

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÒLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SANTECHASIST S.A
DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y COMERCIALIZACIÓN
DE EQUIPOS INDUSTRIALES.**

MILENA MICHELLE IZA ÑACATO

DIRECTOR: ING.RODRIGO SALTOS MOSQUERA

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
ORGANIZACIONES**

QUITO, OCTUBRE 2019

Director:

Ing. Rodrigo Saltos

Informantes:

Mg. Paulina Cadena

Eco. Yaskarina Galarraga

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía, motor y luz para conseguir uno de mis más anhelados sueños, los mismos que con sacrificio, perseverancia y entrega ahora los tengo.

A mi madre y mejor amiga Rosita, mi mayor ejemplo de lucha, persistencia, y demostración del más puro amor que alguien puede tener, gracias por hacer de mi la mujer que ahora soy', gracias por motivarme y darme ánimos para jamás salir de mi camino y ser mi motivo de levantar la cabeza tras cada tropiezo, porque cuando todos me faltaron siempre regrese a ver y estabas tú, nunca me dejaste sola, así que este éxito también es tuyo.

A mi padre Jorge sin ti no lo hubiese logrado, gracias por enseñarme el valor de las pequeñas cosas, y lo importante que es aprovechar cada oportunidad que se te presente en la vida.

A mi pequeña hermanita Lesly, gracias por la paciencia, y entendimiento que me diste al soportarme en esta etapa universitaria, gracias porque por ti me esforcé más y más para ser tu mejor espejo, te amo con todo mi corazón.

A ti mi pequeño hombrecito Crhistian, gracias por ser fuente de constancia y esfuerzo, y recordarme el potencial que tengo como hermana y amiga, te amo ñaño.

A mi amoroso y querido abuelito Segundo que desde el cielo está orgulloso de mi , gracias por darme las mejores bendiciones y consejos para mi vida “ves no te falle, lo logramos”.

A mis tios queridos Édison y Silvana, gracias por darme apertura a trabajar con ustedes y aportar en algo con mis conocimientos.

Y culmino con las personas que Dios puso en mi camino como verdaderos amigos, Karen, Abrahan y María Belén , gracias por compartir sus más anheladas historias, deseos, locuras, y disfrutar de la vida, admiro y aprecio todo lo que han hecho por mí.

Milena

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme dado la bendición inmensa de tener todos los recursos necesarios para culminar con mi carrera.

A mis padres por la paciencia y apoyo incondicional a lo largo de mi vida.

A mis amados hermanitos los que con entendimiento y ánimo siempre estuvieron conmigo.

A mis amigos incondicionales por hacer de mi vida más alegre, y llena de experiencias inolvidables.

A mi querido Tutor Ing.Rodrigo Saltos gracias por su apoyo, paciencia y guía necesaria en todo este tiempo.

A mi Facultad de Ciencias Administrativas y Contables , por estos años de aprendizaje continuo y lecciones de vida que me han hecho ser una persona enriquecida personalmente y sobre todo han ayudado para que mi formación permita abrir puertas en el ámbito profesional.

Milena

RESUMEN

La planificación estratégica que se muestra a continuación es el resultado de una investigación orientada a la empresa SANTECHASIST S.A. dedicada a la prestación de servicios y comercialización de equipos industriales. Esta investigación consta de cuatro capítulos que se redactará en un documento el cual pretende ser el primer plan estratégico que se brinda a la empresa SANTECHASIST S.A. Esta investigación empieza con un análisis a la situación actual de la empresa donde conocemos el giro del negocio, la ubicación, estructura, objetivos y algunos otros datos que son de vital importancia. Luego se procede a realizar investigación necesaria de conceptos y temáticas de la planificación estratégica para de esta manera saber el contenido de un plan estartegico. Seguido del estudio de la parte teórica se procedió a realizar la planificación estratégica para la empresa añadiendo algunos ítems como son su visión, misión, valores, código de ética, políticas y objetivos necesarios para realizar la planificación táctica de la empresa. Y finalmente se llega a las respectivas conclusiones y recomendaciones obtenidas tras la investigación que serán de empoderamiento y valor empresarial para la organización.

ABSTRACT

The strategic planning shown below is the result of a research oriented to the company SANTECHASIST S.A. dedicated to the provision of services and commercialization of industrial equipment. This research consists of four chapters that will be written in a document which aims to be the first strategic plan that is offered to the company SANTECHASIST SA This investigation begins with an analysis of the current situation of the company where we know the turn of the business, the location , structure, objectives and some other data that are of vital importance. Then we proceed to carry out necessary research on the concepts and themes of strategic planning in order to know the content of a steroid plan. Following the study of the theoretical part, strategic planning for the company was carried out by adding some items such as its vision, mission, values, code of ethics, policies and objectives necessary to carry out the tactical planning of the company. And finally we reach the respective conclusions and recommendations obtained after the investigation that will be of empowerment and business value for the organization.

INDICE DE CONTENIDOS

Contenido

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT.....	vi
INDICE DE CONTENIDOS	viii
INDICE DE TABLAS	xi
INDICE DE FIGURAS.....	xii
CAPITULO I.....	1
1 ESTADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	1
1.1 Generalidades	1
1.1.1 Nombre o Razón social	1
1.1.2 Reseña histórica de la empresa	1
1.1.3 Tipo de Empresa y línea de servicio	1
1.1.4 Imagen Corporativa	3
1.1.5 RUC	3
1.2 ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO	4
1.2.1 Entorno general.....	4
1.2.1.1 Factor Demográfico.....	4
1.2.1.2 Factor Tecnológico	5
1.2.1.3 Factor Político.....	6
1.2.1.3.1 Impuestos.....	7
1.2.1.3.2 Impuesto a la renta:	7
1.2.1.3.3 Impuesto al valor agregado:	8
1.2.1.4 Componentes culturales	9
1.2.2 ENTORNO ESPECÍFICO	10
1.2.2.1 Proveedores	10
1.2.2.2 Clientes.....	13
1.2.2.3 Competencia	17
CAPITULO 2 MARCO TEORICO.....	18
PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA.....	18
2.1 Definición de Planificación Estratégica	18
2.2 Importancia de Planificación Estratégica	19

2.3 Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica.....	20
2.3.1 Ventajas de la Planificación Estratégica.....	20
2.3.2 Desventajas de la Planificación Estratégica	22
2.4 ESTRATEGIAS	22
2.4.1 Definición de Estrategias.....	23
2.4.2 Tipos de Estrategias.....	23
2.4.2.1 Estrategias genéricas competitivas	23
2.4.2.2 Estrategias corporativas:.....	25
2.4.2.3 Estrategias funcionales:	26
2.5 MODELO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	27
2.5.1 Misión.....	27
2.5.2 Visión.....	28
2.5.3 Valores Estratégicos	29
2.5.4 Análisis Interno y Externo.....	32
2.5.4.1 Análisis interno.....	32
2.5.4.1.1 Debilidades.....	33
2.5.4.1.2 Fortalezas	34
2.5.5 Análisis externo	34
2.5.5 Determinación de objetivos	35
2.5.6 Formulación de estrategias	37
CAPITULO 3.	38
PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA SANTECHASIST S.A.....	38
3.1 VALORES EMPRESARIALES	38
3.1.1 Misión.....	38
3.1.2 Visión.....	38
3.1.3 Código de ética de la empresa	38
3.1.4 Cadena de Valor	40
3.2 POLITICAS ORGANIZACIONALES.....	41
3.2.1 Políticas para Empleados	41
3.2.2 Políticas para Clientes	43
3.2.3 Políticas para proveedores.....	44
3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	45
3.3.1 Organigrama Estructural.....	45
3.3.2 Organigrama Funcional	47

3.4 PLANEACIÓN	50
3.4.1 Objetivos a largo plazo	50
3.4.2 Objetivos a corto y mediano plazo.....	50
3.4.2.1 Objetivos administrativos:	50
3.4.2.2 Objetivos financieros:	50
3.4.2.3 Objetivos de Marketing y ventas:	51
3.4.2.4 Objetivos de Mantenimiento:.....	51
3.4.3 FODA.....	52
3.1.5.1 Matriz de Factores Externos (EFE)	53
3.1.5.2 Matriz de Factores Internos (EFI).....	54
3.1.5.3 Matriz FODA.....	55
3.5 Planificación Estratégica	56
3.6 Planificación Operativa Anual (POA).....	58
3.6.1 POA FINANZAS SANTECHASIST S.A.	59
3.6.2 POA ADMINISTRATIVO SANTECHASIST S.A.	60
3.6.3 POA MARKETING SANTECHASIST S.A.....	61
3.6.4. POA MANTENIMIENTO SANTECHASIST S.A.	62
3.7 Planificación de contingencia.....	63
3.7.1 Análisis de Riesgos:	63
3.7.1. 1 Seguridad del Local:	63
3.7.1. 2 Seguridad al Personal:.....	63
3.8 ESTRATEGIAS.....	65
3.8.1 ESTRATEGIA DE LA OCÉANO AZUL.....	65
3.8.2 Estrategias Genericas de Michael Porter	67
3.9 IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL	69
3.6.1 Control Administrativo empresarial.....	70
3.6.2 Control Administrativo empleados	71
3.6.3 Control Administrativo clientes.....	72
3.6.3 Control Administrativo proveedores	73
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
4.1 CONCLUSIONES	74
4.2 RECOMENDACIONES.....	76
BIBLIOGRAFIA:	77

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tabla impuesto a la Renta Personas Naturales.....	8
Tabla 2. Matriz de Factores Externos (EFE).....	53
Tabla 3. Matriz de Factores Internos (EFI).....	54
Tabla 4. Matriz FODA.....	55
Tabla 5. Cuadro de Planificación Estratégica.....	57
Tabla 6. POA Finanzas.....	59
Tabla 7. POA Administrativo.....	60
Tabla 8. POA Marketing.....	61
Tabla 9. POA Marketing.....	62

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. SUPERCIAS.	2
Figura 2. Logo Empresa.	3
Figura 3. RUC SANTECHASIST S.A.	3
Figura 4. Entorno General.	4
Figura 5. Ubicación SANTECHASIST S.A.	5
Figura 6. Tabla de Proveedores.	11
Figura 7. Tabla de Proveedores.	12
Figura 8. Tabla Clientes Personas Natural.	14
Figura 9. Tabla Clientes Juridicos.	16
Figura 10. Logo Megafrio.....	17
Figura 11. Cadena de Valor.	40
Figura 12. Cuadro de Estructura Organizacional	46
Figura 13. Cuadro Estrategias Océano Azul.....	65
Figura 14. Cuadro de Control Empresarial.....	69
Figura 15. Cuadro de Control Empresarial.....	70
Figura 16. Cuadro de Control Empleados.	71
Figura 17. Cuadro de Control Clientes.	72
Figura 18. Cuadro de Control Proveedores.	73

CAPITULO I.....

1 ESTADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1 Generalidades

1.1.1 Nombre o Razón social

SANTECHASIST S.A., es el nombre comercial y con el que se encuentra como razón social registrado. Se eligió este nombre por ser la idea más creativa con el segundo nombre del dueño.

1.1.2 Reseña histórica de la empresa

La empresa SANTECHASIST S.A. inicia sus actividades en el año 2003 en la ciudad de Quito. Creada como una sociedad anónima, dedicada a la prestación de servicios y venta de repuestos industriales enfocados principalmente para el sector hotelero, ofreciendo inicialmente servicios de mantenimiento y reparación de equipos para empresas privadas y administraciones públicas. Empezaron realizando instalación, calibración y reparación de equipos de cocina y lavandería industrial en pequeños negocios.

Con el tiempo adquirieron la destreza para importar directamente los repuestos más requeridos y bajo pedido algunas piezas que no eran posibles adquirir en el mercado local. Nada se desperdicia, si el fabricante lo garantiza, nosotros lo reparamos. (S.A., 2003).

Muchos fabricantes de equipos, reconocieron su trabajo y recomiendan a sus clientes, por el uso de su marca.

Crecieron potencialmente, y ahora están en la capacidad de ofrecer variedad de servicios y repuestos a nivel local y nacional.

1.1.3 Tipo de Empresa y línea de servicio

Registrada en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros como empresa Anónima. Constituida principalmente con 2 socios.

Información General					
Expediente	157937	Nombre Comercial		Ruc	1792086345001
Fecha de Constitución	2007-05-21	Nacionalidad	ECUADOR	Plazo Social	2107-05-21
Tipo Compañía	ANÓNIMA	Oficina de Control	QUITO	Situación Legal	ACTIVA
Ubicación					
Contactos					
Información Adicional					
¿Es proveedora de bienes o servicios del estado?	NO	¿Ofrece servicios de pago a remesas?	NO	¿Compañía vende a crédito?	NO
¿Pertenece a MV?	NO	Fecha de última actualización - Societario	18-jun-2013 12:24		
¿Es sociedad de interés público?	NO				
Actividad Económica					
Objeto Social	La comercialización, compra, venta, distribución, importación y exportación de equipos industriales, sus repuestos y menaje, para hotelería, lavandería, panadería, cocinas y plantas procesadoras de alimentos y conservas en general				
Ciiu Actividad Nivel 2	G46	Descripción	COMERCIO AL POR MAYOR, EXCEPTO EL DE VEHICULOS AUTOMOVILISTAS		
Ciiu Operación Principal	G4659.93	Descripción	VENTA AL POR MAYOR DE EQUIPO ELÉCTRICO COMO: MOTORES		

(SUPERCIAS).

Figura 1. SUPERCIAS.

Fuente: (AUTOR, SUPERCIAS, 2019).

La línea de servicio que posee SANTECHASIST S.A. es:

- Reparacion de lavanderias (Industriales/Domesticas)
- Reparacion del Sistema de calefacción
- Mantenimiento y funcionamiento a cocinas industriales
- Creacion de enfriadores , refrigeradores y cocinas /linea industrial
- Mantenimietno de motores
- Revisión del sistema electrico
- Cambio y calibracion de piezas nuevas en la maquinà.

1.1.4 Imagen Corporativa

LOGO ACTUAL



Figura 2. Logo Empresa.

Fuente: SANTECHASISTS.A.

1.1.5 RUC

Consulta de RUC	
RUC 1792086345001	Razón social SANTECHASIST S.A.
Estado contribuyente en el RUC ACTIVO	Nombre comercial SANTECHASIST S.A.
Representante legal	
Nombre:	ÑACATO GUALLICHICO EDISON SANTOS
Cédula/RUC:	1711057289
Actividad económica principal	VENTA AL POR MAYOR DE MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA INDUSTRIA.
Tipo contribuyente SOCIEDAD	Subtipo contribuyente BAJO CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS
Clase contribuyente OTROS	Obligado a llevar contabilidad SI

Figura 3. RUC SANTECHASIST S.A.

Fuente: (AUTOR, SRI, 2019).

1.2 ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO

1.2.1 Entorno general

Se llega a definir como aquellas fuerzas externas que van a tener relación directa o indirecta con el funcionamiento de la empresa y se puede llegar a tomar factores económicos, sociales, políticos, demográficos, tecnológicos, o socio culturales; los cuales son de naturaleza impredecible e incontrolable que puede afectar a las decisiones de la organización.



Figura 4. Entorno General.

Fuente: (GOOGLE).

1.2.1.1 Factor Demográfico

La empresa SANTECHASIST S.A. se encuentra ubicada en el sur de Quito , en las calles Miller Oe3-261 y Av. 5 de Junio.Sector dos puentes.

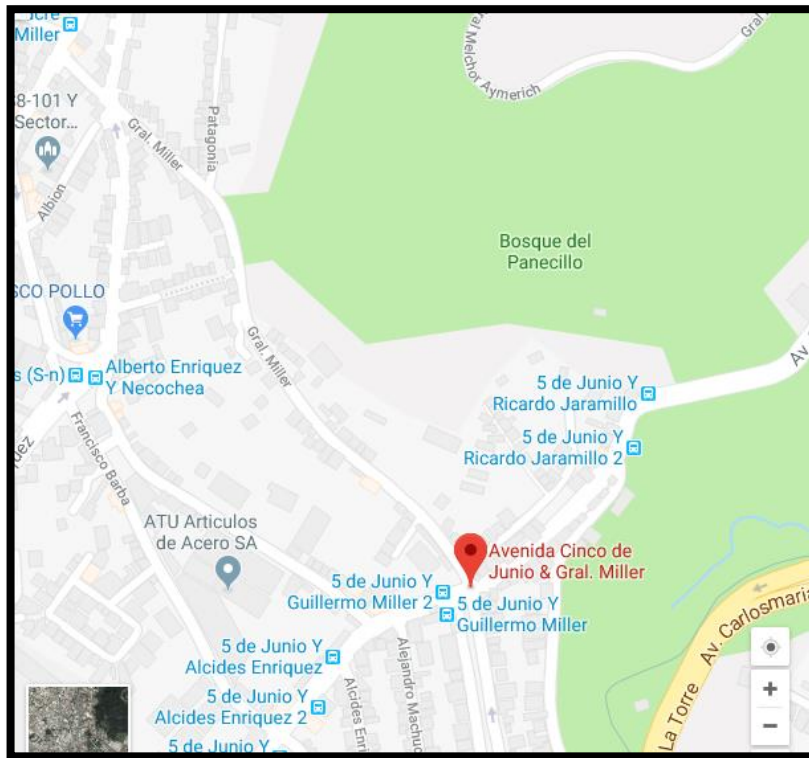


Figura 5. Ubicación SANTECHASIST S.A.
Fuente: (MAPS).

1.2.1.2 Factor Tecnológico

La innovación y la tecnología afectan a los entornos empresariales. A medida que la tecnología avanza, una empresa se ve obligada a mantener el ritmo. Por ejemplo, cuando primero se inventaron las computadoras, eran del tamaño de una habitación. Los usuarios se vieron obligados a emplear tarjetas perforadas para realizar funciones básicas.

Hoy en día, las computadoras que son mucho más potentes caben en la palma de una mano. Las empresas que no se mantienen al día con la tecnología se arriesgan a un aumento de los costos de producción y a precios más altos. Si el costo de la compañía para producir un producto o servicio supera al de los competidores, esta pronto podría encontrarse fuera del negocio. (Guitierrez Hernandez, 2016)

Se ha considerado al factor tecnológico como una oportunidad alta, ya que gracias a los equipos y maquinaria que la empresa dispone se puede realizar correctamente sus actividades diarias, de forma rápida y segura.

SANTECHASIST S.A., empezó con un sistema Office básico siendo útil principalmente para el área financiera, pero pasado un lapso de tiempo optaron en obtener un sistema contable (PEGASUS) , de tal manera que facilito su control y mayor optimización al momento de tener cualquier requerimiento operativo.

1.2.1.3 Factor Político

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

Los factores político son los que incluyen una postura de poder en alguna sociedad , en varios niveles se dará una repercusión económica y afectara directamente a las decisiones tomadas en la organización.

Este consiste en leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada.

En los factores políticos podemos observar cierta importancia de los aspectos referentes a las ideologías y partidos políticos relevantes, pues normalmente los partidos de derecha o centro/derecha tienden a favorecer a las empresas rebajando los impuestos directos, y acentuando los indirectos, de forma que esto beneficia a los empresarios.

El Ecuador vive una crisis política por las diferentes ideologías de los partidos que integran la Asamblea Constituyente.

La Asamblea Constituyente está integrada por la mayoría de simpatizantes del Gobierno actual, esto nos puede llevar a que no aceptan acuerdos o ideas de otros partidos que velan por el bienestar común de la sociedad poniendo de esta manera en incertidumbre a las decisiones influyentes externas como es la inversión en el país, ya que no se tiene la seguridad completa y garantías de realizar un buen contrato.

La política de un país influye sobre muchos aspectos del desarrollo de la sociedad, y sobre todo afecta a las fuerzas productivas, por lo que la política ecuatoriana debe enfocarse a la creación de condiciones favorables a la productividad con el fin de satisfacer las crecientes necesidades de la sociedad.

En este gobierno se puede decir que existe cierta estabilidad democrática, y sin embargo persiste la incertidumbre por tantas reformas que se basan en materias legales, tributarias, políticas que fomentan la desconfianza de ciertos sectores de la población.

Algunas políticas del gobierno nacional se encaminan a privilegiar el desarrollo local, y a garantizar la calidad en los servicios por lo tanto se convierten en fortalezas medias, ya que influyen en el bienestar de la empresa de SANTECHASIST S.A. y de sus trabajadores.

1.2.1.3.1 Impuestos

Las recaudaciones por parte entidades fiscales reguladoras del gobierno hacen que las empresas hagan las contribuciones de los impuestos a tiempo, y así contribuyan directamente hacia el Estado.

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente.

Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyente.

1.2.1.3.2 Impuesto a la renta:

Las sociedades están obligadas a declarar el impuesto a la renta. La tarifa del impuesto a la renta corresponde a una tabla progresiva. (INTERNAS).

El Servicio de Rentas Internas (SRI), mediante Resolución No. NAC-DGERCGC18-00000439, actualizó los rangos de las tablas establecidas para liquidar el Impuesto a la Renta de las personas naturales, sucesiones indivisas, incrementos patrimoniales provenientes de herencias, legados, donaciones, hallazgos y todo tipo de acto o contrato por el cual se adquiera el dominio a título gratuito de bienes y derechos para el período fiscal 2019. (SRI, 2019).

TABLA IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES

AÑO 2019			
En dólares			
Fracción Básica	Exceso Hasta	Impuesto Fracción Básica	% Impuesto Fracción Excedente
0	11.310	0	0%
11.310	14.410	0	5%
14.410	18.010	155	10%
18.010	21.630	515	12%
21.630	43.250	949	15%
43.250	64.860	4.193	20%

Tabla 1. Tabla impuesto a la Renta Personas Naturales.
Fuente: (SERVICIO DE RENTAS INTERNAS).

1.2.1.3.3 Impuesto al valor agregado:

La tarifa del IVA corresponde al 12% en la mayor parte de casos. Las organizaciones que cuentan con un convenio con el estado ecuatoriano y los exportadores, tienen la posibilidad de solicitar la devolución del IVA.

Este impuesto se declara de forma mensual si los bienes que se transfieren o los servicios que se presten están gravados con tarifa 12%; y de manera semestral cuando exclusivamente se transfieran bienes o se presten servicios gravados con tarifa cero o no

gravados, así como aquellos que estén sujetos a la retención total del IVA causado, a menos que sea agente de retención de IVA (cuya declaración será mensual). (VALOR).

Están relacionados con las acciones del gobierno, políticas monetarias y fiscales, con la industria y regulaciones a la competencia para proteger a los clientes. Para efecto la empresa SANTECHASIST S.A factura con tarifa 12%, debido al pago puntual de sus responsabilidades. SANTECHASIST no ha tenido ningún tipo de problemas tributarios y ha permitido que se mantenga activo en el sistema de Compras Públicas (SERCOP).

El factor impuestos tiene un impacto relevante hacia la empresa SANTECHASISTS.A., viniendo a ser una AMENAZA MEDIA, debido a los cambios repentinos de las leyes que se han dado y pueden afectar al sector secundario (industria), además de afectar directamente la importación de maquinaria.

1.2.1.4 Componentes culturales

Se compone de instituciones y otras fuerzas que afectan valores, percepciones, preferencias, y comportamiento básicos de una sociedad. La gente crece en una sociedad determinada que moldea sus creencias y valores básicos, y absorbe una visión del mundo que define sus relaciones con los demás. Las características culturales siguientes pueden afectar a la toma de decisiones:

- Persistencia de valores culturales
- Desplazamientos en los valores culturales secundarios
- Perspectiva de la gente sobre sí misma
- Perspectiva de la gente por los demás
- Perspectiva de la gente sobre las organizaciones
- Perspectiva de la gente sobre la sociedad
- Perspectiva de la gente sobre la naturaleza

1.2.2 ENTORNO ESPECÍFICO

1.2.2.1 Proveedores

Los proveedores o suministradores son firmas o personas que proporcionan los recursos necesarios a la empresa, para fabricar sus productos y deben vigilar constantemente los cambios que ocurren en el ambiente de los proveedores, al poseer éstos un impacto sustancial sobre sus operaciones. Por ejemplo, el alza de los precios de los suministros claves puede obligar a aumentar los precios de los productos y servicios de la organización, lo que necesariamente reducirá el volumen de entregas pronosticadas.

SANTECHASIST S.A dispone de proveedores locales como internacionales los mismos que brindan repuestos de calidad de acuerdo al requerimiento de la organizació

PROVEEDOR INTERNACIONAL	PRODUCTO
FAGOR 	Electrodomésticos, cafeteras, partes internas de cocinas, lavadoras, cafeteras, calderas y termos eléctricos.
LF 	Máquinas de café de filtro, dispensadores de bebidas, partes internas de refrigerado doméstico, aislantes, amortiguadores, bandejas, filtros, cintas, cámaras de aire, cables eléctricos, cableado.
ALLIANCE LAUNDRY SYSTEMS 	Lavadoras, partes internas de lavadoras, filtros

GEV



Componentes eléctricos, componentes de gas, tecnología para agua material de sujeción, sistemas de medición, reductores de presión, tubos flexibles.

ADC AMERICAN DRYER



Cocinas, lavadoras, partes internas de los mismos.

HOBART



Hornos de panadería, cámaras de fermentación, amasadoras, bases de refrigeración.

Figura 6. Tabla de Proveedores.

Fuente: SANTECHASIST S.A.

PROVEEDORES NACIONALES	PRODUCTO
COMERCIAL KIWI 	Repuestos de menor necesidad, pegamentos, candados, líquidos fríos, tuberías
ANGLO ECUATORIANA 	Aire acondicionado, refrigeración, ventilación, equipos y repuestos
MEGAFRIO S.A. 	Partes y repuestos de aire acondicionado, refrigeración, ventilación, partes y herramientas

Figura 7. Tabla de Proveedores.

Fuente: SANTECHASIST S.A.

En el caso de los proveedores internacionales de SANTECHASIST S.A brindan y tienen la política de pago anticipado con transferencia dependiendo la cantidad o monto de compra, en el caso de repuestos pequeños se debe pagar el mismo momento de la compra en línea, y para maquinaria pesada se trabaja con el pago anticipado del 70% y 30% del pago faltante 10 días antes del despacho.

SANTECHASIST S.A. cuenta con buenos proveedores nacionales, los cuales entregan el material en un máximo de ocho días laborables, mientras que los proveedores principales internacionales para la empresa se tardan en entregar el producto entre siete a quince días laborables, y en ocasiones tarda más tiempo la entrega, convirtiéndose esto en una amenaza para la empresa, ya que en ocasiones la producción y reparación se detiene hasta que llegue el material.

La calidad del material de repuestos que existe en el país no es buena, lo cual hace que necesariamente la empresa tienda más a importar que realizar la compra local lo que ocasiona problemas que pueden ser amenaza para la fabricación a la hora de establecer el precio a sus clientes.

1.2.2.2 Clientes

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios. (GALEON).

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o este bien presentado, si no existen compradores. (MONGRAFIAS).

PRINCIPALES CLIENTES POTENCIALES DE SANTECHASIST S.A
PERSONAS NATURALES

Sr. Altamirano:(Lavandería Ambato)

Enfocado en la reparación y compra de repuestos para lavadoras.



Y varias personas particulares que por distintos motivos necesitan mantenimiento en sus máquinas de uso doméstico

Figura 8. Tabla Clientes Personas Natural.

Fuente: SANTECHASIST S.A.

PERSONAS JURIDICAS

Cooperación la Favorita:

Mantenimiento y reparación del sistema de calefacción.



Cyrano Corfu:

Venta y mantenimiento de hornos de panadería.



Crepes & Waffles:

Mantenimiento y reparación de cocinas, hornos y sistemas de refrigerado.



Hostería Rumipamba de las Rosas:

Verificación y control mensual del sistema de calefacción, y reparación de cocinas y cafeteras.



Colegios Nacionales:

Mantenimiento y control de sistemas de calefacción y sistemas de refrigeración.



Unidad Educativa de La Inmaculada



Fundación Colegio Americano
Quito



UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR
BORJA
COMPAÑÍA DE JESÚS

Figura 9. Tabla Clientes Juridicos.
Fuente: SANTECHASIST S.A.

1.2.2.3 Competencia

La definición de competencia se refiere a cuando varias empresas privadas concurren a un mercado para ofrecer sus productos o servicios ante un conjunto de consumidores que actúan de forma independiente y que integran la demanda. Hace referencia también a la rivalidad entre firmas que toman parte en un determinado mercado desarrollando sus mejores estrategias con el ánimo de incrementar las ganancias, minimizar los costes y así poder competir en las mejores condiciones posibles ante el resto de compañías del sector. (Economía simple.net).

SANTECHASIST S.A. localiza a su competencia dentro del ámbito nacional principalmente a MEGAFRIO , ya que cuenta con los mismos servicios de la empresa pero con la gran diferencia de tener un catálogo de reparación más amplia.



Figura 10. Logo Megafrio.

Fuente: Google.

CAPITULO 2 MARCO TEORICO.....

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

2.1 Definición de Planificación Estratégica

Henry Mintzberg, en su libro *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*, define estrategia de la siguiente manera: es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. (PIMENTEL, 1999).

Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes. (PIMENTEL, 1999).

La planificación estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones ínter funcional que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. La planificación estratégica pretende integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.” (Fred R., 2013).

En su libro de planificación estratégica, afirma que la planificación estratégica es “el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización, las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición de los recursos para realizar esos objetivos”. (Serna Gomez, 2003).

De los conceptos anteriores podemos ver que la planificación estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, que nos ayudaran al correcto desenvolvimiento de la organización; además consiste en elaborar la misión, visión, valores y principios de la empresa y finalmente identifica sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

2.2 Importancia de Planificación Estratégica

La planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Un plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa. Incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Estas áreas comerciales se distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas. (Kathryn, 2018).

Según un estudio de McKinsey publicado en 2009, el 78% de las empresas utiliza sus planes estratégicos para evaluar el progreso de manera mensual o trimestral. La importancia de un plan estratégico radica en usarlo como una herramienta de medición. Traza el éxito o el fracaso al alcanzar tus metas y objetivos de manera regular, ya sea mensual o trimestralmente. Si tu empresa no está en el camino del éxito, tienes la oportunidad de realizar modificaciones y garantizar un año rentable. (Kathryn, 2018).

Por lo general la importancia para los gerentes y las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los gerentes encuentran que definiendo la misión de sus empresas en los términos específicos les es más fácil imprimirles dirección y propósitos y como consecuencia, éstas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales.

La importancia de realizar una planificación estratégica se destaca principalmente en:

- Reducir los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Propicia una mentalidad futurista, teniendo más visión del provenir y un afán por lograr y mejorar las cosas.

- Condiciona al organismo social al medio ambiente externo.
- Establece un pensamiento racional para la toma de decisiones, evitando el empirismo (intuición, improvisación).
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Al establecer planes de trabajos, éstos suministran las bases a través de las cuales operará el organismo.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador adecuados rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Hace que los empleados conozcan perfectamente, qué es lo que se espera de ellos y les da la oportunidad de tomar parte en las decisiones en las que se lleguen.
- Proporciona los elementos necesarios para llevar a cabo el control.
- La planeación estratégica busca maximizar, el beneficio de las oportunidades futura del organismo social , a través de la previsión de recursos. (RODRIGUEZ VALENCIA, págs. 315-320).

2.3 Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica

2.3.1 Ventajas de la Planificación Estratégica

Una de las opiniones más extendidas es que el desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundaría en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y de trabajo para los miembros de la organización. (RENATA, 2013).

La finalidad del plan estratégico consiste en definir los objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos. De esta manera se facilita la gestión de la organización al hacerla más transparente, asignar políticas concretas a los diversos sectores implicados y permitir la evaluación en

función del cumplimiento de las actuaciones especificadas. Esto genera coherencia entre las acciones que se realizan y las expectativas de la dirección, poniendo a la organización en relación con las necesidades del entorno.

El asunto más importante para llevar a cabo un plan estratégico está muy directamente relacionado con la mejora de resultados de la organización. Además, el plan estratégico permite a la organización una gestión más profesional y menos basada en improvisaciones porque:

- 1) Permite conocer mejor la realidad de la organización.
- 2) Permite identificar los cambios y desarrollar que se puede esperar.
- 3) Permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas.
- 4) Permite preparar al futuro, aunque sea impredecible.
- 5) Permite enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo.
- 6) Permite plantear la estrategia y pilotarla y evaluarla correctamente.
- 7) Permite mejorar la coordinación de las actividades.
- 8) Permite mejorar manejo de recursos.
- 9) Permite medir el impacto futuro de las decisiones estratégicas que se toma hoy.

10) Permite mantener un enfoque sistémico. (RENATA, 2013).

2.3.2 Desventajas de la Planificación Estratégica

Se determina las desventajas de la Planificación Estratégica como:

La planificación está limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros. La utilidad de un plan está afectada por la corrección de las premisas utilizadas como sub-secuentes. Si las condiciones bajo las cuales fue formulado el plan cambian en forma significativa, puede perderse gran parte del valor del plan.

La planificación cuesta mucho. Algunos argumentan que el costo de la planificación excede a su contribución real. Creen que sería mejor gastar el dinero en ejecutar el trabajo físico que deba hacerse.

La planificación tiene barreras psicológicas. Una barrera usual es que las personas tienen más en cuenta el presente que el futuro.

La planificación ahoga la iniciativa. Algunos creen que la planificación obliga a los gerentes a una forma rígida de ejecutar su trabajo.

La planificación demora las acciones. Las emergencias y apariciones súbitas de situaciones desusadas demandan decisiones al momento. No puede dejar pasar el tiempo valioso reflexionando sobre la situación y diseñando un plan.

La planificación es exagerada por los planificadores. Algunos críticos afirman que quienes hacen la planificación tienden a exagerar su contribución.

La planificación tiene limitado valor práctico. Algunos afirman que la planificación no solo es demasiada teórica. (LOZADA).

2.4 ESTRATEGIAS

2.4.1 Definición de Estrategias

Estrategia es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

Una estrategia comprende una serie de tácticas que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos. (Significados.com).

2.4.2 Tipos de Estrategias

2.4.2.1 Estrategias genéricas competitivas

Según el investigador Michael E. Porter, existen al menos cuatro tipos de estrategias competitivas: diferenciación, líder de costes, enfoque de bajo coste y diferenciación de bajo coste. Cada empresario puede utilizar una de estas estrategias estándar o desarrollar su propia estrategia ya que la flexibilidad es una importante característica de las estrategias competitivas, aunque la realidad es que la mayoría de las empresas utiliza una de estas cuatro estrategias genéricas. (NEGOCIO.COM, 2016).

- **Diferenciación:** Las empresas que entre las estrategias competitivas eligen utilizar la de diferenciación, ofrecen a sus clientes productos o servicios únicos. Tener una oferta única permite a las compañías tener una ventaja sobre sus competidores, porque sus competidores, simplemente, no pueden ofrecer lo mismo que ellos están ofreciendo. (NEGOCIO.COM, 2016).

Para desarrollar productos o servicios únicos, estas empresas frecuentemente realizan fuertes inversiones en investigación y desarrollo, algo que muchas pequeñas empresas no pueden permitirse. (NEGOCIO.COM, 2016).

Las empresas que dependen de la diferenciación, necesitan tener cuidado de no desarrollar ofertas fácilmente imitables, porque pueden arruinar su singularidad. (NEGOCIO.COM, 2016).

- Líder de Costes: La estrategia de liderazgo de costes normalmente suele ser empleada sólo por grandes empresas. Se trata de compañías que pueden obtener productos baratos mediante economías de escala. Compran productos a muy bajo precio a diferentes vendedores, les añaden un margen mínimo y mantienen un precio de venta final muy barato. (NEGOCIOS.COM, 2016).

La idea detrás de esta estrategia competitiva es ser el proveedor más barato de un bien o servicio, por lo que es difícil para los competidores competir con él. Debido a que esta estrategia requiere economías de escala, es poco adecuado para la mayoría de las pequeñas empresas. (NEGOCIOS.COM, 2016).

La empresa que sigue esta estrategia, ha apostado por la producción de unos productos determinados, con unos procesos especializados, esto le confiere inflexibilidad a la empresa, no pudiéndose adaptar de este modo, a los cambios de la demanda o de la tecnología. (ESTRATEGIAS).

- Enfoque de bajo costo: las estrategias competitivas de enfoque de bajo coste son similares a las de líder de costes, exceptuando que el foco se hace en un nicho de mercado concreto. En lugar de comercializar un producto a toda la población, se vende solamente a un segmento particular de la población. (NEGOCIOS.COM, 2016).

El objetivo de esta estrategia es ser el proveedor más barato en ese segmento. Por ejemplo, una tienda de electrónica podría concentrar su mercado en una sola ciudad. Su objetivo sería entonces ser el proveedor más barato de la ciudad, pero sin ser necesariamente el más barato en general. (NEGOCIOS.COM, 2016).

- Diferenciación: La estrategia de diferenciación de bajo coste, al igual que la estrategia de enfoque de bajo coste, se centra en un subconjunto específico del mercado. Sin embargo esta, en lugar de comercializar un producto o servicio como el más barato, lo que hace es comercializarlo como único en relación con

algún aspecto del mismo. Por ejemplo, una empresa podría desarrollar un producto que estuviera específicamente hecho para gente zurda. Al concentrarse en un segmento de mercado tan estrecho, la empresa puede focalizar sus esfuerzos, los cuales pueden requerir de pocos recursos para desarrollar el producto en comparación con los que se necesitan para todo el mercado. (NEGOCIOS.COM, 2016).

La calidad del servicio post venta puede formar parte también de una estrategia de diferenciación efectiva, aunque, en todo caso, su éxito dependerá de que la oferta sea percibida como innovadora, de calidad, diferenciada y más beneficiosa que otras alternativas. (SCHOOL).

2.4.2.2 Estrategias corporativas:

Hace referencia al plan de actuación de determinada empresa en relación al mercado global, teniendo en cuenta diversos elementos como, fijación de los países de operación, precisión de los proyectos de diversificación y ampliación del mercado, considerando nuevos sectores para la comercialización de sus productos. (RIQUELME, 2018).

En las estrategias corporativas podemos encontrar una subdivisión:

- Estrategia de estabilidad: Son aquellas estrategias que la empresa emplea cuando considera que su rendimiento es satisfactorio o cuando la empresa considera que sus expectativas de crecimiento son muy pocas o nulas, entonces con estas estrategias busca mantener esta situación en el tiempo. Estas se caracterizan por la total deserción de cambios significativos. (RIQUELME, 2018).
- Estrategia de crecimiento: El objetivo en estas estrategias es aumentar las ventas, la participación en el mercado, la rentabilidad, las ganancias, etc. Para ello se aplica la diversificación de productos, la internacionalización, las alianzas estratégicas, nuevas adquisiciones, la creación de franquicias o licencias y

muchas más que entran en el rango de estrategias corporativas de crecimiento. (RIQUELME, 2018).

- Estrategia de contracción: En ese caso y dado por diversas situaciones en el mercado, la empresa busca como objetivo reducir la magnitud o la diversidad de las operaciones, posterior a una revisión y evaluación de aquellos segmentos que no su rentabilidad está en entredicho y se vuelven segmentos innecesarios.

Se aplican a la reducción de la variedad y número de negocios en el portafolio corporativo y son consideradas y representan un desenlace estratégico de manufacturas y mercados sin beneficios. (RIQUELME, 2018).

- Estrategias de Retorno: Son estrategias que se aplican ante situaciones de pérdidas financieras, en estas los esfuerzos se centran en convertir una situación de pérdida de dinero en el retorno de las ganancias y la rentabilidad, restaurando la entereza financiera del portafolio corporativo.

Normalmente son utilizadas en empresas que tienen problemas con solución a corto plazo o en empresas en crecimiento. (RIQUELME, 2018).

- Estrategias de reestructuración: son acciones estratégicas emprendidas para renovar el revestimiento estructural del portafolio corporativo o para cambiar las relaciones formales de los diversos componentes de dicho portafolio. (RIQUELME, 2018).

2.4.2.3 Estrategias funcionales:

Es aquella que precisa el ¿CÓMO? Hacer, operar, funcionar, es decir, después de delimitar la estrategia corporativa que concreta el ¿qué hacer?, la estrategia funcional, viene a indicar el cómo se deben aplicar y utilizar los recursos para lograr lo que se quiere lograr. (MATIAS, 2018).

Existen algunos tipos usados en las organizaciones como son:

- Estrategia de producción: define los lineamientos a seguir durante los venideros años en lo referente al sistema de productivo (tipo de sistema a utilizar,

características técnicas, incorporación de tecnología al proceso, proceso de almacenamiento, etc.). (MATIAS, 2018).

- Estrategia comercial o de marketing: determina las acciones que se deben llevar a cabo para colocar los productos y/o servicios en el mercado correspondiente (afianzamiento de ciertas características comerciales del producto, establecimiento de precios, definición de los canales de distribución, uso de las diferentes estrategias de comunicación, etc.). (MATIAS, 2018).
- Estrategia financiera: a empresa debe fijar las fuentes de financiación necesarias para poder llevar a cabo todos sus proyectos de inversión, además tener en cuenta el coste asociado a dichas fuentes. (MATIAS, 2018).

2.5 MODELO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.5.1 Misión

La misión es la razón o el motivo del cual nace la empresa, y dependerá de la actividad que realiza la organización.

Jack Fleitman, autor del libro "Negocios Exitosos", define la misión de la siguiente manera: "La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general. (THOMPSON, 2006).

Los 3 autores Stanton, Etzel y Walker definen misión como lo que "Enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización. (RAFFINO , 2019).

Considerado por Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2004) como "un importante elemento de la planificación estratégica" (VALDA, 2016).

Preguntas frecuentes para elaborar la Misión:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

Una misión bien diseñada no se debe confundir con las metas de la empresa, la misión habla del beneficio que ofrecemos al cliente, se enfoca desde su perspectiva. Es el cliente y sólo él quien decide lo que es una organización. Por esta misma razón, la misión ha de ser explícita respecto de lo que ofrecerá. No es lo mismo decir: satisfacer la demanda del cliente, que ofrecerle costos bajos, entrega en tiempo, garantías, etc.; ahora sí conozco lo que necesita mi cliente! y él lo sabe. (htt1)

2.5.2 Visión

La Visión es la imagen de lo que las personas de la organización aspiran a ser. Es la visualización de la realización de la Misión en un tiempo relativamente corto: 3 a 5 años. En ese sentido, la Visión se desprende de la Misión. Es la traducción a la realidad de cómo la empresa será en el futuro inmediato como resultado de cumplir con su Misión. (VILLALVA, 2010).

La visión de una empresa es la que debe contestar a estas preguntas, por tanto, refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento, hace referencia a lo que será o debería ser en el futuro, y establece los criterios que la organización ha de utilizar para fijar el camino a seguir.

Existen algunos elementos que deben contener una visión:

- La idea central del tipo de empresa que se desea ser

- Dominios en los cuales intervendrá la empresa
- Clientes/Mercados que atenderá o necesidades que va a satisfacer
- Dimensión temporal
- Descripción física de la organización en el futuro
- Ventajas distintivas que se ofrecerá (VILLALVA, 2010).

La visión simplemente proporciona el contexto para traer a la vida esta dinámica. Construir una compañía visionaria requiere 1% de visión y 99% de alineación. Cuando usted tiene una excelente alineación, un visitante podría venir del espacio exterior e inferir su visión de las operaciones y actividades de la compañía, sin jamás leerla en papel o reunirse con un solo ejecutivo. (CUEVAS AMAYA, 2003).

Se debe evitar repetir las funciones, y los productos que caracterizan la definición de la misión. Asimismo, no deberían señalarse aquellos aspectos relacionados con los proyectos de modernización de corto plazo. (ARMIJO, 2005).

2.5.3 Valores Estratégicos

Los Valores Estratégicos representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores, es fácil descubrirlo, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial, parten de esta reflexión. (CASTELLANOS CRÚZ, 2007).

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo. (SANTANDREU, 2011).

Todo lo que pueda aportarnos una ventaja competitiva consistente podría traducirse en un valor estratégico de la empresa. Tener un acuerdo claro y abierto sobre estos valores ayudará a establecer las prioridades significativas de la organización, sus campos de esfuerzo y niveles de tolerancia respecto a las desviaciones; permitirá fijar expectativas y cómo comunicarlas a los demás, en qué negocios intervenir y cómo administrar. (CASTELLANOS CRÚZ, 2007).

Existen varios valores que se consideran importantes como:

- **Excelencia operacional:** El concepto de eficacia de los procesos ocupa en el presente un lugar de primera fila dentro de la gestión empresarial. Reingeniería, Normas ISO, Informe COSO, Perfeccionamiento Empresarial, todos estos modelos y más exigen una amplia y racional capacidad de respuesta por parte de la organización. Ser excelente, ágil y confiable en sus procesos se constituye en un valor estratégico para la mayoría de las instituciones.
- **Capacidad de aprendizaje:** La capacidad de aprender, pasar de la Solución de Problemas al Aprendizaje Organizacional, donde toda la empresa y en especial la Alta Dirección logra cuestionarse y replantear sus supuestos, es una de las cualidades más destacadas, necesarias e insistidas por toda la comunidad empresarial. Probablemente estamos hablando de un valor estratégico universal.
- **Recursos Humanos:** Cuando entendemos que las personas son el activo más importante y asumimos su desarrollo y bienestar total. Para aquellas organizaciones que operan fundamentalmente con el capital intelectual de su gente, este valor puede tener un carácter marcadamente estratégico.
- **Compromiso con el cliente:** Este valor implica una posición de compromiso total con el cliente. Nada es más importante y todo puede esperar si se trata de atenderlo. Compromiso Total puede ser el distintivo de muchas actividades.

- **Ética:** Es uno de esos valores universalmente determinados. Todos esperamos y necesitamos confiar en que estamos frente a alguien que opera éticamente su empresa, entiéndase con transparencia, sinceridad, compromiso con la palabra empeñada, etc.
- **Calidad:** Igual que la ética, este también es un valor determinado de antemano. No cabe pensar su ausencia en el mercado contemporáneo.
- **Innovación:** Es un valor que tiene asociados altos costos y riesgos. Estar en el “punto crítico” implica que nos adelantaremos a la competencia y que estamos dispuestos a experimentar con ideas no comprobadas. Esta es la característica de muchas industrias pioneras en el terreno de la Informática.
- **Imagen:** Cuando es importante para la empresa ser identificada por sus rasgos distintivos o liderazgo. Es lo contrario de permanecer en el anonimato abriéndose sólo a aquellos con quien se hace negocios. El valor Imagen conlleva normalmente importantes gastos por concepto de publicidad, promociones y relaciones públicas.
- **Seguridad:** Este es un valor fundamental dentro de la industria química, la minería, el transporte. En una empresa donde los accidentes son raros, quizás este no sea un valor estratégico.
- **Ambiente:** Como la Seguridad, este valor será de extrema importancia para las industrias con fuerte impacto en el medio ambiente, ya sea a través de sus productos o procesos.

- **Diversión:** Cada vez más organizaciones encuentran productivo que sus lugares de trabajo sean vistos por los clientes, empleados o ambos como lugares divertidos¹⁵.
- **Estructura organizativa:** La valoración de una estructura abierta, descentralizada, con un mínimo de control; o la centralización con la mayoría de las decisiones importantes tomadas a los niveles superiores de la jerarquía, son opciones que pueden tener en algunas empresas un verdadero peso estratégico. (CASTELLANOS CRÚZ, 2007).

2.5.4 Análisis Interno y Externo

2.5.4.1 Análisis interno

A través de ella se hace un diagnóstico de los puntos claves del proyecto o de la empresa en marcha, los cuales garantizarán el cumplimiento de los atributos de valor ofrecidos al cliente, de las ventajas competitivas respecto de la competencia y de los estándares mínimos esperados en el sector. (PAREDES, 2010).

Realizar un análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades. (R., 2014).

El diagnóstico lo integran el análisis de:

- **Capacidad directiva:** todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.

- Capacidad competitiva: todos los aspectos relacionados con el área comercial, como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.
- Capacidad financiera: ésta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y el área de análisis
- Capacidad técnica o tecnológica: aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio. Por tanto involucra, entre otras: infraestructura tecnológica (hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, etc.
- Capacidad de talento humano: se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, absentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc. (SERNA, 2010).

2.5.4.1.1 Debilidades

Debilidades. También llamadas puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas. (MARKETING XXI).

2.5.4.1.2 Fortalezas

También llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades. (MARKETING XXI).

2.5.5 Análisis externo

Realizar un análisis externo tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y estrategias que le permitan eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos. (R, 2014).

Una vez realizado el análisis interno, la empresa necesita saber más sobre su mercado e identificar lo que podrían hacer mejor, para ello se necesita conocer a las personas que utilizan el producto o servicio. (QuestionPro).

Es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. El diagnóstico externo lo integran el análisis de:

- Factores económicos: aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, ingreso per cápita disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional.
- Factores políticos: aquellos que se refieren al uso o migración del poder: datos de Gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); datos de los órganos de representación (Senado, Cámara, Asamblea, consejos estatales); otros agentes del Gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.

- Factores sociales: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.)
- Factores tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software)
- Factores geográficos: los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.
- Factores competitivos: todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores. (SERNA, 2010).

2.5.5 Determinación de objetivos

Los objetivos estratégicos son los logros que la entidad pública, ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz. (ARMIJO, 2005, pág. 40)

La pregunta a responder es:

- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Qué resultados esperamos lograr?

Comprender y analizar cuáles son las características de los objetivos empresariales marca el éxito o fracaso de un proyecto, en la mayoría de ocasiones. Los objetivos empresariales sirven para delimitar estrategias y actuar como una guía efectiva en el desarrollo del crecimiento empresarial. Al final, son la brújula que delimitará el camino a seguir para obtener los fines propuestos. (ARGUDO, 2017).

George T. Dorian ideó un sistema de clasificación en relación a una serie de parámetros que marcaban la eficiencia de las metas que se proponía una empresa.

Y es que, para que un objetivo resulte eficaz en términos de empresa es necesario que cumpla los siguientes requisitos:

- Debe ser específico: es importante que el objetivo sea concreto para que cualquier persona del equipo o profesional que forme parte de la empresa, pueda entenderlo a la perfección y sepa cómo desarrollar la estrategia de trabajo en base al objetivo. Si no somos capaces de concretar nuestra meta, difícilmente podremos llegar a alcanzarla.
- Debe ser medible: ten en cuenta que a la hora de definir un objetivo, este debe tener carácter de meta cuantificable. Este tipo de estrategia se observa muy bien a nivel de análisis digital a la hora de establecer métricas de visibilidad de audiencia, o en los planes de marketing y ventas, para los que se fijan índices e indicadores de rentabilidad.
- Debe ser alcanzable: evidentemente un objetivo no es otra cosa que un reto ambicioso que busca conseguir un logro a través de una estrategia definida. Sin embargo, el hecho de que sea un reto no implica que sea imposible de alcanzar. Y es que si los objetivos que establecemos suponen cifras inalcanzables para la empresa a corto plazo, no tienen ningún sentido y quedarán olvidados.
- Debe ser realista: esta idea viene al hilo del punto anterior, en el que comentábamos que solo aquellos objetivos realistas podrán ser tenidos en cuenta a la hora de planificar nuestras acciones empresariales.
- Debe ser temporal: es importante que el objetivo se encuentre inmerso en una línea de tiempo bajo un orden cronológico. Este factor es esencial a la hora de definir las distintas etapas que constituirán el plan de objetivos para alcanzar la meta propuesta. (ARGUDO, 2017).

2.5.6 Formulación de estrategias

La formulación de la estrategia se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico. (PORTER, 1982).

Las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Permiten la definición de las metas, los Programas y planes de acción y la base para las prioridades en la asignación de recursos. Las Estrategias proporcionan una base para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción propuestos. (ARMIJO, 2005, pág. 50).

Se debe entender que una estrategia organizacional no es un acto aislado, más bien es una cadena que transita las acciones de toda la empresa, e involucra todos todo el funcionamiento de la misma, abarcando:

- La toma de decisiones.
- El rumbo de las operaciones de la organización.
- La conciliación al cambio.
- El cumplimiento de objetivos y metas. (RIQUELME, 2018).

CAPITULO 3.

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA SANTECHASIST S.A

3.1 VALORES EMPRESARIALES

3.1.1 Misión

Somos una empresa dedicada a la asesoría técnica de máquinas industriales, con soluciones de alta calidad y confiabilidad, asegurando el buen funcionamiento de los equipos a través de un soporte técnico calificado.

3.1.2 Visión

Ser un referente nacional en calidad de servicios de asistencia técnica industrial que ayude a satisfacer todas las necesidades y requerimientos de nuestros clientes, logrando tener fortalecimiento como empresa a través de nuestro personal capacitado y calificado para todas las exigencias de nuestros clientes.

3.1.3 Código de ética de la empresa

El código de ética de SANTECHASIST S.A. se basa en brindar a todos nuestros clientes y proveedores el compromiso que tenemos hacia ellos, logrando cumplir con nuestros valores y lineamientos de acción aplicada por nuestro personal.

SANTECHASIST S.A. define algunos de sus valores a continuación:

- **Honestidad:**

Brindar un trabajo honesto con la respectiva dirección establecida por la empresa, actuar de acuerdo a como se piense y sea lo correcto.

- Confianza:

Producir un ambiente seguro y positivo con el cual el cliente se sienta seguro del servicio brindado.

- Lealtad:

Tener compromiso y honrar las pautas y disposiciones establecidas en la empresa para su correcto funcionamiento.

- Respeto:

Es nuestra fundamental acción para que exista convivencia entre la organización, proveedores y clientes.

- Compromiso:

Cumplir con tiempos y requerimientos ofrecidos tanto a clientes como a proveedores.

- Innovación:

Crear ventajas competitivas con materiales y maquinaria de alta tecnología, acompañado de la correcta acción del personal.

3.1.4 Cadena de Valor

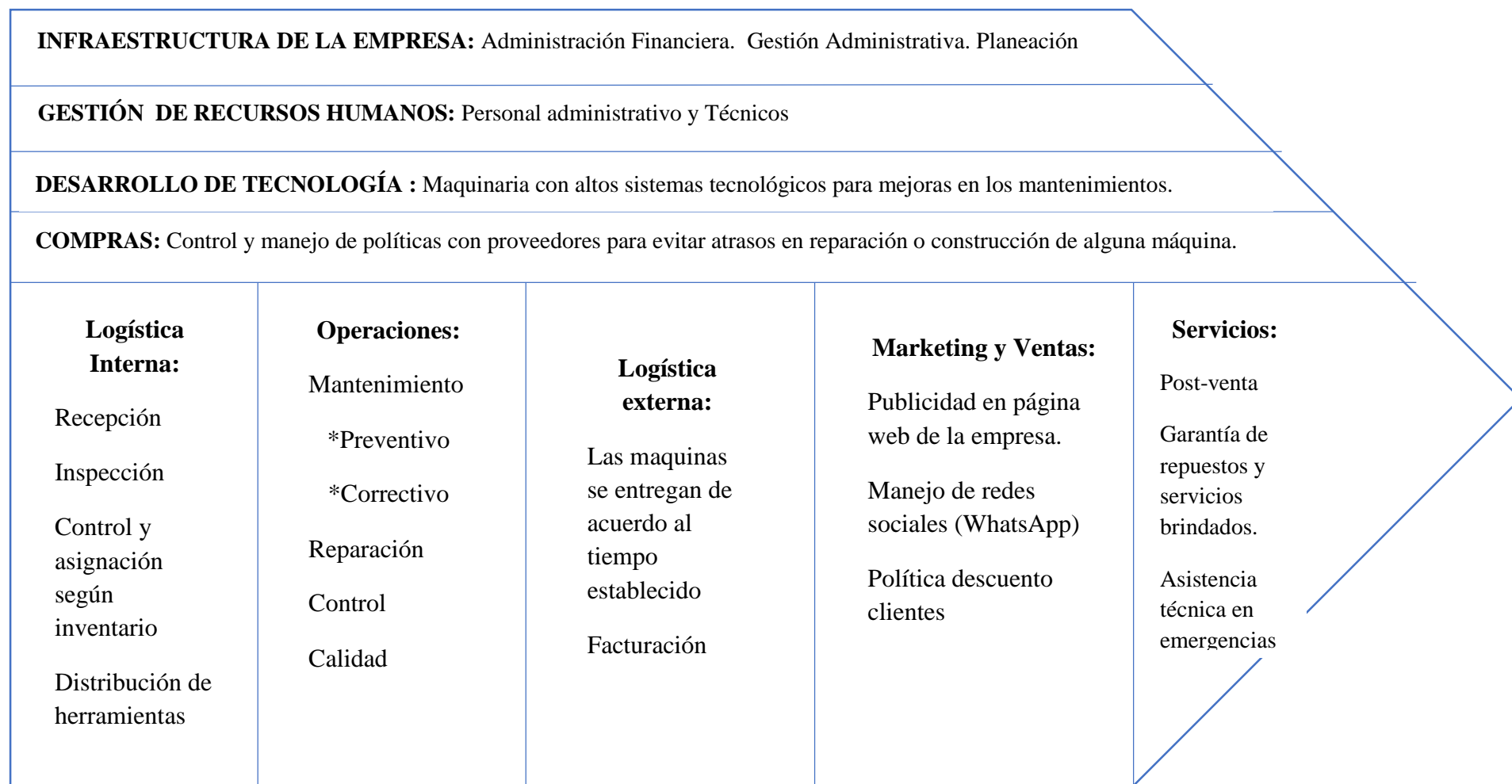


Figura 11. Cadena de Valor.

Fuente: SANTECHASIST S.A.

3.2 POLITICAS ORGANIZACIONALES

3.2.1 Políticas para Empleados

SANTECHASIST S.A. desea brindar servicios de calidad a sus clientes, por lo cual se debe establecer políticas que ayuden con el manejo adecuado de las actividades que realizarán los técnicos y demás personal los cuales mejoraran su desempeño al momento de realizar su trabajo.

Las políticas que impulsa SANTECHASIST S.A. con sus colaboradores son:

- Tener respeto entre todos los colaboradores de SANTECHASIST S.A. de tal manera que se establezca un ambiente adecuado para trabajar.
- Asistir puntual y diariamente a su lugar de trabajo para el correcto desempeño de actividades, cumpliendo con las instrucciones o disposiciones dadas.
- Organizarse de forma eficaz y responsable cada tarea.
- Uso correcto del overol u otros implementos que sean necesarios para trabajar con la maquinaria, con el objetivo de cuidar la salud de cada colaborador.
- Tratar a los clientes de manera equitativa sin ningún tipo de preferencia a nadie.
- Tener el uso correcto de los bienes, equipos, materiales, herramientas o vehículos de la empresa en beneficio personal o de terceros.
- En el caso de gastos presentar en un tiempo no mayor a 15 días, para la liquidación respectiva de gastos de viaje, peajes, pasajes y más cuentas que se hubiese realizado.

- Mantener limpia las instalaciones de la empresa y principalmente al finalizar la jornada laboral dejar en orden su sitio de trabajo, archivando documentos, ordenes herramientas o materiales.
- En caso de ser necesario informar a su superior o encargado claves de correos, computadoras, o cualquier otra información que sea necesaria si el colaborador debe ausentarse de su lugar de trabajo.
- Acudir a la empresa correctamente uniformado, y con los implementos que fuesen necesarios para cada área.
- El colaborador de SANTECHASIST S.A. tiene derecho de presentar algún reclamo en relación a su trabajo o alguna sanción impuesta por algún inmediato, para lo cual deberá avisar a su jefe y si no existe la satisfacción podrá presentar al queja al gerente.
- Los colaboradores deberán presentar con un tiempo de anticipación de treinta días su solicitud de vacación, las cuales deberán ser revisadas y llegar a un acuerdo entre las partes. Se dará la autorización por escrito con la respectiva firma de las partes.
- En caso de uso del vehículo de la empresa verificar el perfecto funcionamiento del vehículo y motor.
- Deberá respetar estrictamente las leyes de tránsito de la Republica y responsabilizarse por alguna de las infracciones cometidas si fuera el caso.

3.2.2 Políticas para Clientes

SANTECHASIST S.A. considera que la parte fundamental de la empresa son sus clientes, ya que gracias a ellos se da el giro del negocio, por esta razón la organización a optado por establecer políticas que ayuden con el mejoramiento continuo de calidad de servicios y la relación que existe entre empresa y clientes.

Las políticas que impulsa SANTECHASIST S.A. con sus clientes son:

- Los clientes aceptan libre y voluntariamente la revisión de las maquinas
- Luego del análisis realizado por el técnico se informara si se debe cambiar alguna pieza, y solo el cliente podrá autorizar el cambio.
- El cliente no debe pagar a ningún técnico, se debe cancelar en la administración.
- SANTECHASIST S.A. maneja estos modos de pago: efectivo, cheques, transferencias bancarias y tarjetas de crédito.
- Se podrá establecer algún descuento u otros beneficios solo con autorización de la administración.
- Se debe indicar claramente los datos y toda la información necesaria para que llegue la factura electrónica.
- Si la revisión es fuera del perímetro nacional se procederá a cargos adicionales.

3.2.3 Políticas para proveedores

SANTECHASIST S.A. sabe que es importante llevar una correcta selección de proveedores con el fin de garantizar la calidad y satisfacción que requiere el cliente. Los proveedores que ingresen al proceso de selección tendrán un límite de 7 (incluidos proveedores extranjeros) con el fin de ofrecer la máxima calidad en repuestos a nuestros clientes.

Las políticas que impulsa SANTECHASIST S.A. con sus proveedores son:

- Cada producto debe cumplir con los estándares de calidad establecidos por el contrato.
- Se escogerá proveedores que tengan una amplia gama de repuestos especialmente en línea de calefacción y de cocina.
- Tener proveedores que ofrezcan excelentes estrategias de negociación.
- Poseer una buena comunicación y relación entre proveedor y empresa por un largo tiempo.
- Se debe cumplir con la entrega puntual de piezas importadas.
- Los pagos se estipularan en el contrato al igual que los plazos.

3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.3.1 Organigrama Estructural

SANTECHASIST S.A. sabe que la reparación y mantenimiento industrial dado por cualquier negocio demanda una estructura de gestión operacional la misma que deberá contener la parte técnica, administrativa y financiera. Estos estarán conformados por profesionales expertos en cada área que se encargaran de la correcta ejecución del trabajo o proyecto que se esté efectuando.

Para la realización de los trabajos en SANTECHASIST S.A. se tiende a tener la respectiva administración de los recursos financieros , utilización y compra de materiales para el respectivo mantenimiento de los equipos industriales , pago a empleados ,tramites de importación y demás entidades.

Todas estas actividades incluyen varias funciones y alto grado de responsabilidad los mismos que no se puede responsabilizar a solo una persona. Por este motivo SANTECHASIST S.A. crea el respectivo organigrama con sus respectivos departamentos de manera que ayuden a mantener el control y orden en todas las actividades o avances de mantenimiento

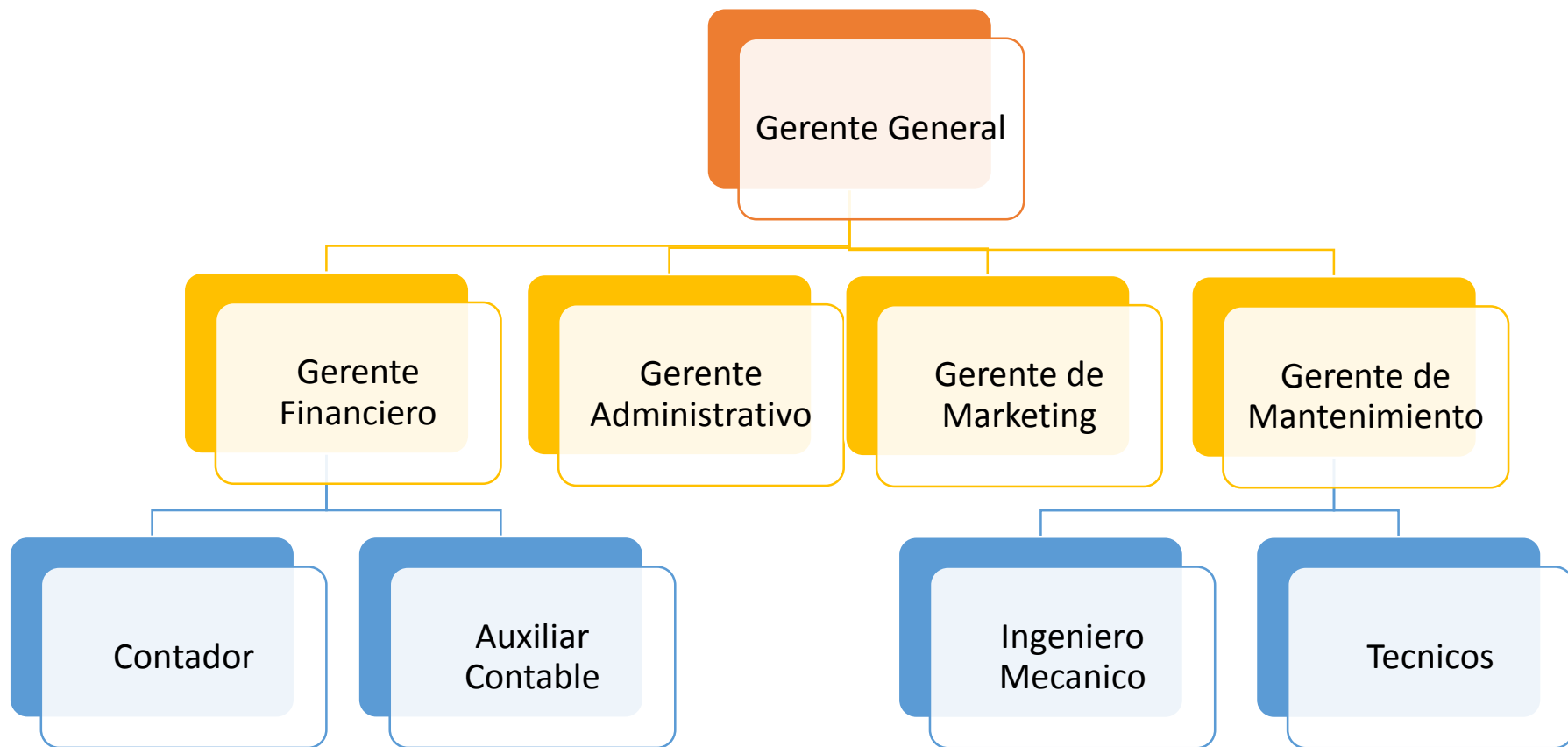


Figura 12. Cuadro de Estructura Organizacional
Fuente: SANTECHASIST S.A.

3.3.2 Organigrama Funcional

Gerente General:

- Control y verificación del cumplimiento del plan estratégico de la empresa.
- Verificación del cumplimiento de objetivos- de cada departamento.
- Ayudar y generar confianza dentro de la organización.
- Minimizar errores en la parte del taller.
- Cuidar por la seguridad de sus empleados, así como por las políticas dentro de la empresa.
- Liderar su grupo con confianza y responsabilidad.
- Establecer las correctas funciones para cada uno de los colaboradores.
- Llevar control en un periodo determinado a cada uno de las áreas de la empresa.

Gerente Financiero:

- Realizar los presupuestos cada año
- Analizar posibles inversiones
- Reducir gastos del taller
- Cotizar nuevos equipos o herramientas
- Administrar bien todos los recursos financieros

Gerente Administrativo:

- Planificación con la provisión de los repuestos y materiales.
- Evaluación de estudios de mercado.
- Coordinar fechas de entrega de máquinas en reparación.
- Programar los mantenimientos que se debe realizar.
- Establecer bases de promociones y ofertas según sea la época.
- Analizar la competencia y presentar planes de mejora de la organización.

Gerente de Marketing:

- Realizar un nuevo y mejorado plan de Marketing
- Establecer campañas
- Otorgar un plus en el servicio de acuerdo a las necesidades del cliente.
- Posicionar a la empresa dentro del mercado
- Analizar o buscar nuevas necesidades del cliente
- Analizar a la competencia y proporcionar planes de mejora

Gerente de Mantenimiento

- Organizar a todos los colaboradores dentro del taller.
- Realizar las hojas de trabajo.
- Verificar el uso correcto de repuestos nuevos
- Analizar posible mejoras en el taller.
- Dar servicio con altos estándares de calidad.
- Alcanzar objetivos propuesto por el departamento.

3.4 PLANEACIÓN

3.4.1 Objetivos a largo plazo

- Ampliar el local con equipos nuevos y personal capacitado para el 2021.
- Abrir nueva sucursal en el sector de Conocoto para el 2022.
- Incrementar nuestro número de clientes en un 50 % para el 2020.

3.4.2 Objetivos a corto y mediano plazo

3.4.2.1 Objetivos administrativos:

- Integrar personal más capacitado.
- Planificar el abastecimiento de repuestos según nuestra demanda.
- Comprar equipos de última generación que complementen con el que ya se dispone en talleres.
- Evaluación ciclo de vida de materiales usados para calibración.

3.4.2.2 Objetivos financieros:

- Reducir gastos innecesarios para la empresa.
- Mantener registros e información contable al día.
- Realizar anualmente el presupuesto de SANTECHASIST S.A.

- Presentar estados financieros cada año.

3.4.2.3 Objetivos de Marketing y ventas:

- Fidelizar y captar nuevos clientes.
- Mostar confianza y credibilidad a los clientes acerca del servicio.
- Establecer una pequeña campaña con repuestos que no rotan de bodega
- Realizar un plan de publicidad en redes sociales
- Establecer ofertas y descuentos en tiempos determinados..

3.4.2.4 Objetivos de Mantenimiento:

- Establecer más controles de calidad y limpieza antes de entregar el equipo.
- Reducir tiempos de entrega.
- Tener variedad de repuestos con la finalidad que el cliente tenga opciones para su reparación.

3.4.3 FODA

Mediante la matriz FODA , se puede conocer la situación actual de la empresa analizando sus características internas como fortalezas y debilidades ; así también se puede determinar las características externas como oportunidades y amenazas que enfrenta el negocio. Con el correcto manejo del FODA podremos establecer y generar nuevas estrategias que nos permitan el correcto funcionamiento y cumplimiento de objetivos de la empresa.

3.1.5.1 Matriz de Factores Externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	PONDERACIÒN	CLASIFICACIÒN	PUNTUACIONES
	1)Apoyo Gubernamental a este sector.(Industrial)	0,1	2	0,2
	2) Alianza directa con fabricantes.	0,2	3	0,6
	3) Innovaciòn con nueva tecnología.	0,1	3	0,3
	4) Convenios e integraciones con nuevas organizaciones.	0,2	3	0,6
	5)Ofrecer servicio y atenciòn con valor agregado.	0,4	4	1,6
		1,00		3,30
	AMENAZAS	PONDERACIÒN	CLASIFICACIÒN	PUNTUACIONES
	1) Clientes desleales.	0,1	2	0,2
	2) Aumento de centros de reparaciòn técnicos altamente calificados.	0,2	3	0,6
3) Inseguridad por parte de nuevos clientes.	0,2	2	0,4	
4) Cambios en aranceles por importaciòn.	0,4	3	1,2	
5) Demoras en pagos.	0,2	2	0,4	
	1,00		2,60	

Tabla 2. Matriz de Factores Externos (EFE).

Fuente: SANTECHASIST S.A.

Con las puntuaciones de factores externos, se puede determinar que existe un mayor peso en cuanto oportunidades (3.30), que amenazas (2.60).

3.1.5.2 Matriz de Factores Internos (EFI)

MATRIZ EFI				
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1) Calidad en los materiales y repuestos para realizar el trabajo.	0,2	3	0,6
	2) Personal capacitado.	0,1	2	0,2
	3) Cumplimiento y entrega a tiempo de cada trabajo.	0,2	3	0,6
	4) Equipos y tecnología de punta.	0,2	3	0,6
	5) Único local de reparación en la zona.	0,3	4	1,2
		1,00		3,20
	DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1) No existe planificación continua en el proceso.	0,3	2	0,6
	2) Falta de campaña de marketing en la empresa.	0,3	2	0,6
	3) Falta de control y orden en el taller.	0,2	1	0,2
	4) No existe evaluación de cumplimiento.	0,3	1	0,3
	5) Temor al cambio.	0,2	1	0,2
		1,00		1,30

Tabla 3. Matriz de Factores Internos (EFI).

Fuente: SANTECHASIST S.A.

Se puede determinar que existe un mayor peso en las fortalezas (3.20), que en debilidades (1.30).

3.1.5.3 Matriz FODA

MATRIZ FODA SANTECHASIST S.A.		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1)Calidad en los materiales y repuestos para realizar el trabajo.	1) No existe planificación continua en el proceso.
		2)Personal capacitado.	2)Falta de campaña de marketing en la empresa.
		3)Cumplimiento y entrega a tiempo de cada trabajo.	3)Falta de control y orden en el taller.
		4)Equipos y tecnología de punta.	4)No existe evaluación de cumplimiento.
		5)Único local de reparación en la zona.	5)Temor al cambio.
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	1)Apoyo Gubernamental a este sector.(Industrial)	Brindar un servicio con valor agregado, con personal capacitado los mismos que posean equipos y materiales de punta.	Realizar una campaña de marketing que logre captar y tener los convenios necesarios para el desarrollo nuevo de la empresa.
	2)Alianza directa con fabricantes.		
	3)Innovación con nueva tecnología.		
	4)Convenios e integraciones con nuevas organizaciones.		
	5)Ofrecer servicio y atención con valor agregado		
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	1)Clientes desleales.	Distingirse entre los demas empresas de mantenimiento , por su calidad de materiales y peronal capacitado.	Crear un ambiente de confianza a ls clientes por medio de la mejora de imagen externa e interna de la empresa.
	2)Aumento de centros de reparación técnicos altamente calificados.		
	3)Inseguridad por parte de nuevos clientes.		
4)Cambios en aranceles por importación.			
5)Demoras en pagos.			

Tabla 4. Matriz FODA.

Fuente: SANTECHASIST S.A.

3.5 Planificación Estratégica

En el libro Estrategia del Océano Azul los autores (Kim & Mauborgne 2005), hablan acerca de la creación sobre nuevos mercados no explotados en la actualidad, teniendo como referencia la renovación de las idea de la competencia generando oportunidades de crecimiento de manera innovadora. Desde ese planteamiento, se hace óptimo usar esta herramienta para establecer estrategias que SANTECHASIST S.A. requiere para cumplir objetivos propuestos anteriormente.

Líder del Proyecto: Silvana Ganchala **Departamento:** Administrativo

Apoyo del Proyecto: Veronica Ñacato

OBJETIVOS	COD	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PONDERACION	CALIFICACION	CAL. PONDERADA
OB001 Ampliar el taller con equipos nuevos y personal capacitado para el 2021.	1	Realizar un diagnostico o auditoria de la situacion actual	Silvana Ganchala/Veronica Ñacato	0,10	3	0,3
	2	Elaborar un plan de mejora y ampliación para el taller	Silvana Ganchala/Veronica Ñacato	0,07	4	0,28
	3	Implementacion de la ampliacion del taller	Silvana Ganchala/Veronica Ñacato	0,08	4	0,32
OB002 Abrir nueva sucursal en el sector de Conocoto para el 2022.	1	Analizar el lugar donde será la sucursal.	Silvana Ganchala/Veronica Ñacato	0,15	4	0,6
	2	Cotizar equipos necesarios para el local	Silvana Ganchala/Veronica Ñacato	0,10	2	0,2
	3	Buscar alianzas estrategias con proveedores para el nuevo local.	Silvana Ganchala/Veronica Ñacato	0,19	3	0,57
	4	Realizar plan de marketing para dar a conocer el nuevo local.	Silvana Ganchala/Veronica Ñacato	0,07	4	0,28
OB003 Incrementar nuestro número de clientes en un 50 % para el 2020.	1	Manejar una campaña publicitaria	Silvana Ganchala/Veronica Ñacato	0,06	3	0,18
	2	Hacer descuentos, promociones y fidelización al cliente	Silvana Ganchala/Veronica Ñacato	0,08	3	0,24
	3	Dar un plus en el servicio ofrecido	Silvana Ganchala/Veronica Ñacato	0,05	4	0,2
	4	Realizar alianzas o convenios con empresas(reparacion)	Silvana Ganchala/Veronica Ñacato	0,05	3	0,15
			TOTAL	1		3,32

Tabla 5. Cuadro de Planificación Estratégica.

Fuente: SANTECHASIST S.A.

3.6 Planificación Operativa Anual (POA)

En SANTECHASIST S.A. cada uno de los gerentes de cada departamento, han realizado una planificación por cada área, en donde su propósito es llegar a alcanzar objetivos a un corto como mediano plazo. A continuación se detalla la planificación operativa por cada departamento.

3.6.1 POA FINANZAS SANTECHASIST S.A.

MATRIZ POA FINANZAS											
CODIGO	OBJETIVOS	No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	%APORTE	%AVANCE ACTIVIDAD	%AVAN. EST RATEGIA	TIPO DE RECURSO	DETALLE
OB001	Realizar el presupuesto de SANTECHASIST S.A. anualmente	1	Revisar ingresos y gastos en reportes historicos	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	10	10	20	Humano	500
		2	Analisis de los proveedres con los que se trabajaran	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	10	5	20	Humano	50
		3	Analisis interno de cada departamento	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	10	5	20	Humano	100
OB002	Establecer registros contables y financieros cada dia.	1	Registrar todo tipo de facturas	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	5	5	10	Humano	1000
		2	Controlar los pagos y cobros de la empresa	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	10	5	10	Humano	500
		3	Registrar cada transaccion realizada por el area de reparaciòn.	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	10	5	10	Humano	200
OB003	Reducir gastos innecesarios para la empresa	1	Controlar compras de recursos innecesarios para la empresa	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	5	5	10	Humano	100
		2	Revisar ingresos y gastos diarios	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	5	5	10	Humano	100
		3	Revisar balances para observar los gastos no necesarios	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	5	5	10	Humano	100
		4	Adquirir material solo bajo pedido	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	5	5	10	Humano	500
OB004	Presentar estados financieros a los directivos anualmente	1	Mantener un sistema contable organizado	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	5	5	10	Humano	200
		2	Preparar mensualmente balances financieros	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	5	5	10	Humano	500
		3	Analizar cada balance financiero	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	5	5	10	Humano	500
OB005	Realizar inversion que garantice el correcto funcionamiento de la empresa	1	Realizar cotizacion de equipo o implementos nuevos	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	5	5	10	Humano	1000
		2	Establecer cierta cantidad economica para cada inversion	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	5	5	10	Humano	500
total							100%	65%	15%		5850

Tabla 6. POA Finanzas.

Fuente: SANTECHASIST S.A.

3.6.2 POA ADMINISTRATIVO SANTECHASIST S.A.

MATRIZ POA ADMINISTRATIVO											
No.	OBJETIVOS	No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	%APORTE	%AVANCE ACTIVIDAD	%AVAN.EST RATEGIA	TIPO DE RECURSO	DETALLE
MPA001	Realizar plan de abastecimiento de acuerdo a la demanda	1	Revisar cuantas hojas de trabajo diarias ingresan a la empresa	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	10	50	60	Humano	100
		2	Negciar con proveedores y hacer que acepten las propuestas	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	10	50	60	Humano	200
MPA002	Escoger a prveedores con altos estandares de calidad	1	Realizar selección de proveedores calificados	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	10	50	60	Humano	100
		2	Comparacion de precios con todos los proveedores seleccionos	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	10	50	60	Humano	100
		3	Comparar productos a fabricante	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	10	50	60	Humano	100
MPA003	Hacer control de calidad desde el taller para cada equipo que posee el taller	1	Verificar tiempo de uso de cada maquina o herramienta	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	10	50	60	Humano	200
		2	Realizar cntroles preventivos a apartos usados para mantenimiento	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	10	50	60	Humano	200
		3	Ver el tiempo de uso de cada equipo	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	10	50	60	Humano	200
MPA004	Realizar compra de nuevas herramientas para completar con los existentes	1	Verificar que se posea presupuesto ara la adquisicion	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	10	50	60	Humano	200
		2	Cotizar precios de nuevas herramientas	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	5	50	60	Humano	200
		3	Comparar precios de cada oferta recibida	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	5	50	60	Humano	200
MPA005	Analizar y evaluar el ciclo de vida de cada herramienta o maquinaria del taller	1	Realizar la correcta depreciacion de cada maquina	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	5	50	60	Humano	200
		2	Llevar cntrol de numero de reparaciones por maquina	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	5	50	60	Humano	500
TOTAL							100	50	60		2500

Tabla 7. POA Administrativo.

Fuente: SANTECHASIST S.A.

3.6.3 POA MARKETING SANTECHASIST S.A.

MATRIZ POA MARKETING											
CODIGO	OBJETIVOS	No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	%APORTE	%AVANCE ACTIVIDAD	%AVAN.EST RATEGIA	TIPO DE RECURSO	DETALLE
MPM001	Captar y fidelizar clientes	1	Establecer plan publicitario	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	5	50	60	Humano	5000
		2	Dar precios accesibles al cliente	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	5	50	60	Humano	100
		3	Brindar un servicio con un plus para obtener recomendaciones	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	5	50	60	Humano	100
MPM002	Crear confianza a los clientes en cada servicio que se brinda	1	Entregar puntualmente el trabajo	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	5	50	60	Humano	500
		2	Usar productos de calidad	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	20	50	60	Humano	1000
		3	Realizar trabajos con excelencia	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	10	50	60	Humano	500
MPM003	Establecer descuentos o promociones a los clientes frecuentes	1	Poseer un registro de clientes frecuentes	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	10	50	60	Humano	100
		2	Dar cupones de compra, verificando los montos anteriores del cliente	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	10	50	60	Humano	5000
		3	Sorteo anual de una reparacion para cualquier sistema	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	10	50	60	Humano	1000
MPM004	Realizar alianzas estrategias con empresas que ayuden al crecimiento de SANTECHASIST	1	Evaluar empresas que pueden estar interesadas con el convenio	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	10	50	60	Humano	2000
		2	Dar a conocer la empresa con presentaciones u otro implemento de marketing	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	10	50	60	Humano	1000
MPM005	Realizar varios planes de marketing especialmente en redes sociales	1	Invertir en publicidad en redes sociales.	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	5	50	60	Humano	2000
		2	Usar las redes sociales mas frecuentes	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	5	50	60	Humano	200
TOTAL							100	50	60		18500

Tabla 8. POA Marketing.

Fuente: SANTECHASIST S.A.

3.6.4. POA MANTENIMIENTO SANTECHASIST S.A.

MATRIZ POA MANTENIMIENTO											
No.	OBJETIVOS	No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	%APORTE	%AVANCE ACTIVIDAD	%AVAN. EST RATEGIA	TIPO DE RECURSO	DETALLE
MPM001	Realizar controles de calidad de maquinaria o equipo antes de la entrega	1	Revisar hoja de trabajo y comparar con repuestos cambiados	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	10	5	40	Humano	1000
		2	Probar la maquina luego de el respectivo cambio o mantenimiento	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	10	5	40	Humano	2000
		3	Realizar la respectiva limpieza posterior para la entrega de la maquina.	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	10	5	50	Humano	100
MPM002	Reducir el tiempo de entrega	1	Capacitar al personal de como trabajar en quipo	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	10	5	40	Humano	100
		2	Aumentar personal capacitado	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	10	5	40	Humano	100
		3	Mejorar la eficiencia en cada empleado	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	10	5	40	Humano	100
										Humano	100
MPM003	Poseer un amplia gama de repuestos que el cliente pueda tener las mejores opciones	1	Amliar numero de proveedores	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	10	5	50	Humano	200
		2	Realizar un estudio de cual es el repuesto mas usado	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	10	5	50	Humano	200
		3	Verificar cada repuesto por pruebas de calidad	Silvana Ganchala	ene-20	dic-20	20	5	40	Humano	200
total							100%	45%	48,50%		4100

Tabla 9. POA Marketing.

Fuente: SANTECHASIST S.A.

3.7 Planificación de contingencia

3.7.1 Análisis de Riesgos:

3.7.1. 1 Seguridad del Local:

- Robo: Existe la posibilidad de tener que se presente algún robo debido a todos los acontecimientos que se han presentado en toda nuestra ciudad, es por eso que el local cuenta con un sistema de alarmas , detectando cualquier tipo de problema dentro y fuera del local y taller
- Incendio: Con una probabilidad baja de que exista este percance , aunque or control y disposiciones de las leyes nacionales ,se dispone de un extintor, mangueras, filtros de aire y sistemas detectores de humo, siempre velando por el cuidado de cada uno de nuestros colaboradores.
- Inundación: No existe probabilidad de tener algún tipo de inundación ya que el taller se encuentra geográficamente en un buen sitio y además en caso de que existiese el taller cuenta con buen sistema de alcantarillado.

3.7.1. 2 Seguridad al Personal:

SANTECHASIST S.A. establece principalmente el cuidado de cada colaborador por lo que es fundamental el uso correcto de algunos implementos explicados a continuación:

- Overol: Los colaboradores de la sección de mantenimiento disponen de su overol personal, con el fin de prevenir cualquier tipo de emergencia que se pueda dar por el uso de fluidos, y gases usados en la reparación, los mismos que pueden derramarse en las prendas de los mismos.

- Gafas: Se deberá usar en ciertos casos que el colaborador así lo amerite, ya que son gafas especiales para la actividad que esté realizando.
- Protectores de oídos: En SANTECHASIST S.A. se tiende a visitar al cliente por lo que en ocasiones, los ruidos existentes en aquel lugar puede afectar al sistema auditivo, para lo cual se dota a cada colaborador de protectores auditivos
- Guantes: Se deberá verificar el tipo de guante a usar, ya que el colaborador puede revisar la maquinaria en lugares cálidos o fríos.

3.8 ESTRATEGIAS

3.8.1 ESTRATEGIA DE LA OCÉANO AZUL

En el libro la estrategia del Océano Azul de los autores (KIM & MAUBORGNE,2005), se habla acerca de la creación de nuevos mercados(innovación) no explotados en la actualidad, refiriéndose a la transformación de las ideas de la competencia que han dado oportunidades de crecimiento de una forma muy original e innovadora. Es por eso que después de ese planteamiento es beneficioso usar esta herramienta para crear y establecer estrategias que SANTECHASIST S.A., necesita para cumplir con los objetivos expuestos anteriormente.

Los principios a desarrollar en esta estrategia son :

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

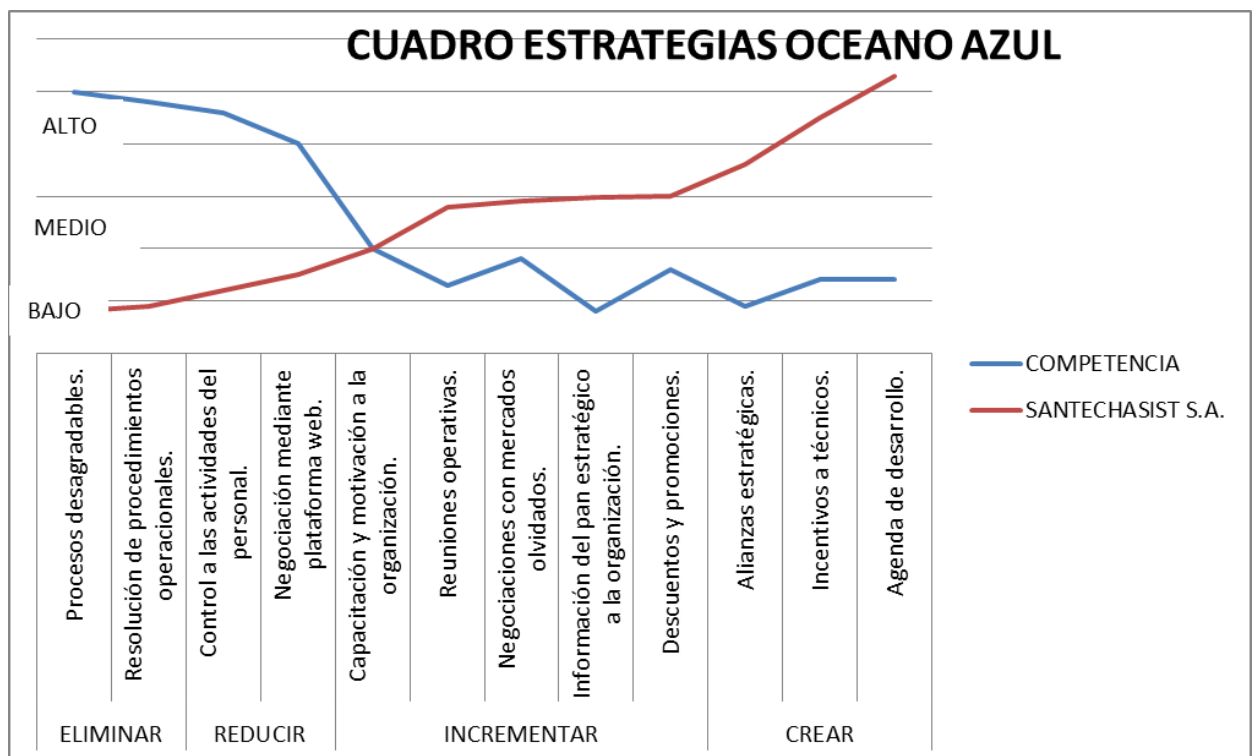


Figura 13. Cuadro Estrategias Océano Azul.

Fuente: SANTECHASIST S.A.

En el cuadro que se detalla anteriormente se indica las actividades claves para un liderazgo útil con el que se pretende lograr la estrategia del océano azul. Es por eso que entre las actividades que debe eliminar SANTECHASIST S.A están los procesos desagradables administrativos y operativos lo cual hace que se minimice la eficiencia operativa de la empresa, igualmente se eliminara las resoluciones operacionales construyendo un protocolo directo a dichos problemas.

El segundo principio habla de reducir ; en este caso se pretende reducir el control al personal ya que es responsabilidad y compromiso de cada trabajador el desempeñarse en el cargo que se le ha asignado, de tal manera que se desenvuelva por si mismo y solo se proceda al análisis de sus resultados con sus actividades. También se quiere reducir la negociación por medio la plataforma web lo que se pretende que se realice visitas personales sabiendo que de esa manera daremos más seguridad al cliente y a la empresa para la realización de algún trabajo o venta de un bien.

El incrementar es el tercer principio que desarrolla esta estrategia ;en este caso se quiere incrementar la capacitación y motivación a la organización de tal manera que se adueñe de la misión y visión que posee la empresa, y sobre todo porque la ser motivados se podrá tener mayor productividad y eficacia en las tareas que desempeña. También se quiere incrementar reuniones operativas con el fin de ampliar negociaciones con el mercado desatendido. Y por último también se quiere incrementar los descuentos y promociones que capten al cliente y generen mayor volumen de ventas.

Y en el último principio aparece el crear ; SANTECHASIST S.A. actualmente se maneja con sueldos fijos para todos los colaboradores de la empresa al ofrecer un incentivo a los técnicos se logrará conseguir el máximo rendimiento del personal y de la empresa de tal manera que a mayores resultados , mayor será el salario , lo cual servirá de motivación para que cada empleado de lo mejor de si mismo y de igual manera ayude a la empresa a evitar personas ineficientes. Otro punto que se pretende crear es el establecer alianzas estratégicas con empresas con el fin de llegar a un potencial número de clientes y se pueda construir confianza y seguridad rápidamente para beneficio de la empresa y por ultimo el crear agendas de desarrollo para analizar futuras tendencias o nexos a nuevos sistemas de reparación , ya que este elemento propone diferenciarse del mercado ofreciendo servicios de gama alta y completos.

En la estrategia de océano azul, se conoce que se quiere generar un cambio de ruta de la empresa por lo que siempre debe estar dispuesta a cambiar y mejorar totalmente el modelo del negocio, saliendo de la zona de confort y alineando las actividades propuestas los cuales lograrán dar resultados favorables y se cumplirán sus objetivos y con el transcurso del tiempo se volverán sobresaliente a la competencia.

3.8.2 Estrategias Genericas de Michael Porter

Según el autor Michael Porter, las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación, y enfoque. Porter llama a estos ejes estrategias genéricas. (FRED, 2013)

De los 3 ejes principales de estas estrategias genéricas se dividen en 5 tipos:

- Tipo 1: Estrategias de bajo costo
- Tipo 2: Estrategias de mejor valor
- Tipo 3: Diferenciación; esta se recomienda aplicar a empresas grandes por su dificultad y requerimientos de aplicación.
- Tipo 4: Enfoque de bajo costo y tipo
- Tipo 5: Enfoque en el mejor valor; recomendada para empresas medianas y pequeñas.

Es por eso que vemos óptima la estrategia de Tipo 5 enfoque en el mejor valor para SANTECHASIST S.A. ya que se enfoca en ofertar servicios o productos a un grupo pequeño de clientes con el mejor precio disponible en el mercado y además satisfaga de mejor manera las necesidades y gustos del consumidor ante la competencia. Además esta estrategia se enfoca en un nicho de mercado pequeño o no muy extenso y de manera especial como es el mercado de reparación técnica.

En esta estrategia puede ser que SANTECHASIST S.A. no posea los precios más bajos en relación al mercado, pero está compensado en un valor agregado en el mantenimiento o en el bien que genere diferenciación.

Es por eso que SANTECHASIST S.A. ofrece a sus clientes una variedad de precios en sus productos y servicios con la finalidad de satisfacer con el presupuesto o necesidad del cliente, es decir que a los productos o servicios se puede aplicar variables para disminuir el precio del servicio o bien, y de esa manera el cliente puede decidir si

escoge la reparación en base a la gama de marcas de repuestos. Para que esta estrategia de enfoque al mejor valor tenga éxito al momento de ejecutarlo en el mercado deberá cumplir con 2 características.

1. Mercado amplio
2. Poseer potencial de crecimiento

SANTECHASASIST S.A si aplica con las características mencionadas anteriormente ya que el mercado de reparación, mantenimiento y venta de equipos industriales es amplio y variado, como también tiene un potencial crecimiento debido a la innovación y mejora continua de reparación industrial.

Posteriormente se procede a detallar de manera más específica la estrategia de enfoque y se aplican las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de mercado, las cuales son el complemento ideal para la estrategia escogida.

Estrategia Penetración de Mercado: Se refiere a aplicar mayor esfuerzo y recurso al marketing de una empresa con el fin de lograr una mayor participación en el mercado de los productos actuales en el entorno que se desenvuelve.

- El plan de acción será realizar una reinfraestructura de la página web, de su contenido y de su diseño, de tal manera que sea más llamativa a los clientes.
- Por medio de las redes sociales se procederá a campañas de viralización de la marca como de promociones con la finalidad de llegar a más clientes potenciales.
- Se habilitará en la plataforma web como en las demás redes sociales las opciones de compra en línea con asesoramiento de tal manera que el cliente pueda tener su repuesto o servicio de manera más efectiva y rápida.

Estrategia de Desarrollo de Mercado: Se refiere o caracteriza por integrar servicios o productos ya existentes en un nuevo mercado o punto geográfico.

- Se planea la apertura de un nuevo local que se encuentre ubicado en Conocoto, con la finalidad de poder abrir campo en otro mercado y también satisfacer el mercado en este sector. Este aspecto será basado en el respectivo estudio de mercado.

- También se planea la posibilidad de dar incentivos a los técnicos al momento de dar servicio en otra provincia de tal manera que también se enfoquen en conseguir más clientes. Y a un futuro no se descarta la evaluación de apertura en la ciudad donde más sea solicitado el servicio o bien.

3.9 IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

La implementación del plan estratégico en SANTECHASIST S.A. como en otras empresas es de vital importancia, así como lo es su elaboración, que consiste en establecer estrategias que con acciones específicas ayuden a el cumplimiento de cada objetivo propuesto.

SANTECHASIST S.A. para controlar de mejor manera sus actividades internas como externas, elabora una tabla de monitoreo tanto de empleados, clientes y proveedores. Mediante este control se espera un adecuado cumplimiento de todas las actividades.

Para esta evaluación se encargara a los gerentes de las distintas áreas; Financieras, Administrativas, Marketing y Mantenimiento, A continuación se presenta cada una de las tablas:

DETALLE	COLOR
Avance <50%	Rojos
Avance >75%	Amarillo
Avance =50%	Verde

Figura 14. Cuadro de Control Empresarial.

Fuente: SANTECHASIST S.A.

3.6.1 Control Administrativo empresarial

MONITOREO ADMINISTRATIVO EMPRESARIAL MAE										
CODIGO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CUMPLIMIENTO		%APORTE					
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%	
MAE001	Realizar pruebas de conocimientos y aptitud a cada colaborador	Silvana Ganchala	x				x			
MAE002	Presentar estados financieros al día.	Monica Ganchala	x						x	
MAE003	Realizar planes de Marketing.	Silvana Ganchala	x			x				
MAE004	Realizar planes recreacionales a los colaboradores fuera de la empresa.	Monica Ganchala	x				x			
MAE005	Mantenerse al día con el mantenimiento preventivo de la empresa	Silvana Ganchala	x					x		
MAE006	Realizar inventario de los insumos del taller.	Monica Ganchala	x				x			
MAE007	Mantener al personal capacitado.	Silvana Ganchala	x				x			
MAE008	Cumplir con la normativa , el orden y buen uso del taller	Monica Ganchala	x							x
MAE009	Distribuir correctamente las funciones del taller a cada colaborador	Silvana Ganchala	x							x
MAE010	Cumplir con la normativa de los servicios de calidad .	Monica Ganchala	x			x				
MAE011	Responsabilidad de fijar precios.	Silvana Ganchala	x							x
MAE012	Incrementar personal capacitado al taller.	Silvana Ganchala		x		x				
MAE013	Cumplir con las políticas para el pago con el proveedor.	Silvana Ganchala	x				x			
MAE014	Registro diario de las compras de la empresa.	Monica Ganchala	x							x
MAE015	Elaboración de facturas u otro documento legal que la empresa necesita en la empresa.	Silvana Ganchala	x							x
MAE016	Registro diario de las ordenes de trabajo.	Monica Ganchala	x					x		
MAE017	Control de material usado en cada mantenimiento.	Silvana Ganchala	x			x				
MAE018	Supervisión de cumplimiento con su jornada laboral de cada colaborador.	Monica Ganchala	x							
MAE019	Innovación constante.	Silvana Ganchala	x			x				
MAE020	Planificar aprovisionamiento del material usado en cada área.	Monica Ganchala	x				x			
Elaborado por:		Revisado por:					Aprobado por:			
Silvana Ganchala		Edison Santos					Edison Santos			
Aux.Gerencial		Gerente General					Gerente General			

Figura 15. Cuadro de Control Empresarial.

Fuente: SANTECHASIST S.A.

3.6.2 Control Administrativo empleados

MONITOREO ADMINISTRATIVO EMPLEADOS										
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CUMPLIMIENTO		%APORTE					
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%	
ME001	Controlar la de hora de entrada y salida por sistema biométrico.	Empleados	x						x	
ME002	Elaboración de hojas de trabajo.	Silvana Ganchala	x						x	
ME003	Control de los empleados.	Empleados taller	x						x	
ME004	Control de horas fijadas en su contrato de trabajo.	Empleados	x						x	
ME005	Información a su superior sobre la actividad realizada.	Empleados	x						x	
ME006	Solicitar permisos previos a los clientes antes de su trabajo.	Empleados	x						x	
ME007	Capacitar a los colaboradores del taller.	Empleados	x						x	
ME008	Sancionar al personal en caso de algún incumplimiento a sus contratos y reglamentos internos.	Empleados	x					x		
ME009	Cumplir con la normativa para hacer uso del vehículo de la empresa.	Empleados	x					x		
ME010	Indicar normas de control interno al personal.	Empleados	x							x
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:						
Silvana Ganchala		Edison Santos		Edison Santos						
Aux.Gerencial		Gerente General		Gerente General						

Figura 16. Cuadro de Control Empleados.

Fuente: SANTECHASIST S.A.

3.6.3 Control Administrativo clientes

MONITOREO ADMINISTRATIVO CLIENTES									
Codigo	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CUMPLIMIENTO		%APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
MAC001	Realizar encuestas de satisfacción a los clientes.	Monica Ganchala	x					x	
MAC002	Crear base de datos actualizada de los clientes.	Monica Ganchala	x						x
MAC003	Aplicación de community manager .	Monica Ganchala	x			x			
MAC004	Implementar un call center para enviar y recibir información a clientes sobre nuevos servicios que ofrece la empresa.	Monica Ganchala	x			x			
MAC005	Medir calificación de la empresa mediante las redes sociales.	Silvana Ganchala	x			x			
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:					
Silvana Ganchala		Edison Santos		Edison Santos					
Aux.Gerencial		Gerente General		Gerente General					

Figura 17. Cuadro de Control Clientes.

Fuente: SANTECHASIST S.A.

3.6.3 Control Administrativo proveedores

MONITOREO ADMINISTRATIVO PROVEEDORES										
Codigo	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CUMPLIMIENTO		%APORTE					
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%	
pro01	Monitoreo de entrega del producto.	Monica Ganchala	X							X
pro02	Revisión de cada producto.	Monica Ganchala	X							X
pro03	Evaluación y calificación del proveedor.	Monica Ganchala	X							X
pro04	Tener inventario computarizado de los productos.	Monica Ganchala	X							X
pro05	Control de calidad de los repuestos.	Monica Ganchala	X							X
pro06	Evaluación de tiempo de depreciación de cada maquinaria o herramienta.	Monica Ganchala	X							X
pro07	Cotizar precios de los productos.	Monica Ganchala	X							X
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:						
Silvana Ganchala		Edison Santos		Edison Santos						
Aux.Gerencial		Gerente General		Gerente General						

Figura 18. Cuadro de Control Proveedores.

Fuente: SANTECHASIST S.A.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Con la definición de Plan estratégico se establecieron acciones que deberá ejecutar la empresa para alcanzar todos los objetivos propuestos, aprovechando siempre las oportunidades y apoyándose en sus fortalezas de tal manera que generen valor a la empresa.
- En la actualidad con la competencia continua, las empresas no deben reaccionar de forma reactiva acelerada ante todos los acontecimientos sino que debe ser más proactivas ante los hechos y deben diseñar planes estratégicos que les ayude al logro máximo de todos sus objetivos.
- SANTECHASIST S.A. ha logrado tener varios cambios durante su transcurso en el mercado, uno de ellos se debe al cambio continuo en la tecnología; la empresa a cambiado equipos y maquinaria, los mismos que van de la mano con programas y procesos de computación que buscan y ayudan siempre a la innovación y satisfacción en el servicio ofrecido para sus clientes.
- SANTECHASIST S.A. desde su nacimiento no contaba con ningún plan estratégico , de tal manera que sus operaciones y actividades administrativa se venían desarrollando sin ninguna dirección , ni objetivos claros lo cual dificultaba tener una buena administración, pero tras la investigación y diferentes análisis se llega a establecer y proponer un plan, estructura y dirección para que se cumpla con todas las metas establecidas que quiere la empresa.
- Se llegó a definir las estrategias que mejor se adaptaban a la empresa gracias a las diferentes herramientas de análisis y evaluación. Y se definió una matriz de evaluación para las mismas.

- En la inspección de los factores externos, se logró identificar el cuadro que puede incurrir en la competitividad y en la cual se desenvuelve SANTECHASIST S.A. , detectando los más importantes con el fin de evaluar su influencia en las amenazas y oportunidades del sector en el que se desarrolla de tal manera que se pueda tener una estrategia eficaz para la empresa. Y en el análisis interno se logra definir estrategias que tengan más atracción hacia la clientela y la competencia del mercado.
- En SANTECHASIST S.A. se emplea una propuesta de la estrategia de negocio de la laguna azul sobre los mercados no explotados con la finalidad de que la empresa innove las ideas de competencia estableciendo un valor agregado en la creación de nuevos mercados y genere de manera innovadora oportunidades claves para un liderazgo efectivo.
- Además se concluye que sin una buena implementación de todas las actividades propuestas, la planificación estratégica no brindara los resultados esperados para lo que se plantea el control respectivo con la finalidad de evaluar , monitorear y dar seguimiento para ejecutar estrategias que aseguren el cumplimiento de los objetivos propuestos.

4.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a SANTECHASIST S.A. la implementación de la Planificación Estratégica, ya que generara varias mejoras como es ;el tener una ordenada estructura organizacional, incremento de resultados económico, y sobre todo la optimización de sus recursos para mejora y beneficio de la empresa.
- Crear una agenda que indique o se dirija a la creación de alianzas estratégicas , basándose siempre en análisis de sistemas con inclinación a futuras tendencias de mantenimiento industrial , que vayan acompañadas de repuestos de alta gama y con calidad en el servicio brindado , ampliando su eficiencia en el mercado.
- Se recomienda constantemente capacitarse y actualizarse en los cambios tecnológicos de maquinaria, así como también en su personal ya que pr medio de ellos se lograra dar un mejor servicio sobrepasando las expectativas del cliente.
- Por último se recomienda a SANTECHASIST S.A. se implemente más control en el cumplimiento de sus objetivos mediante un sistema de semaforización con la finalidad de dar seguimiento continuo y monitoreo al cumplimiento de todos los objetivos propuestos.

BIBLIOGRAFIA:

(s.f.). Obtenido de

https://cursos.clavijero.edu.mx/cursos/117_deh/modulo1/contenido/tema1.4.html?opc=3

AGREGADO, C. T. (s.f.). *CREDITO TRIBUTARIO DE IMPUESTO A VALOR AGREGADO*. Obtenido de <https://www.google.com/search?q=La+tarifa+del+IVA+corresponde+al+12%25+en+la+mayor+parte+casos.+Tambi%C3%A9n+existe+la+tarifa+del+0%25+para+alimentos+y+varios+bienes+y+servicios+espec%C3%ADficos.+Las+organizaciones+que+cuentan+con+un+convenio+con+el+estad>

ARGUDO, C. (18 de MAYO de 2017). Obtenido de

<https://www.emprendepyme.net/caracteristicas-de-los-objetivos-empresariales.html>

ARMIJO, M. (2005). *INDICADORES DE DESEMPEÑO EN EL SECTOR PUBLICO*. ILPES.

AUTOR. (2019). *SRI*. Obtenido de <https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-en-linea/#/SriRucWeb/ConsultaRuc/Consultas/consultaRuc>

AUTOR. (2019). *SUPERCIAS*. Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalscvts/>

CASTELLANOS CRÙZ, R. (24 de OCTUBRE de 2007).

CASTELLANOS CRÙZ, R. (2007). Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/345/Valores%20estrategicos.htm>

CUEVAS AMAYA, W. (11 de MARZO de 2003). Obtenido de

<https://www.gestiopolis.com/concepto-de-vision/>

Economia simple.net. (s.f.). Obtenido de

<https://www.economiasimple.net/glosario/competencia>

ESTRATEGIAS, I. (s.f.). Obtenido de <http://www.formate-gratis.es/liderazgo-de-costes.html>

FABRA, A. (16 de Enero de 2016). Obtenido de <https://negocios.uncomo.com/articulo/cual-es-la-importancia-de-las-politicas-de-una-empresa-26555.html>

FUNDAMENTO DE MERCADOTECNIA. (s.f.). Obtenido de

<https://fundamentodemercadotecnia04.wordpress.com/el-entorno-del-marketing-microentorno/>

GALEON. (s.f.). *MANUAL DE ATENCION GALEON*. Obtenido de

<http://manualdeatencion.galeon.com/aficiones2290677.html>

GOOGLE. (s.f.). *ENTORNO GENERAL*. Obtenido de

https://www.google.com/search?q=entorno+general&rlz=1C1SKPL_enEC431&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjNm5W70aHIAhXPt1kKHSe8BdoQ_AUIEigB&biw=1600&bih=757#imgsrc=RtlhtCcvZp1n3M:

- Guitierrez Hernandez, O. (3 de Marzo de 2016). *issuu*. Obtenido de https://issuu.com/osmangutierrezhernandez/docs/el_entorno_econ__mico_de_una_empresa
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *ADMINISTRACIÒN ESTRATEGICA*. Mc Graw Hill.
- INTERNAS, S. D. (s.f.). *sri.gob*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-renta>
- Kathryn, C. (2018). Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13128543/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-empresas>
- LOZADA, H. (s.f.). Obtenido de <http://goyoplan701.blogspot.com/2010/06/ventajas-y-desventajas-de-la.html>
- MAPS, G. (s.f.). Obtenido de <https://www.google.com/maps>
- MAPS, G. (2019). Obtenido de <https://www.google.com/maps>
- MARCINIAK, R. (22 de AGSTO de 2013). Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/08/22/10-ventajas-de-realizar-un-plan-estrategico/>
- MATIAS, R. (9 de MAYO de 2018). Obtenido de <https://www.webyempresas.com/estrategia-funcional/>
- MEDINA, M. (14 de MAYO de 2012). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>
- MONGRAFIAS. (s.f.). Obtenido de <https://www.monografias.com/docs/Tesis-atencion-a-clientes-FKZRBC6YBY>
- NEGOCIO.COM. (2016). Obtenido de <https://www.informaticaparatunegocio.com/blog/cuales-los-principales-tipos-estrategias-competitivas/>
- NEGOCIO.COM. (2016). Obtenido de <https://www.informaticaparatunegocio.com/blog/cuales-los-principales-tipos-estrategias-competitivas/>
- NEGOCIO.COM. (2016). Obtenido de <https://www.informaticaparatunegocio.com/blog/cuales-los-principales-tipos-estrategias-competitivas/>
- NEGOCIO.COM. (2016). Obtenido de <https://www.informaticaparatunegocio.com/blog/cuales-los-principales-tipos-estrategias-competitivas/>
- NEGOCIOS.COM. (2016). Obtenido de <https://www.informaticaparatunegocio.com/blog/cuales-los-principales-tipos-estrategias-competitivas/>
- NEGOCIOS.COM. (2016). Obtenido de <https://www.informaticaparatunegocio.com/blog/cuales-los-principales-tipos-estrategias-competitivas/>

- NEGOCIOS.COM. (2016). Obtenido de <https://www.informaticaparatunegocio.com/blog/cuales-los-principales-tipos-estrategias-competitivas/>
- NEGOCIOS.COM. (2016). Obtenido de <https://www.informaticaparatunegocio.com/blog/cuales-los-principales-tipos-estrategias-competitivas/>
- NEGOCIOS.COM. (2016). Obtenido de <https://www.informaticaparatunegocio.com/blog/cuales-los-principales-tipos-estrategias-competitivas/>
- PAREDES, E. (12 de SEPTIEMBRE de 2010). Obtenido de <http://gestionando-empresas.blogspot.com/2010/09/analisis-interno.html>
- PEÑA BAZTAR, M. (s.f.). Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/dfch-fun/f33.htm>
- PIMENTEL, L. (SEPTIEMBRE de 1999). Obtenido de http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf
- PORTER, M. (1982). *DIRECCION ESTRATEGICA*. Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/5/Formulaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia%20%28Parte%20tercera%29.pdf>
- QuestionPro. (s.f.). Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/analisis-estrategico.html>
- R, A. (21 de JUNIO de 2014).
- R., A. (21 de JUNIO de 2014). Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades/>
- RAFFINO , M. (10 de MARZO de 2019). Obtenido de <https://concepto.de/mision/>
- RIQUELME, M. (23 de ABRIL de 2018). Obtenido de <https://www.webyempresas.com/estrategia-corporativa/>
- RIQUELME, M. (23 de ABRIL de 2018). Obtenido de <https://www.webyempresas.com/estrategia-corporativa/>
- RIQUELME, M. (23 de ABRIL de 2018). Obtenido de <https://www.webyempresas.com/estrategia-corporativa/>
- RIQUELME, M. (23 de ABRIL de 2018). Obtenido de <https://www.webyempresas.com/estrategia-corporativa/>
- RIQUELME, M. (26 de ABRIL de 2018). Obtenido de <https://www.webyempresas.com/estrategia-organizacional-definicion-y-etapas/>

- RIQUELME, M. (23 de ABRIL de 2018). *WEB Y EMPRESAS*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/estrategia-corporativa/>
- RODRIGUEZ VALENCIA, J. (2001). *EL SISTEMA DE PLANEACIÓN*. Obtenido de https://www.uaq.mx/servicios/desacad/tutorias/documentos/Rodriguez_Valencia.pdf
- S.A., S. (2003). ECUADOR.
- SANTANDREU, E. (8 de JUNIO de 2011). Obtenido de <https://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/circulars/QG-11.007.pdf>
- SANTANDREU, E. (8 de JUNIO de 2011). Obtenido de <https://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/circulars/QG-11.007.pdf>
- SCHOOL, O. B. (s.f.). Obtenido de <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/mba/estrategia-competitiva-definicion-tipos-y-planteamiento>
- SERNA, H. (2010). Obtenido de <https://elhumoyelhabito.wordpress.com/2017/02/07/etapa-de-planeacion-diagnostico-interno-y-externo/>
- SERNA, H. (2010). Obtenido de <https://elhumoyelhabito.wordpress.com/2017/02/07/etapa-de-planeacion-diagnostico-interno-y-externo/>
- SERVICIO DE RENTAS INTERNAS*. (s.f.). Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/detalle-noticias?idnoticia=612>
- Significados.com. (s.f.). *SIGNIFICADOS*. Obtenido de <https://www.significados.com/estrategia/>
- SRI. (2019). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/detalle-noticias?idnoticia=612&marquesina=1>
- SRI. (2019). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/detalle-noticias?idnoticia=612&marquesina=1>
- SUPERCIAS. (s.f.). Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalscvts/>
- THOMPSON, I. (NOVIEMBRE de 2006). Obtenido de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>
- TU, N. I. (2016). Obtenido de <https://www.informaticaparatunegocio.com/blog/cuales-los-principales-tipos-estrategias-competitivas/>
- UDIZ, G. (7 de AGOSTO de 2018). Obtenido de <https://www.sage.com/es-es/blog/en-que-consiste-la-estrategia-del-oceano-azul/#gate-263a5c00-99e4-4e71-8421-469deda8e674>
- VALDA, J. (11 de AGOSTO de 2016). Obtenido de <https://www.grandespyemes.com.ar/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>

VILLALVA, J. (24 de MARZO de 2010). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/mision-vision-efectiva-empresa/>

VILLALVA, J. (24 de MARZO de 2010). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/mision-vision-efectiva-empresa/>