Monitoreo	Sistema avanzado de monitoreo predictivo 24/7	Monitoreo reactivo y menos avanzado
Reducción del tiempo de inactividad	Intervención rápida gracias a monitoreo en tiempo real	Mayor tiempo de detección y respuesta
Eficiencia energética	Análisis continuo del rendimiento y consumo	Falta de análisis energético automatizado
Capacitación técnica	Técnicos certificados en estándares internacionales	Falta de certificaciones internacionales
Experiencia multisectorial	Experiencia en Banca, Telecomunicaciones, Retail y Datacenters	Experiencia limitada a ciertos sectores
Herramientas de diagnóstico	Equipos de diagnóstico de alta precisión	Diagnóstico manual, mayor riesgo de fallos no detectados
Disponibilidad 24/7	Soporte 24/7 con personal especializado	Soporte 24/7 sin personal siempre disponible
Respuesta ante emergencias	Respuesta inmediata y disponibilidad de repuestos	Demoras por falta de stock o personal
Planes de mantenimiento	Planes personalizados: preventivo, correctivo y predictivo	Planes estándar sin adaptabilidad
Minimización de riesgos	Mantenimiento basado en análisis de datos y monitoreo continuo	Sin estrategias basadas en datos
Soluciones personalizadas	Planes escalables y adaptados al cliente	Soluciones predefinidas con poca personalización
Cobertura nacional	Presencia en Quito y Guayaquil	Cobertura regional limitada
Flexibilidad contractual	Opciones de servicio por horas, paquetes anuales o bajo demanda	Contratos rígidos sin opciones personalizadas
Soporte técnico especializado	Asesoramiento y capacitación técnica continua	Soporte postventa limitado y sin capacitación

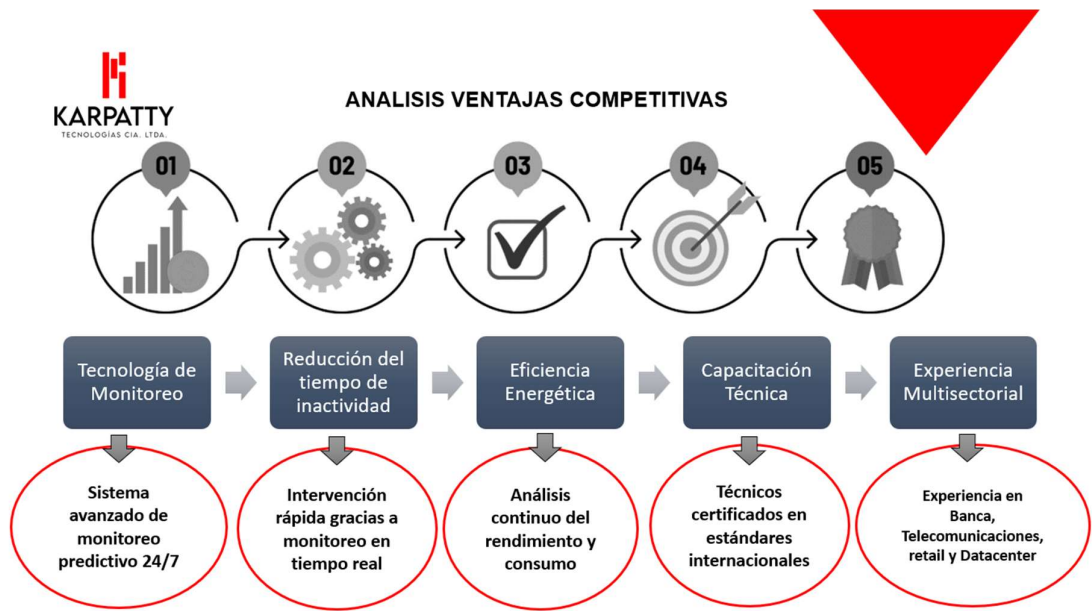


Figura 2. Análisis ventajas competitivas

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

3.1. Tendencias del mercado

El análisis del entorno externo es una herramienta clave en la planificación estratégica, ya que permite a las empresas identificar oportunidades y amenazas que pueden influir en su desempeño, competitividad y sostenibilidad a largo plazo. Este análisis abarca factores macroeconómicos, políticos, legales, tecnológicos, socioculturales y ambientales, así como elementos del entorno competitivo, como proveedores, clientes y competidores. (David, 2019).

Para Karpatty, que se especializa en el mantenimiento de equipos críticos como sistemas UPS, comprender el entorno externo es esencial para anticipar cambios en la demanda del sector tecnológico e industrial, regulaciones sobre normas de calidad (ISO 9001), avances en tecnología energética, y tendencias en infraestructura digital.

Herramientas como el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) y el modelo de las cinco fuerzas de PORTER según (Charles W. L. Hill, 2019) pueden ayudar a evaluar la dinámica del mercado y a diseñar estrategias que permitan a Karpatty adaptarse a los cambios, reducir riesgos y aprovechar oportunidades en un entorno cada vez más competitivo.

El benchmarking es un proceso sistemático que permite a una empresa identificar, analizar y adaptar las mejores prácticas de organizaciones líderes en su industria o sectores afines, con el objetivo de mejorar procesos, eficiencia y competitividad, (Spendolini, 1994). En Karpatty, utilizaremos esta metodología para comparar nuestros servicios con los de la competencia, identificar oportunidades de mejora y aplicar estrategias que optimicen nuestra operación y propuesta de valor.

3.1.1. Análisis PESTEL

A continuación, se presenta un informe detallado de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que podrían afectar a la empresa.

3.1.1.1. Factores Políticos (P)

Estos factores analizan cómo el entorno político afecta a la empresa:

Regulación gubernamental: En Ecuador, las empresas de mantenimiento de equipos críticos están sujetas a normativas específicas de seguridad eléctrica y telecomunicaciones. Cumplir con regulaciones como por ejemplo obtener la Licencia para la prevención de Riesgos Laborales.

Inestabilidad política: La incertidumbre política en Ecuador y los cambios frecuentes en las regulaciones fiscales y laborales pueden afectar la planificación estratégica de la empresa.

3.1.1.2. Factores Económicos (E)

Estos factores influyen en la rentabilidad y sostenibilidad del negocio:

Crecimiento económico y PIB: Un crecimiento económico bajo puede afectar la inversión en mantenimiento preventivo de equipos críticos, ya que las empresas priorizan costos operativos.

Inflación y tipo de cambio: La inflación impacta el costo de los insumos, repuestos y salarios. Además, la dependencia de equipos y repuestos importados hace que la empresa dependa de la estabilidad del dólar.

Acceso a financiamiento: Las tasas de interés y el acceso a crédito influyen en la capacidad de Karpatty para invertir en nuevas tecnologías y expansión.

3.1.1.3. Factores Socioculturales (S)

Estos factores analizan tendencias sociales que impactan el negocio:

Creciente demanda de tecnología: Empresas e industrias están digitalizándose y requieren infraestructura confiable, lo que incrementa la necesidad de mantenimiento especializado.

Cultura organizacional: Karpatty busca consolidarse como un entorno de trabajo basado en el compañerismo y la familia, lo que influye en la retención de talento.

Cambio en la percepción del mantenimiento preventivo: Muchas empresas aún no priorizan el mantenimiento hasta que ocurren fallos, lo que representa un desafío en la captación de clientes.

Demografía y educación técnica: La oferta de técnicos especializados en mantenimiento de UPS, en Ecuador es limitada, lo que podría dificultar la contratación de personal calificado.

3.1.1.4. Factores Tecnológicos (T)

Estos factores evalúan la innovación y el impacto de la tecnología:

Avances en mantenimiento predictivo: El uso de sensores IoT y análisis de datos permite predecir fallos en equipos críticos, lo que representa una oportunidad para Karpatty.

Automatización y software de monitoreo: La implementación de herramientas digitales para el monitoreo remoto puede mejorar la eficiencia de los servicios.

Disponibilidad de repuestos tecnológicos: La dependencia de marcas internacionales puede generar retrasos si existen problemas en la cadena de suministro.

Inversión en I+D: En Ecuador, la inversión en investigación y desarrollo es baja, lo que puede limitar la capacidad de innovación de empresas como Karpatty.

3.1.1.5. Factores Ecológicos (E)

Estos factores evalúan el impacto ambiental y regulaciones de sostenibilidad:

Normativas ambientales: Existen regulaciones sobre la correcta disposición de baterías de UPS y equipos electrónicos en desuso, lo que exige procesos adecuados de reciclaje y gestión de residuos.

Conciencia ecológica: Empresas están buscando soluciones más sostenibles, lo que podría generar oportunidades para ofrecer servicios de mantenimiento optimizados en eficiencia energética.

Impacto del cambio climático: Aumento de temperaturas y variabilidad climática pueden generar mayor demanda de mantenimiento en sistemas de climatización (HVAC) y UPS en Centro de Datos.

3.1.1.6. Factores Legales (L)

Estos factores analizan las regulaciones que afectan a la empresa:

Normativas laborales: La Ley de Trabajo en Ecuador establece regulaciones sobre contratación, seguridad laboral y beneficios que deben cumplirse para evitar sanciones.

Protección de datos: Con la Ley de Protección de Datos Personales en Ecuador, Karpatty debe asegurar que los sistemas de monitoreo de equipos críticos cumplan con los requisitos de seguridad de información.

Regulaciones en importación de equipos y repuestos: Cualquier restricción en la importación de repuestos y tecnología puede afectar la operación de la empresa.

Propiedad intelectual y contratos: Es clave proteger contratos de mantenimiento y posibles desarrollos tecnológicos propios para evitar riesgos legales.

3.1.2. Conclusiones del Análisis PESTEL

El entorno en el que opera Karpatty Tecnologías Cía. Ltda. presenta múltiples oportunidades de crecimiento, pero también desafíos estratégicos que deben abordarse con una planificación adecuada.



Figura 3. Resumen análisis PESTEL de “Karpatty”

3.1.3. Análisis

Karpatty enfrenta múltiples desafíos que comprometen su capacidad de mantenerse competitiva y sostenible en el largo plazo. Uno de los principales obstáculos identificados es la ausencia de un plan estratégico formal e integral que oriente la empresa hacia objetivos bien definidos, medibles y alcanzables. Aunque Karpatty ha logrado gestionar sus operaciones de manera efectiva hasta el momento, la falta de una planificación estratégica estructurada limita su capacidad de anticiparse a los cambios del mercado, optimizar procesos internos y fortalecer su posición competitiva.

3.1.3.1. Falta de un Enfoque Estratégico y su Impacto en la Competitividad

Sin un marco estratégico sólido, las decisiones operativas tienden a ser reactivas en lugar de proactivas, lo que puede generar ineficiencias y riesgos en la gestión del negocio. Además, la empresa enfrenta dificultades para alinear sus recursos, capacidades y procesos con una visión a largo plazo que le permita expandirse y consolidarse en el sector del mantenimiento de equipos críticos.

Otro aspecto clave es la limitada capacidad de monitoreo y control sobre la calidad del servicio. La falta de mecanismos estructurados para la medición del desempeño y la mejora continua ha impedido que Karpatty desarrolle indicadores clave de desempeño (KPI) específicos para evaluar la eficiencia de sus operaciones, la satisfacción del cliente y el cumplimiento de estándares internacionales.

3.1.3.2. Necesidad de Implementación de un Sistema de Benchmarking

El benchmarking es una herramienta estratégica que podría aportar significativamente a la mejora continua en Karpatty. Sin embargo, actualmente la empresa no cuenta con un modelo formalizado de comparación con empresas líderes del sector, lo que restringe su capacidad de identificar y adoptar mejores prácticas en áreas clave como:

3.1.4. Eficiencia Operativa

Implementación de metodologías ágiles y estandarizadas para la ejecución del mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos.

Uso de herramientas de gestión de calidad, como ISO 9001, para optimizar procesos internos y minimizar tiempos de respuesta.

3.1.5. Innovación y Tecnología

Integración de tecnologías emergentes en la gestión de servicios, como monitoreo remoto, análisis de datos en tiempo real y automatización de reportes. Adopción de software especializado para la planificación y gestión de mantenimientos predictivos.

3.1.6. Satisfacción y Retención de Clientes

Desarrollo de encuestas de satisfacción y programas de fidelización para fortalecer la relación con clientes actuales y mejorar la percepción del servicio. Aplicación de estrategias de servicio diferenciadas para distintos segmentos de mercado, ofreciendo soluciones personalizadas que generen mayor valor.

3.1.7. Capacitación y Desarrollo del Talento Humano:

Implementación de programas de formación continua para fortalecer las competencias del personal técnico y administrativo.

Creación de un sistema de incentivos basado en el desempeño y cumplimiento de objetivos estratégicos.

3.1.8. Limitaciones en la Implementación de Estándares Internacionales

El sector en el que opera Karpatty demanda altos niveles de confiabilidad y cumplimiento normativo, especialmente en lo relacionado con la calidad y seguridad de los equipos críticos. Sin embargo, la empresa aún no ha incorporado de manera plena normas internacionales de calidad, seguridad y gestión de servicios que le permitan diferenciarse en el mercado y generar mayor confianza entre sus clientes.

La certificación en estándares como ISO 9001 (gestión de calidad), ISO 14001 (gestión ambiental) o ISO 45001 (seguridad y salud ocupacional) podría representar una ventaja competitiva clave, al mejorar la eficiencia de los procesos y garantizar un cumplimiento riguroso de buenas prácticas del sector.

3.2. Oportunidades Claves

3.2.1. Creciente digitalización y demanda de infraestructura crítica

La transformación digital de empresas e instituciones en Ecuador está impulsando la necesidad de contar con infraestructuras confiables en telecomunicaciones, almacenamiento de datos y sistemas eléctricos. Esto abre una ventana de oportunidades para Karpatty, especialmente en sectores como la banca, telecomunicaciones, retail, comercial, etc. Las empresas buscan tercerizar servicios especializados, lo que favorece a proveedores confiables como Karpatty.

3.2.2. Avances tecnológicos en mantenimiento predictivo y monitoreo remoto

La adopción de sensores IoT y software de mantenimiento predictivo está optimizando la gestión de equipos críticos. Karpatty puede integrar estas tecnologías en su oferta de servicios para diferenciarse en el mercado. Los clientes pueden beneficiarse de monitoreo en tiempo real, reduciendo fallas y optimizando costos de mantenimiento.

3.2.3. Normativas y regulaciones a favor de la sostenibilidad

Ecuador está promoviendo prácticas de eficiencia energética y gestión ambiental en equipos eléctricos. Empresas con enfoque en sostenibilidad tienen más posibilidades de captar clientes comprometidos con la reducción de su huella ambiental. La correcta gestión y reciclaje de baterías de UPS y otros componentes eléctricos puede convertirse en un factor diferenciador para Karpatty.

3.2.4. Incentivos gubernamentales para el desarrollo de tecnología y telecomunicaciones

El gobierno ha implementado programas de modernización tecnológica y digitalización de servicios públicos y privados. Esto representa una oportunidad para participar en proyectos gubernamentales de mantenimiento y soporte técnico.

4. ANÁLISIS INTERNO Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

4.1. Objetivo

Realizar un análisis interno exhaustivo de Karpatty Tecnologías Cía. Ltda., con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades en áreas clave como recursos humanos, financieros, tecnológicos, operacionales y la relación con clientes y proveedores. Este diagnóstico permitirá desarrollar un plan estratégico orientado a mejorar la eficiencia operativa, la competitividad en el mercado y la calidad de los servicios de mantenimiento de equipos críticos (UPS). (Acedo & Fernández, 2017).

4.2. Análisis FODA

El análisis FODA (también conocido como análisis SWOT en inglés) es una herramienta estratégica utilizada para evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización. En el contexto de Karpatty Tecnologías Cía. Ltda., este análisis ayudará a entender tanto los aspectos internos de la empresa (fortalezas y debilidades) como los factores externos (oportunidades y amenazas) que podrían impactar en su desempeño y capacidad de crecimiento. (Acedo & Fernández, 2017). A continuación, se presenta un análisis FODA detallado y extenso, adaptado a tu empresa.

4.2.1. Fortalezas (F)

Las fortalezas son los aspectos internos positivos que permiten a la empresa competir eficazmente en el mercado. Estas características distinguen a la empresa y le otorgan ventajas frente a la competencia. (David, 2019)

F1: Experiencia en el sector de mantenimiento de equipos críticos (UPS)

Karpatty cuenta con una experiencia sólida en el mantenimiento de equipos UPS, lo cual le ha permitido ganar confianza entre sus clientes y establecer una reputación en el mercado. La experiencia técnica acumulada es un activo clave que asegura un servicio de alta calidad.

F2: Equipo técnico altamente capacitado

La empresa dispone de un equipo de técnicos bien capacitados, con conocimientos profundos en el mantenimiento preventivo y correctivo de sistemas UPS. Esta capacidad técnica es una fortaleza, ya que permite ofrecer soluciones rápidas y efectivas a los problemas que presentan los equipos críticos.

F3: Relaciones duraderas con clientes

Karpatty ha logrado establecer relaciones de largo plazo con varios clientes, lo cual demuestra un alto nivel de satisfacción y fidelización. Este tipo de relación es vital para la estabilidad financiera de la empresa.

F4: Infraestructura tecnológica adecuada

La empresa ha invertido en tecnología avanzada para la gestión de mantenimiento de UPS. El uso de software especializado y herramientas de diagnóstico permite ofrecer un servicio eficiente, reduciendo tiempos de intervención y mejorando la precisión en las reparaciones.

F5: Capacidad de respuesta rápida

La empresa tiene la capacidad de ofrecer un servicio de atención rápida ante emergencias, un aspecto que es altamente valorado por sus clientes. Esta capacidad de respuesta mejora la competitividad y crea una ventaja frente a empresas que no puedan ofrecer tiempos de respuesta similares.

F6: Adaptabilidad y flexibilidad

La capacidad para adaptarse a las necesidades cambiantes del cliente y del mercado es otra fortaleza. Esto incluye la disposición para ajustarse a nuevas tecnologías y métodos de trabajo, lo que permite a la empresa mantenerse competitiva en un entorno dinámico.

4.2.2. Oportunidades (O)

Las oportunidades son los factores externos que la empresa puede aprovechar para su crecimiento y éxito. Son aspectos del entorno que pueden ser favorables para la empresa si se explotan correctamente. (David, 2019)

O1: Crecimiento del mercado de energía y mantenimiento de equipos críticos

La creciente dependencia de sistemas electrónicos y equipos críticos, como UPS, en diversas industrias (telecomunicaciones, salud, retail, etc.) presenta una gran oportunidad para Karpatty. A medida que estas industrias crecen, la demanda por servicios de mantenimiento de UPS también aumentará.

O2: Aumento de la conciencia sobre la importancia del mantenimiento preventivo

Existe una tendencia creciente entre las empresas a invertir más en el mantenimiento preventivo de sus equipos críticos para evitar costosos fallos operativos. Karpatty Tecnologías Cía. Ltda., puede capitalizar esta tendencia, promocionando sus servicios de mantenimiento preventivo y expandiendo su base de clientes.

O3: Desarrollo de nuevos mercados geográficos

Karpatty tiene la oportunidad de expandir sus operaciones a nuevas ciudades o regiones, aumentando su presencia en el mercado. Esta expansión geográfica permitiría a la empresa captar nuevos clientes y diversificar sus fuentes de ingresos.

O4: Avances tecnológicos en el sector energético

Los avances tecnológicos en el sector energético, como las mejoras en la eficiencia de los UPS y la integración de soluciones energéticas sostenibles, representan una oportunidad para que Karpatty actualice su oferta de servicios y se posicione como líder en el mantenimiento de equipos modernos.

O5: Colaboraciones estratégicas con proveedores de UPS

Establecer alianzas con fabricantes o distribuidores de UPS podría permitir a Karpatty acceder a mejores precios en repuestos, mejorar la calidad del servicio y generar oportunidades de negocio conjuntas, lo que puede fortalecer su competitividad.

Incentivos gubernamentales para la modernización tecnológica

Los incentivos gubernamentales o programas de apoyo a empresas que invierten en innovación y tecnologías de eficiencia energética podrían facilitar la implementación de nuevas herramientas o servicios para Karpatty Tecnologías, ayudando a la empresa a mantenerse a la vanguardia.

4.2.3. Debilidades (D)

Las debilidades son los factores internos que limitan el potencial de la empresa. Son aspectos que la empresa debe mejorar o superar para optimizar su funcionamiento y desempeño. (David, 2019).

D1: Dependencia de un número limitado de clientes

Una de las principales debilidades de Karpatty es su dependencia de un número reducido de clientes. Esta concentración de ingresos puede poner a la empresa en una posición vulnerable si alguno de estos clientes decide cambiar de proveedor o reducir sus operaciones.

D2: Capacidad limitada para expandirse rápidamente

A pesar de su experiencia, la empresa puede enfrentar dificultades para expandirse a nuevas regiones debido a recursos limitados, tanto financieros como operativos. La falta de infraestructura para soportar un crecimiento rápido podría frenar su capacidad de penetrar en nuevos mercados.

D3: Falta de marketing y presencia digital

Karpatty podría estar desaprovechando el potencial de marketing digital y la presencia en línea. La falta de una estrategia digital sólida y visibilidad en plataformas de comunicación puede limitar su capacidad para atraer nuevos clientes, especialmente en

mercados más jóvenes y tecnológicamente avanzados.

D4: Procesos internos ineficientes

A pesar de su experiencia técnica, la empresa podría enfrentar problemas relacionados con la eficiencia de algunos de sus procesos internos, como la gestión de inventarios, la planificación de mantenimiento o la comunicación interna. Estos aspectos pueden aumentar los costos operativos y reducir la satisfacción del cliente.

D5: Falta de diversificación de servicios

Karpatty se especializa principalmente en el mantenimiento de UPS. La falta de diversificación en su oferta de servicios puede limitar las oportunidades de crecimiento y hacer que la empresa sea más susceptible a cambios en la demanda de su servicio principal.

D6: Limitada inversión en capacitación continua

La capacitación y el desarrollo continuo del personal técnico es crucial en un entorno de rápido cambio tecnológico. La empresa podría estar enfrentando deficiencias en este aspecto, lo que afectaría su capacidad para mantenerse competitiva ante avances tecnológicos en el mantenimiento de equipos UPS.

4.2.4. Amenazas (A)

Las amenazas son los factores externos que pueden representar un riesgo para el éxito y la estabilidad de la empresa. Estas son situaciones que pueden afectar negativamente el desempeño de Karpatty si no se gestionan adecuadamente. (David, 2019).

A1: Competencia creciente en el mercado de mantenimiento de UPS

A medida que el mercado de mantenimiento de UPS sigue creciendo, también lo hace la competencia. Nuevas empresas podrían entrar en el mercado, ofreciendo precios más bajos o servicios innovadores, lo que podría reducir la cuota de mercado de Karpatty Tecnologías.

A2: Fluctuaciones económicas y cambios en la demanda

Las fluctuaciones económicas pueden impactar la demanda de servicios de mantenimiento. En tiempos de crisis económica, las empresas pueden reducir sus presupuestos de mantenimiento, lo que afectaría directamente los ingresos de Karpatty.

A3: Avances tecnológicos disruptivos

El rápido avance de las tecnologías de energía renovable, baterías y sistemas de respaldo podría hacer que los equipos UPS tradicionales queden obsoletos o menos demandados, lo que representaría una amenaza para la relevancia a largo plazo de Karpatty si no se adapta a estos cambios.

A4: Riesgos regulatorios y normativos

Cambios en las normativas y regulaciones del sector energético y tecnológico pueden representar desafíos para la empresa. Las nuevas leyes o normativas podrían requerir inversiones adicionales en cumplimiento o adaptar los procesos de trabajo, lo que puede generar costos imprevistos.

A5: Riesgos de dependencia de proveedores

La dependencia de ciertos proveedores para los repuestos y equipos necesarios para el mantenimiento de UPS puede ser una amenaza si estos proveedores enfrentan dificultades económicas o problemas de suministro. Esto podría afectar los tiempos de respuesta y la calidad del servicio.

Este estudio se muestra en la siguiente figura:



Figura 4. Descripción Matriz FODA

4.3. Análisis EFE y EFI

El análisis EFE y EFI proporciona una visión clara de los factores internos y externos que afectan a Karpatty. Estos análisis permiten identificar las fortalezas que deben aprovecharse y las debilidades que deben corregirse, así como las oportunidades que se pueden explotar y las amenazas que deben gestionarse. Al utilizar esta información, la empresa puede desarrollar un plan estratégico que maximice sus recursos, aproveche las oportunidades del mercado y minimice los riesgos asociados.

Para este análisis usaremos las tablas 2, 3 y 4 referenciales (Samaniego, s.f.):

Tabla 2. Tabla referencial para calificar “Oportunidades”

Oportunidades		
Valor	Tipo de Respuesta	Significado
4	Responde muy bien	Se está aprovechando muy bien la oportunidad
3	Responde bien	Se está aprovechando bien la oportunidad
2	Responde promedio	Se está aprovechando medianamente la oportunidad
1	Responde mal	No se está aprovechando la oportunidad

Tabla 3. Tabla referencial para calificar "Amenazas"

Amenazas		
Valor	Tipo de Respuesta	Significado
4	Responde muy bien	Estoy neutralizando muy bien la amenaza
3	Responde bien	Estoy neutralizando bien la amenaza
2	Responde promedio	Estoy neutralizando medianamente la amenaza
1	Responde mal	No estoy neutralizando o no puedo hacer nada para neutralizar la amenaza

Tabla 4. Valores de escala

Puntaje	Nivel
4,0	Máximo
2,5	Promedio
1,0	Mínimo

4.3.1. Matriz EFE

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), según (Acedo & Fernández, 2017), es una herramienta estratégica que permite evaluar los factores externos (oportunidades y amenazas) que afectan a una empresa. Es utilizada en el análisis estratégico para determinar qué tan bien una organización responde a su entorno.

Tabla 5. Matriz EFE

Factor Crítico de éxito	Peso	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			
O1. Crecimiento del mercado de energía y mantenimiento de equipos críticos	0,18	4	0,72
O2. Aumento de la conciencia sobre la importancia del mantenimiento preventivo	0,12	4	0,48
O3. Desarrollo de nuevos mercados geográficos	0,12	4	0,48
O4. Avances tecnológicos en el sector energético	0,10	3	0,30
O5. Colaboraciones estratégicas con proveedores de UPS	0,10	4	0,40
Amenazas			
A1. Competencia creciente en el mercado de mantenimiento de UPS	0,06	1	0,06
A2. Fluctuaciones económicas y cambios en la demanda	0,07	3	0,21
A3. Avances tecnológicos disruptivos	0,07	1	0,07
A4. Riesgos regulatorios y normativos	0,08	3	0,24
A5. Riesgos de dependencia de proveedores	0,10	3	0,30
Totales	1,00		3,26

Análisis: La matriz EFE muestra un valor ponderado de 3,26 y está sobre el puntaje referencial medio de 2,50, por tanto, se nota la eficiencia y eficacia en la toma de decisiones, siendo aprovechadas las oportunidades que brinda el entorno, mientras que las amenazas son minimizadas.

4.3.2. Matriz EFI

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), según (Acedo & Fernández, 2017), es una herramienta estratégica utilizada para analizar las fortalezas y debilidades de una empresa. Su objetivo es evaluar qué tan bien una organización gestiona sus recursos y capacidades internas en comparación con la competencia.

Tabla 6: Matriz EFI

Factores claves internos	Peso	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas			
F1. Experiencia en el sector de mantenimiento de equipos críticos (UPS)	0,15	4	0,60
F2. Equipo técnico altamente capacitado	0,15	3	0,45
F3. Relaciones duraderas con clientes	0,08	4	0,32
F4. Infraestructura tecnológica adecuada	0,08	4	0,32
F5. Capacidad de respuesta rápida	0,10	3	0,30
F6. Adaptabilidad y flexibilidad	0,10	3	0,30
Debilidades			
D1. Dependencia de un número limitado de clientes	0,08	2	0,16
D2. Capacidad limitada para expandirse rápidamente	0,04	2	0,08
D3. Falta de marketing y presencia digital	0,06	1	0,06
D4. Procesos internos ineficientes	0,08	2	0,16
D5. Falta de diversificación de servicios	0,04	1	0,04
D6. Limitada inversión en capacitación continua	0,04	1	0,04
Totales	1,00		2,67

Análisis: La Matriz EFI obtuvo un valor ponderado de 2,67. Por lo tanto, se concluye que la gestión administrativa es normal o buena, esto en términos de eficiencia y eficacia en la toma de decisiones y uso de estrategias, sin embargo, es importante mejorar en aspectos que involucran margen digital.

Tras un análisis detallado de la empresa, se concluye que Karpatty Tecnologías Cía. Ltda. tiene una posición competitiva sólida en el mercado de mantenimiento de equipos críticos (UPS), respaldada por su experiencia, equipo técnico altamente capacitado y relaciones duraderas con clientes. Sin embargo, enfrenta desafíos importantes en términos de diversificación, expansión de mercado y digitalización. A continuación, se presenta un resumen del diagnóstico basado en los factores clave internos y externos.

4.3.3. Evaluación del Entorno Externo (Matriz EFE: 3.26)

Karpatty responde eficazmente a su entorno externo, aprovechando las oportunidades y gestionando razonablemente las amenazas.

4.3.3.1. Fortalezas en el Entorno Externo

La empresa ha capitalizado el crecimiento del mercado de mantenimiento de equipos críticos y la mayor conciencia sobre la importancia del mantenimiento preventivo. Ha logrado establecer relaciones estratégicas con proveedores, lo que le permite mejorar su oferta de servicios. Se mantiene actualizada en avances tecnológicos del sector energético, lo que fortalece su competitividad.

4.3.3.2. Desafíos en el Entorno Externo

La creciente competencia en el sector de mantenimiento de UPS representa una amenaza si no se refuerzan estrategias diferenciadoras. La empresa aún no ha implementado estrategias sólidas para mitigar los riesgos asociados a la dependencia de proveedores.

Las fluctuaciones económicas podrían afectar la demanda de servicios, lo que hace crucial diversificar su base de clientes y servicios.

4.3.4. *Evaluación del Entorno Interno (Matriz EFI: 2.67)*

Karpatty presenta una gestión interna adecuada, pero con áreas de mejora clave para fortalecer su competitividad y sostenibilidad.

4.3.4.1. *Fortalezas Internas:*

Su experiencia y conocimiento técnico en mantenimiento de UPS le otorgan una ventaja competitiva en la industria. Su equipo técnico está altamente capacitado, lo que garantiza la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Cuenta con infraestructura tecnológica adecuada, lo que permite ofrecer un servicio eficiente y con tiempos de respuesta rápidos. Ha desarrollado relaciones de largo plazo con sus clientes, lo que demuestra confianza y fidelización.

4.3.4.2. *Debilidades Internas:*

Dependencia de un número reducido de clientes, lo que incrementa el riesgo financiero en caso de pérdida de alguno de ellos. Baja presencia digital y falta de marketing, lo que limita su capacidad de captar nuevos clientes y expandir su mercado. Procesos internos que requieren optimización, lo que puede generar ineficiencias operativas. Falta de diversificación de servicios, lo que reduce las oportunidades de crecimiento y aumenta la vulnerabilidad ante cambios en la demanda del mercado. Limitada inversión en capacitación continua, lo que podría afectar su capacidad de adaptación a nuevos avances tecnológicos.

Karpatty tiene una posición estratégica favorable en el mercado de mantenimiento de UPS, con una gestión interna eficiente y una respuesta adecuada a las condiciones del entorno. Sin embargo, para consolidar su crecimiento y minimizar riesgos, es fundamental que implemente acciones estratégicas en las siguientes áreas:

4.3.5. *Diversificación de la cartera de clientes y servicios*

Explorar nuevos segmentos de clientes y expandirse a nuevas regiones para reducir la dependencia de pocos clientes. Incluir nuevos servicios relacionados, como

mantenimiento de baterías de respaldo, monitoreo remoto o consultoría en eficiencia energética.

4.3.6. Fortalecimiento de la presencia digital y estrategias de marketing

Implementar estrategias de marketing digital y fortalecer su presencia en redes sociales, sitio web y publicidad en línea. Desarrollar contenido educativo sobre la importancia del mantenimiento preventivo para atraer nuevos clientes.

4.3.7. Optimización de procesos internos y eficiencia operativa

Mejorar la planificación del mantenimiento y la gestión de inventarios para reducir costos y tiempos de respuesta. Implementar herramientas de automatización y digitalización de procesos para mejorar la eficiencia operativa.

4.3.8. Capacitación y desarrollo del talento humano

Establecer programas de formación continua para el equipo técnico en nuevas tecnologías y metodologías de mantenimiento. Fomentar el desarrollo de habilidades gerenciales y comerciales en el equipo de dirección.

4.3.9. Gestión de riesgos y sostenibilidad financiera

Diseñar estrategias para mitigar el riesgo de dependencia de proveedores clave. Evaluar oportunidades de financiamiento o inversión para impulsar la expansión y modernización de la empresa.

Karpatty cuenta con bases sólidas para su crecimiento, pero debe implementar estrategias que fortalezcan su competitividad, reduzcan riesgos y maximicen su posicionamiento en el mercado. La clave será diversificar, innovar y optimizar sus procesos para asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

5. DEFINICION DE LA ESTRATEGIA

5.1. Misión y Visión Empresarial

5.1.1. Declaración clara de propósito y dirección futura

Propósito

El propósito de Karpatty Tecnologías Cía. Ltda., es garantizar la operatividad, eficiencia y continuidad de los sistemas críticos de nuestros clientes mediante soluciones especializadas en mantenimiento de UPS y otros equipos esenciales. Se compromete a ofrecer un servicio confiable, innovador y basado en estándares de calidad internacional, asegurando que las empresas e industrias que confían en nosotros puedan mantener sus operaciones sin interrupciones.

El enfoque está en la excelencia técnica, el uso de tecnología de vanguardia y un equipo humano altamente capacitado, lo que le permitirá proporcionar soluciones adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente. A través de un modelo de mejora continua, Karpatty optimizará los tiempos de respuesta, minimizará fallas y maximizará la vida útil de los equipos.

Además, se debe promover una cultura empresarial basada en la transparencia, la ética y la responsabilidad, garantizando relaciones comerciales sólidas y duraderas con los clientes, proveedores y aliados estratégicos.

Dirección Futura

Karpatty se proyecta como la empresa líder en mantenimiento de equipos críticos en Ecuador y la región, consolidándose como un referente en innovación, calidad de servicio y eficiencia operativa. La visión a mediano y largo plazo se centra en los siguientes pilares estratégicos:

Expansión y crecimiento sostenible:

Ampliar la cobertura a nivel nacional y regional, estableciendo presencia en nuevos mercados estratégicos.

Diversificar los servicios, integrando soluciones complementarias como monitoreo remoto, mantenimiento predictivo y consultoría especializada.

Transformación digital e innovación tecnológica:

Implementar tecnologías avanzadas como Internet de las Cosas (IoT), Inteligencia Artificial (IA) y análisis de datos para mejorar la eficiencia en el mantenimiento preventivo y correctivo.

Desarrollar plataformas digitales adicionales que optimicen la gestión de clientes, seguimiento de servicios y reportes técnicos en tiempo real.

Certificación y cumplimiento de estándares internacionales:

Obtener y mantener certificaciones como ISO 9001 (gestión de calidad), ISO 14001 (gestión ambiental) e ISO 45001 (seguridad y salud en el trabajo) para reforzar nuestra credibilidad y competitividad en el mercado.

Cumplir con las normativas nacionales e internacionales que regulan el mantenimiento de equipos críticos, garantizando un servicio alineado con las mejores prácticas del sector.

Fortalecimiento del talento humano y cultura organizacional:

Desarrollar programas de capacitación y certificación técnica para el equipo técnico, administrativo, etc., asegurando un alto nivel de especialización.

Fomentar una cultura organizacional basada en la innovación, la responsabilidad y el trabajo en equipo, promoviendo el bienestar y desarrollo profesional de sus colaboradores.

Relaciones estratégicas y alianzas comerciales:

Establecer alianzas con fabricantes de tecnología, empresas de telecomunicaciones, industrias y sectores estratégicos que requieran soluciones avanzadas de mantenimiento.

Reforzar la relación con clientes clave, ofreciendo modelos de servicio personalizados y acuerdos de mantenimiento a largo plazo.

Con esta visión integral, Karpatty seguirá evolucionando y adaptándose a las demandas del mercado, consolidándose como un socio confiable y estratégico para las empresas que requieren soluciones de mantenimiento de alto nivel.

5.2. Mapa de Procesos

El mapa de procesos representa de manera gráfica y estructurada las actividades fundamentales que realiza Karpatty para cumplir con su misión y alcanzar sus objetivos estratégicos. Su propósito es proporcionar una visión integral de cómo se articulan los distintos procesos dentro de la organización, permitiendo identificar las interacciones clave entre las áreas, los flujos de trabajo y las funciones operativas, estratégicas y de apoyo.

Este instrumento es fundamental para el análisis interno de la empresa, ya que facilita la comprensión de la cadena de valor y permite detectar oportunidades de mejora, cuellos de botella, duplicidad de tareas o actividades críticas que inciden directamente en la eficiencia operativa y la calidad del servicio. Asimismo, es una herramienta esencial para procesos de certificación, como la implementación de normas de calidad (ej. ISO 9001), y para guiar futuras iniciativas de automatización o reingeniería de procesos.

El presente mapa de procesos de Karpatty se ha clasificado en tres niveles:

- Procesos estratégicos, orientados a la planificación, dirección y mejora continua.
- Procesos misionales o clave, directamente relacionados con la prestación de servicios técnicos de mantenimiento de equipos críticos.

- Procesos de soporte, necesarios para el funcionamiento adecuado de la organización, como finanzas, talento humano y compras.

Esta estructura permite visualizar de forma clara cómo cada proceso contribuye a generar valor para los clientes y cómo se alinean con los objetivos del plan estratégico.

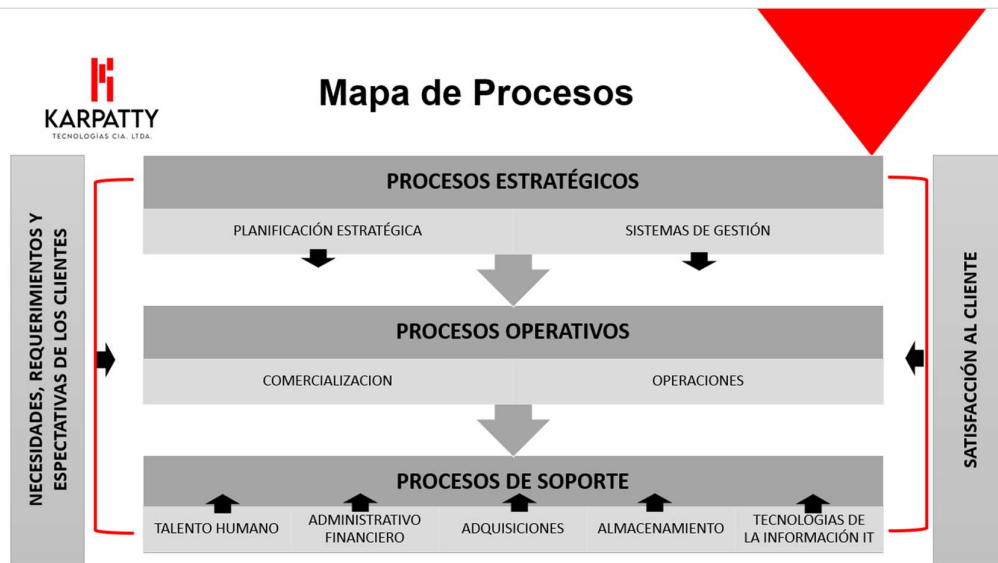


Figura 5. Mapa de Procesos

5.3. Objetivos Estratégicos

Los objetivos SMART según (Robert Samuel Kaplan, 1997), son una metodología utilizada en la planificación estratégica para definir metas de manera estructurada y efectiva. La palabra SMART es un acrónimo que representa cinco criterios fundamentales que deben cumplir los objetivos:

- **Específicos (Specific):** Deben estar bien definidos y claros, sin ambigüedades. Un objetivo específico responde a las preguntas qué, quién, dónde, cuándo y por qué.
- **Medibles (Measurable):** Es necesario que los objetivos puedan cuantificarse a través de indicadores o métricas, lo que permite evaluar el progreso y el éxito.

- **Alcanzables (Achievable):** Los objetivos deben ser realistas y factibles dentro de los recursos, capacidades y limitaciones de la organización.
- **Relevantes (Relevant):** Deben estar alineados con la misión, visión y estrategia de la empresa, asegurando que contribuyan al crecimiento y desarrollo organizacional.
- **Con un plazo definido (Time-bound):** Es fundamental establecer un tiempo límite para el cumplimiento del objetivo, lo que facilita la planificación y el seguimiento de avances.



Figura 6. Descripción Objetivos Smart aplicados a “Karpatty”

Este enfoque ayuda a las empresas a enfocar esfuerzos, optimizar recursos y mejorar la toma de decisiones estratégicas, garantizando que los objetivos sean claros, medibles y alcanzables dentro de un período determinado.

5.3.1. Estrategias Matriz FO FA DO DA

5.3.1.1. Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)

Aprovechar las fortalezas internas para capitalizar las oportunidades externas.

- Expansión de mercado basada en experiencia (F1, O3): Utilizar la experiencia en mantenimiento de UPS para expandirse a nuevas ciudades y sectores industriales.
- Fortalecimiento de alianzas con proveedores (F3, O5): Potenciar relaciones con proveedores para mejorar acceso a repuestos y optimizar costos.
- Innovación en tecnologías de mantenimiento (F4, O4): Implementar tecnologías de monitoreo avanzado para mejorar la eficiencia del mantenimiento y diferenciarse de la competencia.
- Marketing digital para captación de clientes (F6, O2): Reforzar la presencia en redes sociales y estrategias digitales para captar nuevos clientes.

5.3.1.2. *Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)*

Usar las fortalezas para minimizar los impactos de las amenazas externas.

- Respuesta rápida para mitigar competencia (F5, A1): Optimizar los tiempos de respuesta y mejorar el servicio postventa para diferenciarse de la competencia.
- Diversificación de clientes para reducir riesgos (F3, A2): Buscar nuevos sectores de clientes para reducir la dependencia de pocos contratos clave.
- Adaptación a regulaciones del sector (F2, A4): Capacitar al personal para cumplir con normativas y evitar sanciones o restricciones operativas.
- Respaldo tecnológico para enfrentar crisis (F4, A5): Usar tecnologías de diagnóstico predictivo para reducir la dependencia de proveedores y mejorar la gestión de inventarios.

5.3.1.3. *Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)*

Superar las debilidades internas aprovechando oportunidades externas.

- Inversión en capacitación para adaptarse al crecimiento del sector (D6, O1): Implementar programas de formación para mantenerse competitivo en el mercado.
- Mejorar la presencia digital para atraer clientes (D3, O2): Desarrollar estrategias de marketing digital para aumentar la visibilidad y captar nuevos clientes.
- Búsqueda de financiamiento para expandirse (D2, O3): Evaluar opciones de financiamiento para apoyar el crecimiento geográfico y mejorar la infraestructura.
- Ampliación de servicios para mayor competitividad (D5, O4): Incluir servicios complementarios como consultoría en eficiencia energética o mantenimiento de baterías de respaldo.

5.3.1.4. *Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)*

Reducir las debilidades internas para minimizar los riesgos externos.

- Reducir dependencia de clientes críticos (D1, A2): Diversificar la cartera de clientes para minimizar riesgos ante cambios económicos.
- Automatización de procesos para mejorar eficiencia (D4, A1): Implementar herramientas digitales que optimicen la planificación del mantenimiento y reduzcan costos operativos.
- Estrategias de mitigación de riesgos de proveedores (D1, A5): Desarrollar planes alternativos y diversificar la cadena de suministro para reducir riesgos de desabastecimiento.
- Adaptación tecnológica para enfrentar disrupciones (D6, A3): Mantenerse actualizado en nuevas tecnologías de energía y sistemas de respaldo para evitar la obsolescencia de los servicios.

Esta matriz proporciona una guía estratégica integral para Karpatty, permitiendo a la empresa identificar sus fortalezas internas y utilizarlas de manera efectiva para capitalizar oportunidades externas. A su vez, ayuda a minimizar las debilidades internas y mitigar las amenazas del entorno competitivo.

El análisis FO-FA-DO-DA es clave en la formulación de estrategias organizacionales porque permite a las empresas desarrollar planes de acción con base en una evaluación realista de su situación interna y externa (Acedo & Fernández, 2017). En el caso de Karpatty, la aplicación de esta matriz facilita la identificación de oportunidades en un mercado en crecimiento y proporciona un enfoque estructurado para abordar los desafíos que enfrenta la empresa.

Las estrategias FO permiten a Karpatty utilizar su experiencia, tecnología y equipo capacitado para aprovechar el crecimiento del mercado y fortalecer sus alianzas comerciales. Las estrategias FA, por otro lado, buscan proteger a la empresa frente a la competencia creciente, regulaciones cambiantes y fluctuaciones económicas, maximizando su capacidad de respuesta y eficiencia operativa.

Las estrategias DO están diseñadas para corregir deficiencias internas como la falta de diversificación de clientes y la escasa presencia digital, asegurando que la empresa se mantenga relevante y atractiva en el mercado. Finalmente, las estrategias DA proponen acciones concretas para minimizar los riesgos asociados a la dependencia de proveedores y la obsolescencia tecnológica.

Al aplicar esta matriz, Karpatty puede orientar su crecimiento de manera estructurada, mejorando la toma de decisiones y enfocando sus recursos en aquellas áreas que generan el mayor impacto estratégico. Según (Porter, 2008), una estrategia efectiva no solo implica realizar actividades diferentes a las de la competencia, sino también ejecutar las mismas actividades de manera distinta y más eficiente.

5.3.2. Análisis de los Objetivos

Los objetivos estratégicos de Karpatty han sido formulados en base a la matriz FO-FA-DO-DA, asegurando un enfoque integral que maximice sus fortalezas y oportunidades, minimizando sus debilidades y amenazas. Estos objetivos servirán como guía para el desarrollo y crecimiento sostenible de la empresa en el mercado del mantenimiento de equipos críticos (UPS, HVAC y Centro de Datos).

5.3.2.1. *Objetivos basados en Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)*

Aprovechar las fortalezas para capitalizar oportunidades externas.

- Expansión de mercado y crecimiento geográfico: Ampliar la presencia de Karpatty en nuevas ciudades y sectores industriales, utilizando su experiencia y reputación para captar nuevos clientes.
- Innovación en tecnologías de monitoreo y mantenimiento: Implementar soluciones tecnológicas avanzadas en diagnóstico predictivo y monitoreo remoto para mejorar la eficiencia del mantenimiento y diferenciarse de la competencia.
- Fortalecimiento de alianzas estratégicas con proveedores: Establecer acuerdos con fabricantes y distribuidores de UPS para mejorar el acceso a repuestos y optimizar la calidad del servicio.
- Desarrollo de estrategias de marketing digital: Mejorar la presencia en línea y el posicionamiento digital de la empresa para aumentar la captación de clientes y fortalecer la marca.

5.3.2.2. *Objetivos basados en Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)*

Utilizar las fortalezas para minimizar los impactos de amenazas externas.

- Optimizar la respuesta a emergencias y servicio postventa: Reducir los tiempos de respuesta y mejorar la eficiencia en la atención a clientes para diferenciarse de la competencia y garantizar la satisfacción del cliente.
- Diversificación de la cartera de clientes: Reducir la dependencia de un número limitado de clientes mediante la expansión a nuevos segmentos de mercado.
- Cumplimiento normativo y actualización en regulaciones del sector: Capacitar al personal y adaptar los procesos de la empresa a nuevas normativas para evitar sanciones y asegurar el cumplimiento de estándares internacionales.

- Optimización del uso de tecnología para enfrentar crisis: Implementar tecnologías de respaldo y digitalización de procesos para reducir la dependencia de proveedores críticos y minimizar interrupciones operativas.

5.3.2.3. *Objetivos basados en Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)*

Superar las debilidades internas aprovechando oportunidades externas.

- Desarrollo de un plan de capacitación técnica y comercial: Implementar programas de formación continua para el personal técnico y de ventas, garantizando una mejora en la calidad del servicio y la gestión comercial.
- Fortalecimiento de la presencia digital y estrategias de comunicación: Diseñar una estrategia integral de marketing digital para mejorar la visibilidad en el mercado y captar nuevos clientes.
- Búsqueda de fuentes de financiamiento para la expansión: Evaluar opciones de inversión y financiamiento para mejorar la infraestructura, modernizar equipos y expandir la operación.
- Diversificación del portafolio de servicios: Ampliar la oferta de servicios incluyendo mantenimiento de baterías, asesoría en eficiencia energética y consultoría en tecnologías sostenibles.

5.3.2.4. *Objetivos basados en Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)*

Reducir las debilidades internas para minimizar los riesgos externos.

- Reducción de la dependencia de grandes clientes: Desarrollar estrategias de captación de pequeñas y medianas empresas para diversificar ingresos y minimizar riesgos financieros.
- Automatización y digitalización de procesos operativos: Implementar herramientas tecnológicas que optimicen la planificación del mantenimiento y reduzcan costos operativos.

- Desarrollo de planes de contingencia y gestión de riesgos: Diseñar estrategias de mitigación para evitar interrupciones en la cadena de suministro y reducir la vulnerabilidad ante crisis económicas.
- Adaptación a tecnologías emergentes en el sector energético: Capacitar al personal y explorar nuevas tecnologías en sistemas de respaldo energético para mantenerse competitivo en un mercado en constante evolución.

Estos objetivos estratégicos están alineados con el análisis interno y externo de Karpatty, proporcionando un marco de acción para fortalecer su competitividad, mejorar su operatividad y garantizar su sostenibilidad en el largo plazo.

Karpatty Tecnologías Cía. Ltda. implementa una estrategia de diferenciación en sus productos y servicios con el objetivo de consolidarse como un referente en el mantenimiento de equipos críticos. Su enfoque se basa en ofrecer soluciones innovadoras, un alto nivel de especialización técnica y un servicio personalizado que garantice la continuidad operativa de sus clientes. A través de la integración de tecnología avanzada, procesos optimizados y un equipo altamente capacitado, la empresa busca proporcionar un valor agregado que la distinga dentro del sector.

En cuanto a sus productos, Karpatty se enfoca en la utilización de herramientas y componentes de última generación para garantizar la eficiencia y durabilidad de los equipos que mantiene. La implementación de soluciones basadas en monitoreo remoto y automatización permite mejorar la prevención de fallas y reducir los tiempos de inactividad. Además, la empresa trabaja con proveedores estratégicos que cumplen con estándares de calidad internacional, lo que refuerza su compromiso con la excelencia y la confiabilidad en cada intervención técnica.

En el ámbito de los servicios, Karpatty se diferencia a través de un modelo de atención proactivo, con tiempos de respuesta optimizados y asistencia técnica especializada. Su equipo de profesionales recibe capacitación continua para mantenerse actualizado en las últimas tendencias del sector, asegurando diagnósticos precisos y soluciones efectivas. La empresa también implementa un enfoque de mantenimiento

predictivo y preventivo, lo que permite a sus clientes minimizar riesgos operativos y extender la vida útil de sus equipos.

Para fortalecer su posicionamiento, Karpatty debe incorporar certificaciones de calidad y cumplimiento de normativas internacionales, lo que garantizará la estandarización de sus procesos y la confianza de sus clientes. Asimismo, la empresa debe desarrollar planes de servicio personalizados, adaptados a las necesidades específicas de cada organización, con un seguimiento detallado que permite evaluar la eficiencia de las intervenciones realizadas.

La diferenciación de Karpatty no solo se debe basar en su capacidad técnica, sino también en la relación de confianza y compromiso que establecerán con sus clientes. La atención postventa, la garantía de calidad y la mejora continua de sus servicios deben formar parte de esta propuesta de valor, consolidando su imagen como un aliado estratégico en el mantenimiento de equipos críticos. A través de esta estrategia de diferenciación, la empresa reforzará su competitividad en el mercado y garantiza su crecimiento sostenido a largo plazo.

La expansión, el crecimiento y la sostenibilidad son pilares estratégicos fundamentales para el futuro de Karpatty, con el objetivo de consolidarse como líder en el mantenimiento de equipos críticos en el mercado, la empresa debe ampliar su presencia tanto a nivel nacional como internacional, fortalecer su infraestructura y diversificar sus servicios para adaptarse a las demandas de un entorno empresarial cada vez más dinámico.

En términos de expansión, Karpatty se proyectará a incrementar su alcance mediante la apertura de nuevas sucursales en mercados estratégicos dentro y fuera del país. Para ello, se deberá establecer alianzas con proveedores clave y se fortalecerán los canales de distribución, con el fin de mejorar la cobertura geográfica y la capacidad de respuesta ante emergencias. La incorporación de nuevas tecnologías y la mejora de los procesos logísticos serán esenciales para asegurar que la empresa pueda mantener altos niveles de eficiencia operativa mientras amplía su base de clientes.

El crecimiento de Karpatty está orientado a incrementar su participación en el mercado mediante la innovación constante de sus productos y servicios, así como a través de la incorporación de nuevos segmentos de clientes. La empresa debe planear la diversificación de su oferta mediante la introducción de servicios adicionales, como el mantenimiento preventivo de otros equipos tecnológicos complementarios a los sistemas UPS, HVAC y Centros de Datos. Además, se contempla la implementación de estrategias de marketing digital para posicionar la marca en sectores industriales clave, mejorar la captación de nuevos clientes y fidelizar a los existentes. La inversión en capital humano es también una prioridad, mediante la capacitación continua de su equipo de trabajo para mantener una ventaja competitiva en un mercado cada vez más exigente.

En cuanto a la sostenibilidad, Karpatty se debe comprometer a integrar prácticas responsables en todas sus operaciones, promoviendo la eficiencia energética, la reducción de la huella de carbono y el cumplimiento de normas ambientales. Esto se logrará a través de la adopción de tecnologías limpias y el uso de soluciones innovadoras que no solo optimicen el rendimiento de los sistemas que mantiene, sino que también contribuyan a la sostenibilidad ambiental. La empresa también debe trabajar en el fortalecimiento de su modelo de negocio con un enfoque a largo plazo, asegurando que sus prácticas empresariales estén alineadas con las expectativas y necesidades de sus clientes, mientras mantiene un balance entre el crecimiento económico y la responsabilidad social.

La combinación de estas tres áreas estratégicas permitirá a Karpatty no solo expandir su negocio de manera rentable, sino también garantizar que este crecimiento sea sostenible, asegurando la continuidad y solidez de la empresa en el futuro. La implementación exitosa de estas estrategias contribuirá a que Karpatty mantenga su competitividad en el mercado, fortalezca su reputación y continúe ofreciendo un valor diferencial a sus clientes.

6. PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción según (Kaplan, 1996), establece las estrategias y actividades específicas que Karpatty Tecnologías Cía. Ltda. implementará para mejorar su eficiencia operativa, posicionamiento en el mercado y calidad en el mantenimiento de equipos críticos (UPS). Este plan se basa en el análisis interno realizado y se orienta a fortalecer las áreas de recursos humanos, finanzas, tecnología, operaciones y relaciones con clientes y proveedores.

6.1. Introducción

El presente plan de acción se ha desarrollado con base en el análisis estratégico FO-FA-DO-DA de Karpatty, con el objetivo de orientar el crecimiento de la empresa, optimizar sus operaciones y fortalecer su posicionamiento en el mercado de mantenimiento de equipos críticos (UPS, Sistema de Climatización, etc.). Este plan detalla estrategias específicas alineadas con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas, asegurando una implementación efectiva y medible a través de objetivos claros, indicadores de éxito y actividades concretas.

En el caso de Karpatty, estas estrategias pueden centrarse en potenciar su capacidad técnica y experiencia en mantenimiento de UPS para expandirse en mercados emergentes, fortalecer su relación con clientes clave o diferenciarse a través de la certificación ISO 9001.

Karpatty, como empresa especializada en el mantenimiento de equipos críticos (UPS), opera en un mercado donde la eficiencia, la calidad del servicio y la innovación tecnológica son esenciales para diferenciarse de la competencia. La aplicación de esta matriz estratégica permite definir acciones concretas que fortalezcan su posicionamiento, optimicen sus recursos y fomenten un crecimiento sostenible.

6.1.1. Ventajas del Plan de Acción

Mayor eficiencia operativa: La automatización de procesos y la adopción de tecnologías avanzadas permitirán mejorar la gestión del mantenimiento, optimizando tiempos y recursos.

Diversificación de clientes y mercados: Ampliar la presencia en nuevos sectores industriales y ciudades reducirá la dependencia de clientes clave y aumentará la estabilidad financiera.

Fortalecimiento de relaciones estratégicas: La mejora en alianzas con proveedores asegurará un acceso más eficiente a repuestos y reducirá costos operativos.

Incremento en la competitividad: Implementar estrategias de innovación y marketing digital impulsará el reconocimiento de marca y la captación de nuevos clientes.

Capacitación y desarrollo del talento humano: Un equipo técnico capacitado mejorará la calidad del servicio y garantizará la adaptación a las nuevas tendencias del sector.

6.1.2. Desventajas y Retos del Plan de Acción

Altos costos iniciales: La inversión en tecnología, expansión geográfica y capacitación del personal requerirá recursos financieros considerables.

Resistencia al cambio: La adopción de nuevas metodologías y herramientas puede generar resistencia interna en algunos colaboradores.

Dependencia de proveedores: A pesar de la diversificación, la disponibilidad de repuestos y componentes sigue siendo un factor crítico.

Competencia agresiva: El mercado de mantenimiento de UPS es altamente competitivo, lo que exige una diferenciación constante para mantener la fidelidad de los clientes.

Cumplimiento normativo: La adaptación a regulaciones del sector requiere una actualización continua de procedimientos y certificaciones.

A pesar de estos desafíos, el plan de acción está diseñado para minimizar riesgos y maximizar el impacto positivo en la empresa. A continuación, se detallan las estrategias organizadas según la matriz FO-FA-DO-DA, con sus respectivos objetivos, indicadores de éxito e iniciativas de implementación.

6.2. Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)

Las estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades) forman parte de la matriz FODA, un modelo de análisis estratégico que permite identificar y aprovechar los recursos internos de una organización para capitalizar oportunidades externas. Estas estrategias buscan maximizar las fortalezas de la empresa para explotar oportunidades del entorno, generando ventajas competitivas y crecimiento sostenible.

6.2.1. Expansión de mercado basada en experiencia (F1, O3)

Objetivo: Ampliar la presencia en nuevas ciudades y sectores industriales en un plazo de 12 meses.

Perspectiva financiera: Incrementar ingresos en un 20% mediante la expansión.

Indicadores de éxito:

- Número de ciudades nuevas con presencia comercial.
- Aumento del volumen de clientes.
- Crecimiento en facturación.

Iniciativas:

- Identificar tres ciudades clave para la expansión.
- Establecer acuerdos con empresas locales.
- Capacitar personal técnico para operaciones en nuevas ubicaciones.
- Implementar campañas de marketing dirigidas a los nuevos mercados.

Presupuesto:

Karpatty, especializada en el mantenimiento de equipos críticos como sistemas UPS y climatización de precisión, ha consolidado una sólida trayectoria en su mercado actual gracias a la experiencia técnica, la calidad del servicio y las relaciones comerciales sostenidas. Esta experiencia acumulada representa una ventaja competitiva clave (F1), que puede ser aprovechada para ingresar en nuevos mercados con una alta demanda de servicios especializados (O3), particularmente en ciudades con creciente desarrollo industrial y tecnológico.

Con base en esta oportunidad, se ha definido una estrategia de expansión territorial hacia dos nuevas ciudades: Cuenca y Loja, con el fin de ampliar la cobertura operativa y captar nuevos segmentos industriales. El presupuesto presentado contempla costos reales y necesarios para ejecutar esta expansión de forma estructurada y sostenible en un período de 12 meses, considerando las siguientes actividades clave:

- Investigación y análisis de mercado local.
- Establecimiento de alianzas estratégicas con actores locales.
- Instalación de infraestructura operativa mínima.
- Capacitación del personal técnico para garantizar la calidad del servicio.
- Ejecución de campañas de marketing para posicionamiento de marca.

La inversión estimada de \$21.560.00 dólares responde a un enfoque realista y progresivo, alineado con el objetivo financiero de incrementar los ingresos en un 20% anual, sustentado por el aumento en volumen de clientes y facturación proyectada en las nuevas ciudades.

Tabla 7: Presupuesto financiero para Expansión de Mercado

Rubro	Detalle	Costo estimado (USD)
1. Investigación de mercado y visitas exploratorias	Viajes, alojamiento, y levantamiento de información	\$3,500.00
2. Contratación o alianza con empresas locales	Honorarios legales, comisiones, negociación y acuerdos	\$3,000.00
3. Infraestructura mínima en nuevas ciudades	Oficinas compartidas, bodegas pequeñas, mobiliario básico	\$3,600.00

4. Personal técnico (capacitación y contratación)	Reclutamiento, capacitación, viáticos iniciales	\$3,000.00
5. Campañas de marketing local	Publicidad digital, volantes, eventos de presentación, redes sociales	\$2,500.00
6. Logística y traslado de equipos iniciales	Transporte, seguros, embalaje, alquiler temporal de equipos si aplica	\$2,800.00
7. Legal y cumplimiento normativo	Permisos, registros, asesoría legal	\$1,200.00
8. Contingencia (10%)	Reserva para imprevistos	\$1,960.00
Valor Total Estimado		\$ 21,560.00

6.2.2. *Fortalecimiento de alianzas con proveedores (F3, O5)*

Objetivo: Mejorar el acceso a repuestos y reducir costos en un 15% en un año.

Perspectiva financiera: Optimizar costos operativos.

Indicadores de éxito:

- Reducción del costo de adquisición de repuestos.
- Número de nuevos proveedores aliados.
- Cumplimiento de tiempos de entrega de repuestos.

Iniciativas:

- Negociar descuentos por volumen con proveedores estratégicos.
- Ampliar la red de proveedores alternativos.
- Implementar contratos de abastecimiento con cláusulas de precios preferenciales.
- Desarrollar un sistema de gestión de inventarios para optimizar compras.

Presupuesto:

Karpatty. ha enfrentado retos operativos derivados de la dependencia de un número limitado de proveedores de repuestos, lo cual ha generado vulnerabilidad ante demoras en entregas, variabilidad de precios y poca flexibilidad en condiciones comerciales. Esta situación impacta directamente en los costos operativos y en la capacidad de respuesta técnica ante los clientes.

Aprovechando su fortaleza en relaciones técnicas consolidadas (F3) y la oportunidad de crecimiento del sector tecnológico (O5), la empresa ha identificado como prioridad estratégica el fortalecimiento y diversificación de su red de proveedores, con el objetivo de reducir los costos de adquisición de repuestos en un 15% en un año, mejorar los tiempos de respuesta y asegurar un flujo de abastecimiento más eficiente.

El presupuesto propuesto contempla las inversiones necesarias para:

- Negociar acuerdos más ventajosos con proveedores actuales.
- Expandir la red de proveedores para contar con opciones más competitivas.
- Formalizar contratos estratégicos que aseguren condiciones preferenciales.
- Digitalizar y optimizar el inventario, para realizar compras más inteligentes y reducir costos por exceso o escasez.

Este plan no solo busca optimizar costos operativos, sino también fortalecer la sostenibilidad operativa de largo plazo, mejorando la capacidad de respuesta de Karpatty ante la creciente demanda del sector.

Tabla 8. Presupuesto financiero - Fortalecimiento de Alianzas con Proveedores

Rubro	Detalle	Costo estimado (USD)
1. Gestión y negociación con proveedores	Viajes, reuniones, asesoría legal para contratos, plataformas de reunión	\$3,000.00
2. Implementación de contratos de abastecimiento	Redacción legal, validación y registro de acuerdos formales	\$1,500.00
3. Ampliación de red de proveedores	Participación en ferias, búsqueda internacional, auditorías iniciales	\$1,500.00
4. Desarrollo de sistema de gestión de inventario	Software de inventarios, licencias, configuración e integración	\$1,200.00
5. Capacitación del personal logístico y de compras	Talleres sobre negociación, gestión de proveedores y control de inventario	\$1,000.00
6. Contingencia (10%)	Reserva para imprevistos técnicos o contractuales	\$ 820.00
Total estimado de inversión		\$9,020.00

6.2.3. *Innovación en tecnologías de mantenimiento (F4, O4)*

Objetivo: Implementar sistemas de monitoreo avanzado en un 50% de los clientes en 12 meses.

Perspectiva de procesos internos: Incrementar eficiencia y reducción de tiempos de mantenimiento.

Indicadores de éxito:

- Número de clientes con monitoreo avanzado.
- Reducción de fallos inesperados en equipos.
- Ahorro en costos de mantenimiento correctivo.

Iniciativas:

- Adquirir software de monitoreo predictivo.
- Capacitar personal en el uso de tecnologías avanzadas.
- Integrar el monitoreo en la oferta de valor para diferenciarse de la competencia.
- Realizar pruebas piloto con clientes estratégicos antes de la implementación total.

Presupuesto:

Karpatty se ha destacado por su capacidad técnica y confiabilidad en el mantenimiento de equipos críticos. Sin embargo, la evolución del sector hacia soluciones más inteligentes y proactivas (O4) representa una oportunidad estratégica para diferenciar su propuesta de valor mediante la implementación de tecnologías de monitoreo predictivo (F4).

Actualmente, el mantenimiento se basa principalmente en esquemas correctivos o preventivos tradicionales, lo cual puede implicar:

- Fallos inesperados en equipos.
- Intervenciones costosas fuera de horario.
- Pérdida de continuidad operativa para los clientes.

Ante esto, se ha planteado como objetivo la implementación de sistemas de monitoreo avanzado en al menos el 50% de los clientes en los próximos 12 meses, lo que permitirá:

- Anticiparse a fallos.
- Reducir tiempos de respuesta.
- Optimizar recursos técnicos y financieros.

El presupuesto considera la adquisición de software especializado, sensores de monitoreo remoto, capacitación del personal técnico, y la realización de pilotos controlados para garantizar una integración segura y eficiente. La inversión de \$8,140.00 dólares permitirá a Karpatty mantenerse a la vanguardia del sector y ofrecer un servicio diferenciado y orientado a la eficiencia operativa de sus clientes.

Tabla 9. Presupuesto financiero - Innovación en Tecnologías de Mantenimiento

Rubro	Detalle	Costo estimado (USD)
1. Adquisición de software de monitoreo predictivo	Licencias anuales para monitoreo remoto de equipos UPS/HVAC	\$3,500.00
2. Capacitación técnica del personal	Cursos especializados en mantenimiento predictivo y uso del software	\$1,500.00
3. Equipos y sensores de monitoreo	Sensores de temperatura, humedad, voltaje, y conectividad remota (20 kits)	\$1,200.00
4. Pruebas piloto con clientes estratégicos	Instalación, seguimiento y soporte técnico inicial	\$ 700.00
5. Material de integración y marketing	Folletos, casos de éxito, presentaciones comerciales	\$ 500.00
6. Contingencia (10%)	Reserva para ajustes técnicos y soporte adicional	\$ 740.00
Total estimado de inversión		\$8,140.00

6.3. Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

Las estrategias FA (Fortalezas + Amenazas) buscan aprovechar las fortalezas internas de la empresa para mitigar o neutralizar las amenazas externas del entorno. Se enfocan en minimizar riesgos utilizando recursos y capacidades clave, protegiendo así la competitividad y sostenibilidad del negocio.

6.3.1. Respuesta rápida para mitigar competencia (F5, A1)

Objetivo: Reducir tiempos de respuesta en un 30% en 6 meses.

Perspectiva de clientes: Mayor satisfacción y retención de clientes.

Indicadores de éxito:

- Reducción en tiempos de atención a clientes.
- Incremento en la satisfacción del cliente.
- Aumento en renovaciones de contratos de mantenimiento.

Iniciativas:

- Implementar una plataforma de gestión de tickets y seguimiento en tiempo real.
- Optimizar la logística de atención técnica.
- Desarrollar un protocolo de atención prioritaria para clientes clave.

Presupuesto:

Karpatty se encuentra en un entorno competitivo creciente, donde la agilidad en la respuesta técnica se ha vuelto un factor diferenciador clave para la retención de clientes. Si bien la empresa cuenta con personal técnico capacitado (F5), enfrenta una amenaza por parte de competidores más ágiles en la atención al cliente (A1), lo que puede afectar la percepción de calidad del servicio.

Actualmente, los procesos de atención y seguimiento a requerimientos de mantenimiento se gestionan de forma manual o semiautomatizada, lo cual genera:

- Retrasos en la asignación de técnicos.
- Pérdida de trazabilidad del servicio.
- Falta de retroalimentación rápida al cliente.

Por ello, se plantea como objetivo estratégico reducir los tiempos de respuesta en un 30% en los próximos 6 meses, lo que permitirá mejorar la satisfacción del cliente y aumentar la renovación de contratos de mantenimiento.

El presupuesto de \$6,710.00 dólares contempla:

La implementación de una plataforma digital para la gestión y seguimiento en tiempo real de tickets.

La optimización de rutas y recursos técnicos para una atención más eficiente.

El desarrollo de protocolos de atención prioritaria para clientes clave, fortaleciendo la relación comercial y la fidelización.

Con esta inversión, Karpatty estará en capacidad de ofrecer un servicio más ágil, profesional y centrado en el cliente, mitigando así el riesgo de pérdida de contratos frente a la competencia.

Tabla 10. Presupuesto financiero - Mejora de Tiempos de Respuesta al Cliente

Rubro	Detalle	Costo estimado (USD)
1. Plataforma de gestión de tickets y seguimiento	Software tipo Help Desk/CRM (licencias anuales, configuración)	\$2,500.00
2. Optimización logística y rutas técnicas	Consultoría, planificación de rutas, integración de apps móviles	\$1,200.00
3. Capacitación en protocolos de atención rápida	Entrenamiento técnico-operativo para atención prioritaria	\$ 800.00
4. Desarrollo e implementación de protocolo de atención VIP	Manuales, herramientas digitales, plantillas, capacitaciones específicas	\$ 700.00

5. Material de comunicación interna y cliente (mejora servicio)	Notificaciones, documentación visual, retroalimentación de clientes	\$ 400.00
6. Contingencia (10%)	Ajustes operativos y soporte técnico	\$ 610.00
Total estimado de inversión		\$6,710.00

6.3.2. *Diversificación de clientes para reducir riesgos (F3, A2)*

Objetivo: Ampliar la cartera de clientes en un 20% en 12 meses.

Perspectiva financiera: Disminuir dependencia de clientes clave.

Indicadores de éxito:

- Porcentaje de ingresos provenientes de nuevos clientes.
- Número de nuevos contratos firmados.

Iniciativas:

- Diseñar un plan de prospección en nuevos sectores industriales.
- Ofrecer paquetes diferenciados según necesidades del mercado.
- Ejecutar una campaña de ventas enfocada en sectores con alto potencial.

Presupuesto:

Karpatty ha mantenido relaciones sólidas con ciertos clientes estratégicos, lo que ha representado una fuente estable de ingresos. No obstante, esta alta concentración en pocos clientes clave representa una vulnerabilidad ante posibles pérdidas contractuales o cambios en sus decisiones (A2).

Frente a este riesgo, y aprovechando la experiencia consolidada en relaciones comerciales técnicas (F3), se propone como objetivo estratégico diversificar la cartera de clientes en al menos un 20% en los próximos 12 meses. Esta acción está enfocada en disminuir la dependencia financiera de grandes cuentas, y lograr una estructura de ingresos más equilibrada y sostenible.

El presupuesto contempla:

- El diseño de un plan de prospección orientado a nuevos sectores industriales (por ejemplo: agroindustria, manufactura liviana, salud, educación tecnológica).
- El desarrollo de paquetes de servicios adaptados a las características y necesidades de cada sector.
- La ejecución de una campaña de ventas activa, con apoyo en herramientas digitales, presencia en ferias, y visitas estratégicas a potenciales clientes.
- El fortalecimiento del equipo comercial con capacitaciones y herramientas tecnológicas (CRM) que faciliten el seguimiento eficiente de prospectos.

Con esta inversión de \$7,370.00 dólares, Karpatty podrá abrir nuevos mercados, reducir su exposición al riesgo financiero por concentración de clientes y construir una base comercial más diversificada y resiliente.

Tabla 11. Presupuesto financiero - Diversificación de Clientes

Rubro	Detalle	Costo estimado (USD)
1. Diseño del plan de prospección comercial	Análisis de sectores, perfilamiento de clientes, consultoría externa	\$1,500.00
2. Desarrollo de paquetes de servicios diferenciados	Diseño de propuestas, materiales comerciales, presentación digital	\$1,000.00
3. Campaña de ventas y marketing sectorial	Publicidad digital, email marketing, ferias sectoriales, visitas	\$1,000.00
4. Capacitación del equipo comercial	Entrenamiento en ventas consultivas y enfoque en sectores industriales	\$1,000.00
5. Plataforma o CRM para seguimiento de prospectos	Licencias, configuración y soporte de sistema de gestión comercial	\$2,200.00
6. Contingencia (10%)	Reserva para ajustes en materiales o ampliación de la campaña	\$670.00
Total estimado de inversión		\$7,370.00

6.4. Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

Las estrategias DO (Debilidades + Oportunidades) buscan superar las debilidades internas de la empresa aprovechando oportunidades externas. Su objetivo es transformar

aspectos vulnerables en ventajas competitivas mediante la optimización de recursos, capacitación del talento humano o alianzas estratégicas.

6.4.1. Inversión en capacitación para adaptarse al crecimiento del sector (D6, O1)

Objetivo: Capacitar al 80% del personal en nuevas tecnologías en 12 meses.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Mejorar habilidades del equipo.

Indicadores de éxito:

- Porcentaje de personal capacitado.
- Número de programas de formación implementados.

Iniciativas:

- Establecer alianzas con instituciones de formación.
- Implementar un plan de capacitación interna trimestral.

Presupuesto:

Karpatty opera en un sector técnico altamente dinámico, donde la innovación y la digitalización de servicios de mantenimiento representan una tendencia creciente (O1). Sin embargo, se ha identificado una debilidad interna (D6) relacionada con la falta de actualización constante del personal frente a nuevas tecnologías y metodologías del sector.

Para responder a este desafío, se propone como objetivo estratégico capacitar al 80% del personal técnico y administrativo en nuevas tecnologías en un período de 12 meses, lo cual impactará directamente en:

- La mejora de habilidades técnicas.
- La eficiencia operativa.
- La calidad percibida por el cliente.

El presupuesto de \$4,455.00 contempla:

- Establecimiento de alianzas con instituciones de formación reconocidas.
- Desarrollo de un plan de capacitación interna trimestral, alineado con las necesidades del sector.
- Acceso a plataformas de formación en línea, lo cual amplía el alcance formativo sin sacrificar la operación diaria.
- Evaluación del proceso formativo y reconocimiento al talento que cumpla los objetivos.

Esta inversión busca no solo cerrar brechas de conocimiento, sino también fortalecer el compromiso del personal, generar una cultura organizacional de mejora continua, y alinearse al crecimiento del sector tecnológico y de mantenimiento crítico.

Tabla 12. Presupuesto financiero - Capacitación en Nuevas Tecnologías

Rubro	Detalle	Costo estimado (USD)
1. Alianzas con instituciones de formación técnica	Convenios con centros especializados, universidades, certificaciones	\$1,250.00
2. Ejecución de plan de capacitación interna trimestral	Honorarios de instructores, materiales, logística	\$1,000.00
3. Plataformas de formación en línea (licencias)	Cursos virtuales especializados (por usuario)	\$1,000.00
4. Evaluación y seguimiento del aprendizaje	Pruebas de conocimiento, informes, encuestas de impacto	\$ 400.00
5. Reconocimientos o incentivos al personal capacitado	Bonos simbólicos, diplomas, eventos de cierre de ciclo	\$ 400.00
6. Contingencia (10%)	Ajustes, nuevas tecnologías no previstas	\$ 405.00
Total estimado de inversión		\$4,455.00

6.5. Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

Las estrategias DA (Debilidades + Amenazas) buscan minimizar tanto las debilidades internas como las amenazas externas, evitando que factores adversos afecten la estabilidad y competitividad de la empresa. Su enfoque es reducir vulnerabilidades mediante reestructuración interna, optimización de procesos o diversificación de riesgos.

6.5.1. Reducir dependencia de clientes críticos (D1, A2)

Objetivo: Disminuir el riesgo de concentración de ingresos en un solo cliente en un 30%.

Perspectiva financiera: Mayor estabilidad en ingresos.

Indicadores de éxito:

- Disminución del porcentaje de ingresos dependientes de un solo cliente.
- Crecimiento en número de clientes activos.

Iniciativas:

- Ampliar la base de clientes con estrategias de diversificación.
- Crear paquetes de servicios atractivos para nuevos sectores.

Presupuesto:

Karpatty ha consolidado relaciones fuertes con ciertos clientes clave que representan un porcentaje elevado de su facturación. Esta situación, aunque refleja confianza en el servicio, genera una debilidad crítica (D1) ante la amenaza (A2) de pérdida o reducción de contratos por cambios en sus necesidades o decisiones externas.

Actualmente, más del 50% de los ingresos dependen de un único cliente o grupo reducido de ellos, lo cual compromete la estabilidad financiera y limita el crecimiento sostenido.

Por ello, se ha establecido como objetivo estratégico reducir esa concentración de ingresos en un 30%, ampliando la cartera de clientes activos en nuevos sectores industriales o comerciales. El enfoque es generar mayor equilibrio en las fuentes de ingreso, fortaleciendo la resiliencia financiera y operativa.

El presupuesto de \$5,885.00 considera:

- El diseño de una estrategia de diversificación inteligente, basada en análisis sectorial y necesidades del mercado.
- El desarrollo de paquetes de servicios adaptados a nuevos segmentos, como manufactura, salud, educación o tecnología.
- Una campaña de prospección digital enfocada en captar clientes que valoren servicios críticos de mantenimiento.
- Herramientas para seguimiento de prospectos y evaluación de resultados comerciales.

Con esta inversión, Karpatty podrá reducir su vulnerabilidad ante clientes dominantes, construir una red comercial más amplia y generar ingresos más estables y sostenibles a mediano y largo plazo.

Tabla 13. Presupuesto financiero - Reducción de Dependencia de Clientes Críticos

Rubro	Detalle	Costo estimado (USD)
1. Desarrollo de estrategia de diversificación comercial	Consultoría externa o trabajo interno para análisis y diseño del plan	\$1,100.00
2. Segmentación y análisis de nuevos sectores	Estudios de mercado, análisis de demanda y perfil de clientes potenciales	\$1,200.00
3. Diseño de paquetes de servicios por sector	Diseño de soluciones y presentaciones comerciales específicas	\$ 800.00
4. Campaña comercial y marketing digital	Publicidad, generación de leads, contenido para redes sociales	\$1,250.00
5. Herramientas de prospección y CRM	Licencia de CRM para segmentación y seguimiento de clientes potenciales	\$1,000.00
6. Contingencia (10%)	Ajustes a las campañas o estudios adicionales	\$ 535.00
Total estimado de inversión		\$5,885.00

6.5.2. Automatización de procesos para mejorar eficiencia (D4, AI)

Objetivo: Reducir tiempos de gestión administrativa en un 40% en 12 meses.

Perspectiva de procesos internos: Mayor eficiencia operativa.

Indicadores de éxito:

- Reducción de tiempos en la gestión administrativa.
- Número de procesos digitalizados.

Iniciativas:

- Implementar software ERP para gestión de mantenimiento y administración.
- Digitalizar procesos críticos de atención al cliente.

Presupuesto:

Karpatty enfrenta limitaciones en su eficiencia operativa debido a la gestión administrativa manual y fragmentada, lo cual representa una debilidad estructural (D4) que limita la capacidad de respuesta y genera cargas operativas innecesarias. En un contexto donde los competidores están invirtiendo en tecnología para responder con mayor rapidez (A1), la automatización se convierte en una necesidad estratégica.

El objetivo propuesto es reducir en un 40% los tiempos de gestión administrativa en un periodo de 12 meses, mediante la implementación de soluciones tecnológicas que permitan:

- Automatizar tareas repetitivas y de bajo valor.
- Centralizar información técnica, financiera y comercial.
- Digitalizar la atención y seguimiento de requerimientos de clientes.

El presupuesto de \$6,193.00 contempla:

- La adquisición e implementación de un sistema ERP adaptado a las necesidades del negocio (gestión de mantenimiento, finanzas, compras, inventario, clientes).
- La digitalización de procesos clave, incluyendo la atención al cliente (formularios, tickets, trazabilidad).
- Capacitación para el correcto uso de las nuevas herramientas.
- Soporte post-lanzamiento para garantizar una transición fluida.

Esta inversión permitirá a Karpatty no solo optimizar sus recursos y reducir errores operativos, sino también mejorar la experiencia del cliente, al ofrecer tiempos de respuesta más rápidos y procesos más ordenados, aumentando así su competitividad frente a la amenaza del mercado.

Tabla 14. Presupuesto financiero - Automatización de Procesos Administrativos

Rubro	Detalle	Costo estimado (USD)
1. Adquisición de software ERP	Licencia anual, configuración, módulos administrativos y técnicos	\$2,500.00
2. Consultoría e implementación del sistema ERP	Adaptación a procesos de Karpatty, capacitación y pruebas	\$1,250.00
3. Digitalización de procesos de atención al cliente	Formularios, tickets, seguimiento digital, integración con ERP	\$1,100.00
4. Capacitación al personal administrativo y técnico	Entrenamientos internos sobre uso del ERP y procesos digitalizados	\$ 350.00
5. Soporte técnico post-implementación	Mantenimiento y ajustes durante los primeros 3 meses	\$ 430.00
6. Contingencia (10%)	Modificaciones no previstas, licencias adicionales, soporte extra	\$ 563.00
Total estimado de inversión		\$6,193.00

Este plan de acción estructurado proporciona una guía clara para la implementación efectiva de estrategias que fortalecerán el crecimiento y competitividad de Karpatty en el mercado, la aplicación efectiva de estas estrategias garantizará que Karpatty no solo mantenga su posición en el mercado, sino que también impulse su crecimiento a largo plazo, asegurando la sostenibilidad de su modelo de negocio y su liderazgo en el sector.

7. IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO

La implementación y seguimiento de un plan estratégico es el proceso mediante el cual se ejecutan las acciones definidas para alcanzar los objetivos organizacionales, asegurando que cada una de las estrategias se lleve a cabo de manera efectiva y se realicen ajustes según sea necesario. La implementación implica la asignación de recursos, la ejecución de actividades planificadas y la supervisión del cumplimiento de los indicadores clave de desempeño. Por su parte, el seguimiento permite evaluar el progreso del plan, identificar desviaciones y realizar ajustes oportunos para garantizar el éxito de la estrategia (David F. R., 2019).

El seguimiento garantizará la correcta aplicación de cada iniciativa, permitiendo realizar ajustes oportunos para maximizar la efectividad de las acciones.

7.1. Plan de Implementación y Estrategias

Un plan bien estructurado solo será efectivo si su implementación es adecuada y se monitorea de manera continua. Según (Kaplan, 1996), la supervisión del cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante indicadores de desempeño permite asegurar la alineación de las acciones con la visión de la empresa y tomar decisiones informadas.

El seguimiento también permite evaluar el impacto de cada estrategia, detectar áreas de mejora y realizar ajustes para optimizar los resultados. De esta manera, la empresa puede responder de manera ágil a cambios en el entorno y asegurar el cumplimiento de sus metas a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 15: Plan de Implementación y Estrategias

Actividad	Responsable	Plazo	Recursos Necesarios	Indicadores
Asignación de responsabilidades y recursos	Dirección General y Gerencias	1 mes	Personal, presupuesto, herramientas de gestión	Plan de asignación de recursos implementado
Seguimiento de indicadores clave de desempeño (KPI's)	Dirección y RRHH	Trimestral	Reportes	Informe de desempeño de KPIs

Evaluaciones periódicas del plan	RRHH y líderes de área	Semestral	Encuestas, reuniones de revisión	Ajustes estratégicos implementados
Generación de informes de avances y resultados	RRHH y Dirección	Trimestral	Reportes	Reportes de cumplimiento de objetivos
Revisión y ajuste de estrategias según resultados obtenidos	Dirección General	Anual	Datos históricos, análisis de mercado	Acciones correctivas implementadas

7.2. Cronograma de ejecución

El cronograma de ejecución detalla la planificación de actividades clave dentro del proceso de implementación y seguimiento del plan estratégico. Este cronograma permite asegurar que cada fase del proceso se desarrolle en el tiempo estimado y con los recursos adecuados, garantizando una correcta alineación con los objetivos organizacionales.

Tabla 16: Cronograma para la Implementación y Estrategias

Fase	Actividades Clave	Responsable	Plazo
Planificación	Definición de objetivos estratégicos	Dirección General	1 mes
Asignación de Recursos	Distribución de presupuestos y personal	Gerencias y Finanzas	2 meses
Implementación Inicial	Puesta en marcha de estrategias y procesos	Equipos operativos	3 meses
Monitoreo y Evaluación	Seguimiento de KPIs y generación de reportes	Dirección y RRHH	Trimestral
Ajustes y Optimización	Modificación de estrategias según resultados obtenidos	Dirección General y Gerencias	Semestral

7.3. Asignación de responsables

Para garantizar el cumplimiento del plan estratégico, se asignan roles específicos a diferentes actores clave dentro de la organización. La siguiente tabla detalla la asignación de responsabilidades en función de las áreas de trabajo.

Tabla 17: Asignación de responsables

Actividad	Responsable	Plazo	Recursos Necesarios	Indicadores
Asignación de responsabilidades y recursos	Dirección General y Gerencias	1 mes	Personal, presupuesto, herramientas de gestión	Plan de asignación de recursos implementado
Seguimiento de indicadores clave de desempeño (KPI's)	Coordinación Administrativa	Trimestral	Software de monitoreo, reportes	Informe de desempeño de KPIs
Evaluaciones periódicas del plan	Coordinación Administrativa	Semestral	Encuestas, reuniones de revisión	Ajustes estratégicos implementados
Generación de informes de avances y resultados	Coordinación Administrativa	Trimestral	Software de análisis de datos, reportes	Reportes de cumplimiento de objetivos
Revisión y ajuste de estrategias según resultados obtenidos	Dirección General	Anual	Datos históricos, análisis de mercado	Acciones correctivas implementadas

7.4. Indicadores de Gestión (KPIs)

Los indicadores de gestión se entienden como métricas o índices que miden cómo está funcionando una organización, o alguna de sus áreas específicas. No son un fin en sí mismos, sino una herramienta que ayuda a las empresas a determinar el grado de cumplimiento de su misión, sus objetivos y sus metas. (Kaplan, 1996).

Estos indicadores permiten que la alta dirección identifique problemas puntuales en la organización y, en consecuencia, aplique medidas correctivas o preventivas para resolverlos o mantenerlos bajo control. Así, se busca subsanar debilidades y anticipar amenazas que puedan frenar el desarrollo eficaz de la compañía.

7.4.1. Evaluación del desempeño por áreas

La evaluación del desempeño por áreas en Karpatty, es parte de la necesidad de contar con un sistema de medición que permita identificar fortalezas y oportunidades de mejora en cada función de la organización. Para ello, se seleccionan grupos de indicadores clave (KPIs) en áreas como Finanzas, Operaciones, Marketing y Recursos Humanos. Estos indicadores deben reflejar aspectos críticos de la gestión y ser cuantificables a lo largo del tiempo, como la rentabilidad en el área financiera, la

productividad en operaciones, el crecimiento de ventas en marketing, la rotación de personal en recursos humanos o la exactitud de inventarios en logística.

7.4.2. Medición del impacto de las estrategias

La forma de medir cada KPI puede variar, pero se recomienda usar valores que sean fácilmente comparables entre periodos, como razones (rentabilidad, liquidez, endeudamiento) o porcentajes (ausentismo, defectos, entregas a tiempo). Para poder combinar indicadores distintos en un solo modelo, cada KPI se normaliza generalmente a través del método min-max, que lleva los valores a una escala de 0 a 1. Si un indicador registra mejor desempeño cuando su valor es mayor, la fórmula asigna 1 al valor máximo histórico y 0 al mínimo; si el indicador es mejor cuando el valor es menor (como la tasa de defectos), la escala se invierte para mantener la coherencia de interpretación.









Esta metodología facilitará el monitoreo periódico de la evolución de cada índice parcial y del índice general. Al contar con un histórico de valores normalizados, es posible visualizar tendencias, alertar sobre desvíos y priorizar acciones de mejora en las áreas con resultados menos favorables. Además, la comparación entre áreas puede servir como referencia interna para el intercambio de buenas prácticas y para la asignación más eficiente de recursos. Con un índice global, la dirección de Karpatty obtendrá una visión sintética del estado de la gestión y puede comunicar de manera más clara los objetivos de desempeño y las metas a alcanzar, promoviendo así un enfoque de mejora continua a nivel de toda la organización.

7.5. Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) con SemafORIZACIÓN e Intervalos de Logros

Con base en los objetivos estratégicos derivados de la matriz FO-FA-DO-DA y alineados a la misión y visión de Karpatty, se ha diseñado un Cuadro de Mando Integral (CMI o BSC) como herramienta de gestión estratégica (Kaplan, 1996). Esta metodología permite traducir la estrategia en acciones concretas, evaluables y monitoreables a través de indicadores clave de desempeño (KPI), organizados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

Además, se incorpora un sistema de semaforización, que facilita la visualización del nivel de cumplimiento de los objetivos mediante colores (verde, amarillo y rojo), así como intervalos de logro para una evaluación clara del desempeño.









Tabla 18. Cuadro de Mando Integral Perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta Anual	Semáforo	Intervalos de Logro
Financiera	Expansión de mercado basada en experiencia (F1, O3)	% de incremento en ventas por nuevos sectores	+20%		 $\geq 20\%$
					 10-19%
					 $< 10\%$
Financiera	Diversificación de cartera de clientes (F3, A2)	% de facturación generada por nuevos clientes	30%		 $\geq 30\%$
					 15-29%
					 $< 15\%$

La perspectiva financiera del BSC busca asegurar el crecimiento sostenible y la rentabilidad de Karpatty mediante el cumplimiento de objetivos relacionados con el incremento de ingresos, la diversificación de clientes y la reducción de riesgos económicos. Para ello, se establecen indicadores financieros clave, que permiten medir el rendimiento económico y evaluar si las estrategias implementadas están generando los resultados esperados.

En el caso de Karpatty, mantener ambos indicadores en nivel verde garantiza una posición financiera sólida, una cartera de clientes equilibrada y un crecimiento alineado con su visión de expansión regional y sostenibilidad empresarial. No obstante, cualquier desviación hacia amarillo o rojo debe ser abordada con medidas correctivas inmediatas para asegurar el cumplimiento del plan estratégico.

Tabla 19. Cuadro de Mando Integral Perspectiva del Cliente













Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta Anual	Semáforo	Intervalos de Logro
Clientes	Fortalecimiento de alianzas con proveedores (F3, O5)	Nº de acuerdos estratégicos firmados	≥ 5		 ≥ 5
					 3-4
					 < 3
Clientes	Reducción de dependencia de clientes críticos (D1, A2)	% de ingresos del cliente más grande	$\leq 25\%$		 $\leq 25\%$
					 26-35%
					 $> 35\%$

La perspectiva del cliente en el Balanced Scorecard permite evaluar el nivel de satisfacción, fidelización y crecimiento de la base de clientes de Karpatty. Esta dimensión es clave para sostener la competitividad en el mercado de mantenimiento de equipos críticos, donde la confianza, el cumplimiento y la capacidad de respuesta son determinantes para la continuidad de los contratos.

La perspectiva del cliente, a través de estos indicadores, permite a Karpatty monitorear dos factores esenciales: la fortaleza de sus alianzas estratégicas y la diversificación de su cartera de clientes. Mantener ambos indicadores en nivel verde refleja una posición sólida en el mercado, relaciones estables con socios clave y menor vulnerabilidad ante fluctuaciones externas.

Sin embargo, desviaciones hacia amarillo o rojo requieren acciones inmediatas como: intensificar las estrategias comerciales, lanzar campañas digitales para atraer nuevos sectores, y renegociar condiciones con aliados estratégicos para mejorar la competitividad.

Tabla 20. Cuadro de Mando Integral Perspectiva de los Procesos Internos

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta Anual	Semáforo	Intervalos de Logro
Procesos Internos	Innovación en tecnologías de mantenimiento (F4, O4)	Nº de tecnologías nuevas implementadas	≥ 3		 ≥ 3  1-2  0
Procesos Internos	Automatización de procesos clave (D4, A1)	% de procesos automatizados	50%		 $\geq 50\%$  30-49%  $< 30\%$
Procesos Internos	Mejora en tiempos de respuesta al cliente (F5, A1)	Tiempo promedio de respuesta	≤ 4 horas		 $\leq 4h$  5-8h  $> 8h$

La perspectiva de procesos internos del BSC se enfoca en evaluar la eficiencia operativa, la capacidad de innovación y la calidad del servicio de Karpatty. En una empresa especializada en el mantenimiento de equipos críticos como UPS, HVAC y Centro de Datos, la optimización de procesos es fundamental para garantizar tiempos de respuesta cortos, minimizar errores técnicos y entregar un servicio diferenciador.





La semaforización en esta perspectiva permite visualizar el desempeño operativo mediante indicadores clave, con rangos establecidos para identificar niveles óptimos, aceptables o críticos.

La perspectiva de procesos internos es crucial para garantizar la calidad, eficiencia e innovación del servicio que Karpatty ofrece a sus clientes. La semaforización aplicada a esta dimensión permite identificar con claridad las áreas donde la empresa destaca (verde), las que necesitan ajustes (amarillo) y las que requieren atención urgente (rojas).

Un buen desempeño en esta perspectiva fortalece la propuesta de valor de Karpatty, reduce costos operativos, mejora los tiempos de atención y refuerza la imagen

de la empresa como líder tecnológico en el mantenimiento de sistemas críticos. Por el contrario, un bajo desempeño puede comprometer la capacidad de respuesta y la satisfacción del cliente.

Tabla 21. Cuadro de Mando Integral Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta Anual	Semáforo	Intervalos de Logro
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitación continua del talento humano (D6, O1)	No. horas de capacitación técnica anual por empleado	≥ 40 horas		 ≥ 40h  20-39h  < 20h

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento en el BSC se enfoca en el desarrollo del talento humano, la cultura organizacional y las capacidades internas que permiten a la empresa innovar, adaptarse al entorno y sostener su estrategia a largo plazo. En Karpatty, esta perspectiva cobra especial relevancia dada la necesidad de contar con personal técnico altamente especializado, actualizado y comprometido con la mejora continua.




La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es el motor interno que impulsa la transformación estratégica de Karpatty. Invertir en el desarrollo de sus colaboradores no solo mejora el rendimiento individual y colectivo, sino que también fortalece la cultura de innovación, retención del talento y compromiso organizacional.

El mantenimiento de equipos críticos exige conocimientos actualizados y dominio de tecnologías avanzadas. Por ello, mantener este indicador en nivel verde es fundamental para garantizar la sostenibilidad del negocio y el cumplimiento de los estándares de calidad exigidos por los sectores que atiende Karpatty.

Un desempeño bajo en este ámbito (rojo o amarillo) requiere atención prioritaria, ya que podría traducirse en errores operativos, menor capacidad de respuesta ante nuevas demandas del mercado o dificultades para cumplir con normativas técnicas y de seguridad.

Implementar planes de capacitación sistemáticos, certificados y adaptados a cada área de la empresa es una estrategia clave para consolidar el crecimiento de Karpatty, aumentar su valor diferencial y preparar a su equipo para enfrentar los retos del entorno tecnológico y competitivo actual.

Explicación del Uso de la Semaforización con Intervalos de Logro

-  Rojo (Desempeño Deficiente): El indicador está lejos del objetivo, requiere acción inmediata.
-  Amarillo (Advertencia): El indicador está cerca del objetivo, pero necesita ajustes o mejoras.
-  Verde (Cumplimiento Óptimo): El indicador está dentro o supera la meta establecida.

Este Balanced Scorecard (BSC) permite alinear de manera coherente y estructurada los esfuerzos operativos y estratégicos de Karpatty Tecnologías Cía. Ltda., transformando la visión y misión empresarial en objetivos concretos, medibles y alcanzables. Al definir indicadores clave de desempeño (KPI) dentro de cada una de las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento), se asegura un seguimiento riguroso del cumplimiento de las metas estratégicas, facilitando la toma de decisiones basada en datos reales y actualizados.

Cada indicador del BSC ha sido diseñado bajo la metodología SMART, lo que garantiza que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un horizonte temporal definido. Esto permite a Karpatty no solo evaluar el progreso de sus iniciativas estratégicas, sino también detectar desviaciones a tiempo, corregir acciones y redirigir recursos de manera eficiente. La claridad en los objetivos y metas fortalece el enfoque organizacional hacia resultados concretos y sostenibles.

Además, la implementación de este instrumento estratégico contribuye significativamente a mejorar el control de gestión y la rendición de cuentas en todos los niveles jerárquicos de la empresa. Establecer métricas objetivas permite fomentar una

cultura de alto rendimiento, en la que cada colaborador comprende cómo su trabajo impacta directamente en los resultados globales de la organización. Este enfoque promueve la participación activa del talento humano, la innovación continua y el compromiso con la excelencia operativa.

Para Karpatty, el BSC se convierte en un pilar clave para alcanzar su visión de consolidarse como la empresa líder en mantenimiento de equipos críticos en Ecuador y expandirse regionalmente. Gracias al seguimiento de indicadores como la diversificación de clientes, la automatización de procesos, el fortalecimiento de alianzas estratégicas o la inversión en capacitación técnica, la empresa puede avanzar en su propósito de ofrecer soluciones confiables, innovadoras y de alto valor agregado, adaptadas a las necesidades de industrias altamente exigentes.

En este sentido, el Cuadro de Mando Integral no solo actúa como una herramienta de control, sino también como un mecanismo de transformación organizacional, que impulsa la mejora continua, asegura la sostenibilidad del negocio y permite a Karpatty responder ágilmente a los desafíos del mercado. Al utilizar el BSC de forma sistemática y estratégica, Karpatty consolida su propuesta de valor y fortalece su posicionamiento como aliado clave en la gestión eficiente y segura de los sistemas críticos de sus clientes.

7.6. Evaluación y Ajustes

Una vez consolidados y analizados los índices que miden el desempeño de cada área y su contribución al conjunto de la organización, resulta fundamental llevar a cabo una evaluación que nos permitirá verificar si los resultados obtenidos reflejan de manera fiable la realidad de Karpatty. Este proceso implica contrastar los valores de los indicadores con las expectativas establecidas inicialmente, así como con otros referentes que puedan servir de comparación, como promedios sectoriales o mediciones de periodos anteriores. Con esa información, se determinará si las métricas actuales capturan con precisión las condiciones internas y externas de la empresa, o si es necesario ajustar algunos de los componentes del sistema de medición.

7.6.1. Revisiones periódicas

Las revisiones periódicas de los indicadores y de los índices consolidados permiten verificar su vigencia y sensibilidad ante cambios en el entorno, así como su correspondencia con los objetivos estratégicos de Karpatty. Estas revisiones se pueden programar de manera mensual, trimestral o semestral, en función de la naturaleza de cada indicador y de la velocidad con la que cambian las variables de interés. Durante cada ciclo de revisión, se analizarán los resultados obtenidos, se compararán con las metas y parámetros establecidos y se decide si es necesario introducir ajustes en las metodologías de medición, en los procesos de recopilación de datos o en las ponderaciones asignadas. De esta forma, se garantiza que el sistema de evaluación del desempeño conserve su relevancia en el tiempo y siga ofreciendo información confiable para la toma de decisiones.

7.6.2. Ajustes según el entorno y resultados

Los ajustes a los sistemas de medición de desempeño cobran relevancia al considerar la necesidad de adaptarse al contexto cambiante y a la evolución de la estrategia. En la literatura especializada, autores como (Kaplan, 1996), resaltan que el Balanced Scorecard debe revisarse periódicamente para seguir reflejando prioridades estratégicas y condiciones de mercado. También se destaca la importancia de la flexibilidad y recomiendan que los KPIs se modifiquen cuando dejan de capturar información clave debido a alteraciones en la organización o en el entorno competitivo.

Asimismo, la perspectiva de mejora continua basada en el ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), propugnada por Deming, sugiere la conveniencia de evaluar constantemente los resultados y la pertinencia de cada indicador, con el fin de implementar correcciones oportunas. En la práctica, estas recomendaciones implican que, frente a cambios internos (por ejemplo, reestructuraciones o lanzamientos de nuevos productos) o factores externos (crisis económicas, transformaciones regulatorias, incursión de competidores disruptivos), se deben revisar los componentes del sistema de medición ya sea sustituyendo indicadores, recalibrando fórmulas o redistribuyendo pesos para que el

modelo continúe reflejando con precisión la realidad y respondiendo a los objetivos de la organización.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones:

El presente plan estratégico para Karpatty Tecnologías Cía. Ltda. permitió analizar de manera integral su situación interna y externa, identificando factores clave que impactan su competitividad, sostenibilidad y crecimiento futuro. A partir del trabajo realizado, se presentan las siguientes conclusiones, vinculadas directamente al cumplimiento de los objetivos específicos planteados:

8.1.1. Diagnosticar la situación interna y externa de Karpatty

Se cumplió de forma satisfactoria este objetivo, mediante un análisis FODA, PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

En el ámbito interno, se detectó una ausencia de planificación estratégica formalizada, lo que derivaba en una gestión enfocada en la operatividad del día a día y limitaba la capacidad de proyección a mediano y largo plazo. La falta de un direccionamiento estratégico provocaba una utilización subóptima de los recursos, escasa innovación, procesos de toma de decisiones reactivos y un alto nivel de dependencia de la alta dirección.

En el ámbito externo, se identificó un mercado dinámico con oportunidades de crecimiento importantes en sectores como telecomunicaciones, banca, retail y tecnología, donde la demanda de servicios especializados de mantenimiento de sistemas críticos va en aumento. Sin embargo, también se evidenció la existencia de amenazas serias, como el aumento de la competencia, la presión por precios bajos, la inestabilidad económica del país y los cambios acelerados en las tecnologías de infraestructura crítica.

Este diagnóstico permitió comprender de manera profunda la posición actual de Karpatty y sentó las bases para formular estrategias de fortalecimiento empresarial.

8.1.2. Identificar y analizar las oportunidades y amenazas del entorno

Este objetivo también fue alcanzado con éxito.

Se estableció que existen amplias oportunidades para Karpatty en nuevos nichos de mercado aún no explorados, sobre todo en sectores estratégicos en expansión. Además, se identificó la posibilidad de aprovechar los cambios en tendencias tecnológicas para ofrecer servicios de monitoreo predictivo, eficiencia energética y mantenimiento especializado.

Sin embargo, también se detectaron amenazas relevantes que pueden comprometer la sostenibilidad de la empresa si no se gestionan adecuadamente. Entre las más críticas se encuentran:

- La entrada de nuevos competidores con estrategias más agresivas de precios y marketing.
- La vulnerabilidad frente a crisis económicas nacionales que impactan la inversión empresarial.
- La obsolescencia tecnológica si no se invierte en actualización continua.
- La concentración excesiva de ingresos en contratos específicos, lo que expone a la empresa a riesgos de liquidez y estabilidad.

El análisis del entorno permitió priorizar las amenazas y definir planes de contingencia adecuados, de forma que Karpatty pueda proteger y diversificar su base de ingresos.

8.1.3. Formular estrategias que permitan a Karpatty mejorar su competitividad y sostenibilidad

Este objetivo fue desarrollado mediante la definición de estrategias FO-FA-DO-DA, construidas a partir del análisis interno y externo. Se diseñaron estrategias orientadas a:

Institucionalizar el pensamiento estratégico dentro de la organización, garantizando que todos los niveles jerárquicos trabajen alineados a una visión común.

Aprovechar las fortalezas internas (como la alta capacitación técnica y las certificaciones internacionales) para posicionarse como líder en soluciones integrales de mantenimiento crítico.

Ampliar la cobertura de mercado, desarrollando una estrategia comercial enfocada en la captación de clientes de sectores estratégicos, y fortaleciendo la presencia de la marca a través de marketing digital y posicionamiento institucional.

Gestionar adecuadamente las amenazas, diversificando la cartera de clientes, invirtiendo en actualización tecnológica, y adoptando una cultura de innovación continua.

Se plantearon estrategias de diferenciación, expansión territorial y sostenibilidad organizacional, enfocadas en construir ventajas competitivas que sean difíciles de replicar por la competencia.

8.1.4. Proponer acciones específicas que guíen la implementación del plan estratégico

Finalmente, se cumplió con la estructuración de acciones claras, medibles y alcanzables para la implementación del plan estratégico, entre las que destacan:

- Elaboración e implementación de un plan de marketing digital enfocado en visibilizar los servicios diferenciales de Karpatty.
- Desarrollo de un plan de capacitación continua para mantener actualizadas las competencias técnicas y comerciales del personal.
- Establecimiento de indicadores de gestión estratégica (Balanced Scorecard) que permitan monitorear el avance en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Creación de un comité estratégico que se encargue de la evaluación semestral del cumplimiento de la estrategia y la ejecución de ajustes cuando sea necesario.

- Diversificación de la oferta de servicios, incluyendo monitoreo predictivo 24/7, diagnósticos de eficiencia energética y mantenimiento especializado para nuevos sectores.

Estas acciones fueron diseñadas con enfoque SMART (específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo definido), lo que permitirá a Karpatty avanzar de manera sistemática hacia el cumplimiento de su visión de crecimiento sostenible.

En conclusión, se lograron cumplir plenamente todos los objetivos específicos del proyecto, entregando a Karpatty una herramienta estratégica robusta que no sólo orienta su desarrollo futuro, sino que también promueve una gestión empresarial más profesionalizada, sostenible y competitiva.

La correcta implementación de este plan estratégico representa una oportunidad transformadora para Karpatty, permitiéndole evolucionar de una estructura operativa tradicional hacia una organización orientada al logro de resultados, basada en procesos de planificación, innovación, liderazgo participativo y excelencia en el servicio.

El éxito del plan dependerá del compromiso sostenido de la alta dirección y del fortalecimiento de una cultura organizacional orientada a la estrategia, la innovación continua y la satisfacción del cliente.

8.2. Recomendaciones

Ejecutar y monitorear sistemáticamente el plan estratégico formulado: Se recomienda implementar el plan estratégico definido en esta tesis como una herramienta viva de gestión organizacional. La gerencia debe liderar su ejecución estableciendo metas claras, responsables por cada objetivo estratégico, indicadores de desempeño (KPI's) y mecanismos de control y seguimiento trimestrales. Esta implementación debe estar acompañada por una cultura organizacional orientada a resultados, que permita realizar ajustes tácticos conforme se presenten nuevos desafíos y oportunidades.

Constituir una unidad de planificación estratégica o comité de estrategia: Para asegurar la sostenibilidad del proceso estratégico, se sugiere la creación de una unidad o

comité de planificación estratégica, que podría estar conformado por representantes de las distintas áreas de la empresa (operaciones, finanzas, comercial, y dirección general). Este grupo sería responsable de evaluar avances, identificar desviaciones, proponer correctivos y liderar procesos de mejora continua. En empresas pequeñas o medianas como Karpatty, esta función también puede ser asumida por un consultor externo inicialmente, hasta consolidar capacidades internas.

Reforzar estrategias de diferenciación centradas en calidad, confianza y personalización: La diferenciación debe ser el eje central de la propuesta de valor de Karpatty. Se recomienda diseñar una estrategia comercial que promueva los aspectos que la hacen única: su atención personalizada, la calidad técnica del servicio, el cumplimiento de normas internacionales y la confiabilidad en la atención de emergencias. Para ello, se deben diseñar campañas de marketing digital, presencia activa en redes profesionales, y participación en ferias o eventos del sector tecnológico. Es clave también documentar casos de éxito y testimonios de clientes para fortalecer la reputación de marca.

Implementar una estrategia de expansión territorial y sectorial: Karpatty debe ampliar su presencia más allá de su base actual de clientes. Para ello, se recomienda realizar un estudio de mercado para identificar zonas geográficas con alta demanda de servicios críticos y desarrollar un plan de expansión por etapas. Además, se debe diversificar su cartera de clientes, explorando sectores como salud, educación superior, banca y logística, donde los servicios de mantenimiento son vitales. Esta expansión debe ir acompañada de una estrategia comercial enfocada, incorporación de talento local y alianzas con actores estratégicos.

Invertir en innovación tecnológica y transformación digital: Se sugiere destinar recursos a la incorporación de nuevas tecnologías que mejoren la calidad y eficiencia del servicio, como herramientas de monitoreo remoto, software de gestión de mantenimiento (CMMS), análisis predictivo y plataformas de atención al cliente en línea. Esta inversión no solo aumentará la productividad, sino que permitirá a la empresa ofrecer servicios de mayor valor agregado. La innovación debe convertirse en una práctica continua, promoviendo una cultura de creatividad y mejora en todos los niveles.

Desarrollar un programa de formación y liderazgo para el equipo humano: El talento humano es uno de los activos más importantes de Karpatty. Por ello, se recomienda implementar un programa de formación continua en temas técnicos, gestión de proyectos, liderazgo, atención al cliente y habilidades blandas. Este programa debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la empresa, incentivando el compromiso, la participación activa y la retención del talento clave. Además, es importante identificar y formar líderes internos que puedan asumir mayores responsabilidades a medida que la empresa crece.

Fortalecer el sistema de evaluación y retroalimentación estratégica: Finalmente, se recomienda institucionalizar un sistema de evaluación estratégica basado en indicadores clave, encuestas de satisfacción, análisis de rentabilidad por cliente y revisión anual del plan estratégico. Esto permitirá a la empresa ser proactiva en la toma de decisiones, adaptarse con agilidad a los cambios del entorno y mantener la coherencia entre su visión, misión y resultados operativos.

9. Referencias

- Acedo, F. J., & Fernández, M. T. (2017). *Análisis FODA: Aplicación a la Estrategia de la Empresa*. Pearson.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Arvind Parasuraman, V. A. (1985). *Calidad total en la gestión de servicios: Aplicaciones del modelo SERVQUAL*. Harvard Deusto Business Review, 2(4), 75-89.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management.
- Bravo Orellana, S. (2003). *Análisis de rentabilidad económica y financiera*. Ediciones ESAN.
- Camp., R. C. (2018). *Benchmarking: La búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un rendimiento superior*. Quality Press.
- Carvajal Sandoval Alba Rocío, P. V. (s.f.). *La Ética Empresaria en el Contexto de una ética Cívica*.
- Charles W. L. Hill, G. R. (2019). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. McGraw-Hill.
- David, F. R. (2019). *Análisis estratégico: Conceptos y casos*. Pearson.
- David, F. R. (2019). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson.
- Ferrell O, F. L. (2017). *Ética en los negocios: casos y toma de decisiones*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Flick., U. (2014). *Introducción a la investigación cualitativa (5ª ed.)*. Sage Publications.
- Fortune. (2019). *Ranking y Variables - Medidas Fortune 2019*. *Medidas Fortune 2019*.

- Frías, A., Echenique, R. H., & Pérez, R. A. (s.f.). La Nueva Teoría Estratégica (NTE) El 4to. paradigma? En R. A. Pérez, *La construcción social del futuro* (págs. 1 - 21).
- García, M. (2016). *Diseño y aplicación de cuestionarios en investigaciones empresariales*. Editorial Universitaria.
- Gervais, M., & Leblanc, D. (2019). *Métodos de evaluación para el monitoreo y gestión del rendimiento: El papel de los sistemas en la ejecución de la estrategia*. *Journal of Business and Economic Development*, 14(1), 56-71.
- Ghazali, Z., & Zain, S. (2020). *Factores externos que influyen en la toma de decisiones estratégicas: Un enfoque PESTEL en Malasia*. *Journal of Strategic and International Studies*, 16(3), 67-81.
- Gitman, L. J. (2015). *Principles of Managerial Finance*. Pearson.
- Güemes, L. (2013). *Análisis FODA y su aplicación en la estrategia empresarial*. Ediciones Pirámide.
- Hassan, M. (2018). *Toma de decisiones estratégicas en entornos turbulentos: Un enfoque de análisis PESTEL*. *International Journal of Business Management*, 13(2), 45-57.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de Investigación*. México, DF: McGRAW-HILL.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Herrera Echenique, R. (2007 - 2011). *Valor de los intangibles en la sociedad 2.0*. MALAGA.
- <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>. (s.f.). Obtenido de <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>.

- Inc., G. (s.f.). <https://www.google.com/?hl=es>. Obtenido de <https://www.google.com/?hl=es>: <https://www.google.com/?hl=es>
- Kaplan, R. S. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Karpatty. (01 de 03 de 2025). *Karpatty*. Obtenido de <https://karpatty.com/>
- Kirkpatrick, D. L. (2016). *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*. ATD Press.
- Kvale., S. (2011). *Haciendo entrevistas*. Sage Publications.
- Leadership, C. E. (2014). El auge de la co-creación. *Insights&Trends*, 4.
- Leadership, C. E. (2014). La medición en la economía de los intangibles. *Insights&Trends*, 5.
- Leadership, C. E.-C. (2013). El auge de la co-creación: Marcas que escuchan e involucran activamente a sus stakeholders. Madrid.
- Martínez, M. L. (2009). *Análisis de la Rotación de personal y Elaboración de una propuesta para su optimización en la Pasamanería S.A.* Cuenca, Ecuador.
- Molano, C. (1 de Diciembre de 2017). Liderazgo en escenarios de incertidumbre La época VUCA. *Diario de Mallorca BUSINESS DMALLORCA*, pág. 12.
- Parmenter., D. (2015). *Indicadores clave de desempeño: Desarrollando, implementando y utilizando KPIs ganadores*. . Wiley.
- Paul Krugman, R. W. (2016). *Macroeconomía*. Barcelona, España: Reverté.
- Pérez, R. &. (2009). Hacia una teoría General de la Estrategia. En R. &. Pérez, Pérez, R.A. & Massoni, S. Barcelona.
- Porter, M. (2008). *Creación y Sostenibilidad de una reuindicimiento superior*. Deusto.
- Quiroa, M. (1 de Agosto de 2020). www.economipedia.com. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-interno-de-una-empresa.html>

- Robert Samuel Kaplan, D. P. (1997). *Cuadro de mando integral: Cómo traducir la estrategia en acción*. Gestión 2000.
- Ross, S. A. (2021). *Finanzas corporativas (12ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Samaniego, G. (s.f.). *Elaboración de Modelo y Plan de Negocios*. Obtenido de <https://plandenegociosperu.com/matriz-efe/>
- Schwarzkopf, U. (2023). <https://www.uribeschwarzkopf.com/acerca-de-us>. Obtenido de <https://www.uribeschwarzkopf.com/acerca-de-us>:
<https://www.uribeschwarzkopf.com/acerca-de-us>
- Spencer, L. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Spendolini, M. J. (1994). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*. McGraw-Hill.
- Stephen P. Robbins, T. A. (2020). *Comportamiento organizacional (18ª ed.)*. Pearson Educación.
- Thompson, A. G. (2012). *Administración Estratégica: teoría y casos*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

10. ANEXOS

10.1. Marco Conceptual

La planificación estratégica es un proceso sistemático mediante el cual una organización define su dirección futura, establece objetivos a largo plazo y diseña estrategias para alcanzarlos. Esta planificación permite optimizar el uso de los recursos y mejorar la capacidad de adaptación ante cambios del entorno. En el ámbito empresarial, la planificación estratégica facilita la toma de decisiones y proporciona un marco estructurado para alcanzar el crecimiento y la sostenibilidad. Para su implementación, se deben considerar herramientas como el análisis FODA, que permite identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo que facilita la formulación de estrategias basadas en el contexto interno y externo de la organización.

La estrategia empresarial es el conjunto de decisiones y acciones que una empresa adopta para lograr ventajas competitivas y alcanzar sus objetivos. Mintzberg establece diferentes enfoques de estrategia, incluyendo la planificación anticipada, la evolución progresiva del comportamiento organizacional y la adaptación a las dinámicas del mercado. La competitividad empresarial, fundamentada en los principios de Porter, puede lograrse a través de liderazgo en costos, diferenciación o especialización en un nicho de mercado. La elección de la estrategia depende de factores como la estructura de la industria, la capacidad operativa de la empresa y las necesidades del cliente.

El mantenimiento de equipos críticos es un pilar fundamental para garantizar la continuidad operativa en empresas que dependen de sistemas eléctricos, como los UPS. Se clasifica en mantenimiento preventivo y correctivo, cada uno con el objetivo de minimizar tiempos de inactividad y prolongar la vida útil de los equipos. La implementación de estrategias de mantenimiento eficientes mejora la disponibilidad de los sistemas y reduce costos operativos. El uso de indicadores clave de desempeño (KPI), como la tasa de fallas, el tiempo medio de reparación y la disponibilidad del equipo, permite evaluar la eficacia del mantenimiento y optimizar procesos.

La gestión del cambio organizacional es esencial en la implementación de un plan estratégico, ya que implica la adopción de nuevas prácticas, tecnologías y estructuras dentro de la empresa. Kotter plantea un modelo de ocho etapas para gestionar el cambio, que incluye la creación de un sentido de urgencia, la formación de liderazgo estratégico, la comunicación efectiva y la consolidación de mejoras. La resistencia al cambio es un desafío común, por lo que es clave involucrar a los colaboradores en el proceso y alinear la cultura organizacional con los objetivos estratégicos.

La sostenibilidad empresarial integra dimensiones económicas, sociales y ambientales en la estrategia corporativa. La teoría del Triple Bottom Line de Elkington establece que las empresas deben generar valor no solo en términos financieros, sino también en su impacto en la comunidad y el medioambiente. En el sector de mantenimiento de equipos críticos, la sostenibilidad implica la optimización de recursos energéticos, la reducción de desechos electrónicos y la implementación de políticas de responsabilidad social. La sostenibilidad también se vincula con la innovación y la adopción de nuevas tecnologías que mejoren la eficiencia operativa y reduzcan el impacto ambiental.

La evaluación del desempeño empresarial es importante para garantizar el éxito del plan estratégico. El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) de Kaplan y Norton es una herramienta que permite medir el rendimiento organizacional desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional. Esta metodología facilita la alineación de los objetivos estratégicos con las actividades diarias de la empresa, permitiendo un control efectivo de la ejecución del plan. La combinación de métricas cualitativas y cuantitativas proporciona información clave para la toma de decisiones y la mejora continua.

En el contexto de Karpatty, la aplicación de estos conceptos permitirá diseñar un plan estratégico que optimice su operatividad, fortalezca su posicionamiento en el mercado y garantice su crecimiento sostenible en el sector del mantenimiento de equipos críticos.

10.1.1. Análisis FODA (Análisis SWOT)

El análisis FODA es una herramienta de diagnóstico estratégico ampliamente utilizada para identificar las fortalezas (F), debilidades (D), oportunidades (O) y amenazas (A) dentro de una organización. Este análisis permite tener una visión clara sobre los aspectos internos y externos que afectan el desempeño organizacional (Güemes, 2013), el análisis FODA facilita la toma de decisiones estratégicas, ayudando a las empresas a alinear sus recursos internos con las oportunidades externas. (Acedo & Fernández, 2017)

10.1.2. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica utilizada para examinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que afectan a una empresa o sector. Esta técnica permite identificar las fuerzas externas que pueden impactar en el desarrollo y competitividad de la empresa (Hassan, 2018). La integración del análisis PESTEL en el proceso de toma de decisiones estratégicas ayuda a las organizaciones a adaptarse mejor a su entorno (Ghazali & Zain, 2020).

10.1.3. Benchmarking

El benchmarking se refiere al proceso de comparar las prácticas empresariales con las mejores del sector, con el objetivo de identificar áreas de mejora y aplicar las mejores estrategias observadas (Camp., 2018). Esta técnica permite a las empresas estudiar a la competencia y aprender de sus éxitos para implementar prácticas similares que aumenten su competitividad.

10.1.4. Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)

Los KPIs son métricas utilizadas para evaluar el éxito de una organización en relación con sus objetivos estratégicos. Según (Parmenter., 2015), estos indicadores ayudan a las organizaciones a medir su rendimiento y tomar decisiones informadas. Los

KPIs deben estar alineados con los objetivos de la empresa y proporcionar una visión clara de su desempeño.

10.1.5. Sistemas de Monitoreo y Evaluación

Los sistemas de monitoreo y evaluación son herramientas que permiten realizar un seguimiento continuo de la implementación de estrategias y evaluar su efectividad a lo largo del tiempo. Según (Gervais & Leblanc, 2019), estos sistemas son fundamentales para garantizar que las acciones correctivas se implementen cuando sea necesario y asegurar el éxito de los proyectos estratégicos.

10.2. Diseño Metodológico

10.2.1. Tipo de Investigación

La investigación realizada para el diseño del plan estratégico de Karpatty Tecnologías Cía. Ltda. se enmarcó en una investigación aplicada, descriptiva y propositiva.

Aplicada porque busca resolver un problema práctico concreto: la falta de planificación estratégica en la empresa y su impacto en la competitividad y sostenibilidad del negocio.

Descriptiva ya que se analizó y caracterizó detalladamente la situación interna y externa de la organización, sin alterar los fenómenos observados.

Propositiva debido a que, con base en los resultados obtenidos, se formularon estrategias concretas orientadas a mejorar el desempeño y asegurar el crecimiento de la empresa.

Esta combinación metodológica permitió tanto comprender el estado actual de la empresa como plantear soluciones viables y adaptadas a su contexto específico.

10.2.2. Enfoque de la Investigación

Se adoptó un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) para integrar la riqueza interpretativa del análisis cualitativo con la objetividad y precisión del análisis cuantitativo.

Enfoque cualitativo: Utilizado para explorar percepciones, experiencias y expectativas de directivos, colaboradores y clientes clave, así como para interpretar fenómenos organizacionales y estratégicos.

Enfoque cuantitativo: Utilizado para medir variables relevantes (por ejemplo, niveles de satisfacción, percepción de calidad, niveles de capacitación y eficiencia de procesos) mediante técnicas estadísticas básicas.

La combinación de ambos enfoques permitió un análisis integral de la situación de Karpatty, logrando mayor profundidad y rigor en los hallazgos.

10.2.3. Diseño de la Investigación

Se utilizó un diseño no experimental y transversal:

No experimental, porque no se manipularon variables independientes, sino que se observaron y analizaron fenómenos tal como se presentan en su contexto natural.

Transversal, ya que la recolección de datos se efectuó en un único momento en el tiempo, proporcionando un diagnóstico actualizado de la situación de la empresa.

El diseño adoptado resulta idóneo para estudios organizacionales donde se busca describir realidades actuales y plantear estrategias de mejora basadas en evidencias.

10.2.4. Población y Muestra

La población objeto de estudio estuvo conformada por tres grupos principales:

- Directivos y mandos medios de Karpatty Tecnologías Cía. Ltda.
- Personal operativo y administrativo de la empresa.
- Clientes actuales que representan sectores estratégicos (retail, banca, telecomunicaciones y tecnología).

Muestra:

Debido al tamaño reducido y estratégico de la población (menos de 100 sujetos entre personal y clientes relevantes), se utilizó una muestra censal. Es decir, se incluyó a la totalidad de los sujetos disponibles y relevantes para la investigación.

Esta elección metodológica permitió captar toda la información disponible, evitando sesgos y asegurando una representación fiel de la realidad organizacional.

10.2.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Se emplearon diversas técnicas de recolección de datos, triangulando fuentes y métodos para aumentar la validez y confiabilidad de los resultados:

Análisis documental:

Revisión de informes internos, reportes financieros, contratos, organigramas, descripciones de puestos y políticas existentes.

Se utilizó una ficha de análisis documental estructurada, que permitió sistematizar la extracción de información relevante.

Entrevistas semiestructuradas:

Aplicadas a directivos y mandos medios.

Permitieron profundizar en la percepción estratégica, identificar barreras y oportunidades internas, y recoger información cualitativa clave para la formulación estratégica.

Se diseñó una guía de entrevista basada en las dimensiones: dirección estratégica, gestión del talento humano, innovación, competitividad y visión de futuro.

Encuestas estructuradas:

Aplicadas a clientes y colaboradores.

Permitieron recoger datos cuantitativos sobre niveles de satisfacción, percepción de calidad del servicio, comunicación interna y ambiente laboral.

Se utilizó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas de opción múltiple y escala Likert de cinco puntos.

Observación directa:

Realizada en visitas técnicas, reuniones operativas y procesos de trabajo.

Se utilizaron fichas de observación para registrar dinámicas organizacionales, prácticas de comunicación interna, toma de decisiones y gestión de procesos.

La triangulación metodológica permitió contrastar la información obtenida por diferentes vías, aumentando así la profundidad, precisión y confiabilidad de los resultados.

10.2.6. Procedimiento de Investigación

El proceso metodológico se desarrolló en las siguientes etapas:

Etapas 1: Diagnóstico Situacional

Revisión de documentos internos y externos.

Aplicación de entrevistas a la alta dirección y mandos medios.

Observaciones de procesos clave.

Etapa 2: Recolección de Información Cuantitativa

Aplicación de encuestas a clientes y colaboradores.

Registro de datos en bases de datos estructuradas.

Etapa 3: Análisis de Datos

Análisis cualitativo de contenido de entrevistas y observaciones.

Análisis estadístico descriptivo de encuestas (frecuencias, promedios, desviaciones estándar).

Etapa 4: Formulación Estratégica

Construcción de la matriz FODA.

Definición de objetivos estratégicos.

Planteamiento de estrategias FO-FA-DO-DA.

Propuesta de acciones estratégicas específicas.

Etapa 5: Validación Interna

Revisión del plan estratégico con la alta dirección de Karpatty.

Incorporación de sugerencias y validación final.

10.2.7. Análisis de la Información

Análisis cualitativo:

Se realizó mediante técnicas de análisis de contenido, codificando las entrevistas, observaciones y documentos revisados. Se identificaron categorías emergentes que permitieron construir matrices temáticas sobre la percepción organizacional, la visión estratégica, barreras internas y oportunidades externas.

Análisis cuantitativo:

Se utilizó estadística descriptiva para el tratamiento de los datos recolectados a través de encuestas:

Cálculo de porcentajes de respuestas.

Promedios ponderados de satisfacción en distintas áreas.

Identificación de tendencias y brechas de percepción.

La combinación de ambos tipos de análisis permitió validar los hallazgos y fundamentar sólidamente las propuestas estratégicas formuladas.

10.2.8. Limitaciones de la Investigación

La investigación se desarrolló en un tiempo limitado, lo que impidió realizar estudios longitudinales de mayor duración.

Algunas entrevistas y encuestas pudieron estar sujetas a sesgos de respuesta, derivados de percepciones personales o temores a la evaluación interna.

No se incluyó a potenciales clientes o actores externos en el levantamiento primario de información, lo que pudo haber ampliado la perspectiva estratégica.

No obstante, las limitaciones no afectaron la validez general de los resultados, gracias a la triangulación de fuentes y al enfoque sistemático adoptado.

10.2.9. Consideraciones Éticas

Se respetaron principios éticos fundamentales durante toda la investigación:

- Se garantizó la confidencialidad y anonimato de las respuestas de los participantes.
- La participación en entrevistas y encuestas fue voluntaria, previa firma de consentimiento informado.

- Los datos recolectados fueron utilizados exclusivamente para los fines académicos y estratégicos de la investigación.

10.3. Referencias

David, F. R. (2013). Conceptos de administración estratégica (14.^a ed.). Pearson Educación.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Dirección de marketing (14.^a ed.). Pearson Educación.

Porter, M. E. (1985). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial CECSA.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Administración (14.^a ed.). Pearson Educación.

Tidd, J., & Bessant, J. (2018). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change (6.^a ed.). Wiley.