



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Administración de Empresas**

*Plan Estratégico Para La Empresa GlobalCloud.*

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniera  
Comercial.**

**Autora:**

Karina Belén Montesinos Juela

**Director:**

Ing. Xavier Ortega Vásquez

**Cuenca - Ecuador**

**2018**

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar el presente trabajo primeramente a Dios por estar conmigo en todo momento y a mi familia quienes han sido mi soporte y fortaleza durante todo el transcurso de mi vida personal y profesional, quienes, con su amor y enseñanzas, no me permitieron rendirme jamás. Y también a esas personas que ya no están presentes, pero fueron parte importante en mi vida y me impulsaron a que este logrando una meta más.

## **AGRADECIMIENTOS**

Expreso mi más sincero agradecimiento al Ing. Xavier Ortega Vásquez, mi director de tesis, por su apoyo y guía incondicional para la realización de este trabajo.

A todos mis profesores de la facultad de Administración por sus enseñanzas y consejos durante estos años de estudio. A mis amigos con quienes compartí esta gran experiencia.

A los miembros de la empresa GlobalCloud, por permitirme realizar este trabajo en su empresa.

Y en especial a mis padres, por todo el apoyo y esfuerzo realizado para que pudiera culminar con esta etapa.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>III</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>IX</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>X</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>XI</b>
<b>1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>1</b>
1.1. Definición de Planeación Estratégica.....	1
1.2. Importancia.....	3
1.3. Etapas de la Planificación Estratégica.....	6
<b>2. CAPÍTULO II: ANTECEDENTES</b> .....	<b>19</b>
2.1. Historia de la empresa .....	19
2.2. Descripción de la empresa.....	21
2.3. Problemática .....	22
2.4. Justificación.....	23
2.5. Objetivos .....	23
2.5.1. Objetivo general: .....	23
2.5.2. Objetivos específicos: .....	23
2.6. Análisis Situacional .....	23
<b>3. CAPÍTULO III: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>56</b>
3.1. Misión.....	56
3.2. Visión .....	58
3.3. Valores estratégicos.....	59
<b>4. CAPÍTULO IV: Planificación A Largo Plazo</b> .....	<b>62</b>
4.1. FODA Cruzado.....	62

4.2. Matriz de planificación.....	89
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>125</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>127</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>128</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>133</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Esquema detallado de las fases del plan estratégico.....	7
Ilustración 2. Análisis del entorno general.....	10
Ilustración 3. Fuerzas competitivas.....	11
Ilustración 4. Matriz FODA para la formulación de estrategias.....	12
Ilustración 5. Cadena de Valor genérica de Porter.....	13
Ilustración 6: Organigrama Vertical.....	35
Ilustración 7: Organigrama Circular.....	36
Ilustración 8: Ejemplo de etiqueta de un equipo médico.....	51
Ilustración 9: Vista del calendario de mantenimiento.....	52
Ilustración 10: Vista del plan de mantenimiento.....	53

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clientes Actuales de la Empresa.....	29
Tabla 2: Matriz FODA - Área Administrativa.....	38
Tabla 3: Matriz FODA - Área de Servicio Técnico.....	39
Tabla 4: Matriz FODA - Área de Servicio Software.....	40
Tabla 5: Matriz FODA - Área Financiera.....	41
Tabla 6: Indicadores Financieros.....	48
Tabla 7: Plan Estratégico de Acción del Área Administrativa.....	98
Tabla 8: Plan Estratégico de Acción del Área de Recursos Humanos.....	105
Tabla 9: Plan Estratégico de Acción del Área Financiera.....	107
Tabla 10: Plan Estratégico de Acción del Área de Marketing.....	113
Tabla 11: Plan Estratégico de Acción del Área de Ventas.....	118
Tabla 12: Plan Estratégico de Acción del Área de Servicios.....	124

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Registro Mercantil – Razón de inscripción. ....	133
Anexo 2: Registro Único de Contribuyentes. ....	134
Anexo 3: Registro Mercantil – Razón de inscripción de nombramiento. ....	136
Anexo 4: Administradores actuales de la compañía. ....	137
Anexo 5: Fotos del Software y materiales. ....	137
Anexo 6: Fotos de la ubicación del local. ....	140

## **RESUMEN**

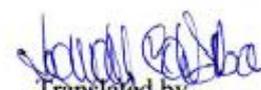
La planificación estratégica de la empresa GlobalCloud, se realiza con el fin de contribuir a su crecimiento y buen funcionamiento. Se analizó debidamente todo el entorno en el que la empresa se desenvuelve, obteniendo información de distintas fuentes bibliográficas y entrevistas. Con lo recopilado se pudieron plantear diversas propuestas para la empresa como organigrama, visión, misión, valores, áreas, entre otros, aspectos. Para finalmente obtener un plan estratégico de acción por áreas funcionales, donde se detallan los objetivos, políticas, estrategias, planes, indicadores, tiempo y responsables de ejecutar lo planteado, con el objetivo de que la empresa ponga en práctica y tenga una base sobre la cual pueda dirigir a sus miembros y realizar sus actividades estratégicas.

## ABSTRACT

### ABSTRACT

The strategic planning of GlobalCloud Company was carried out in order to contribute to its growth and good operation. The entire environment, in which the company operates, was properly analyzed through information obtained from different bibliographical sources and interviews. Based on the information compiled, it was possible to present the company several proposals such as an organizational chart, its vision, mission, values, and areas, among other aspects. Finally, a strategic action plan by functional areas was achieved. This plan detailed the objectives, policies, strategies, plans, indicators, time and responsible for executing the proposal, so that the company can put them into practice and have a foundation to guide its members, and carry out its strategic activities.

  
UNIVERSIDAD DEL  
AZUAYO  
Dpto. Idiomas

  
Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

## **INTRODUCCIÓN**

GlobalCloud es un emprendimiento creado por Gustavo Calle, David y Javier Román, en el año 2014. Es una empresa dedicada a prestar servicios de gestión, planificación y mantenimiento de equipos médicos, por medio de un software que ayuda en la gestión, planificación, coordinación del mantenimiento y almacenamiento de información. Hasta el momento llevan dos años prestando sus servicios dentro del país con excelentes resultados, pero han detectado grandes inconvenientes dentro de la empresa, como: la carencia de una estructura organizacional consolidada, la ausencia de estrategias, metas y objetivos planteados, la falta de estudios y análisis previos para realizar sus actividades, entre otros factores más, que afectan el buen desempeño de la empresa.

Este problema se debe a que quienes manejan la empresa, es decir, sus dueños, no tienen conocimientos en administración como para establecer correctamente sus estrategias y el futuro de la organización, hasta el momento han logrado sobrevivir mediante el asesoramiento de la contadora, por los conocimientos que han adquirido en la universidad y por experiencias en trabajos anteriores. Esta situación no ha sido un problema grave para ellos, pero lo será con el tiempo, ya que es una empresa con gran potencial de crecimiento y consideran necesario organizar, planificar y dirigir correctamente todas las actividades que realizan en la empresa.

Se realizó esta investigación con el fin de ayudar a la organización y a sus colaboradores a establecer la parte administrativa y filosófica de la empresa, a diseñar un plan para direccionarla y que cumpla con sus objetivos, así podrá crecer y ser competitiva en el mercado. Todas las organizaciones así sean grandes o pequeñas necesitan fijar la dirección por la cual quieren llevar a su empresa y a sus colaboradores, la mejor manera para realizarlo es contar con un plan estratégico, el cual ayude a cumplir con los objetivos trazados y a ser más proactiva en las actividades y decisiones que se tomen.

Para lograr el plan estratégico, lo primero que se realiza es una investigación documental por medio de información bibliográfica de diferentes fuentes y autores, la cual servirá de guía y base conceptual para establecer las pautas y herramientas que permitirán el desarrollo del plan. Una vez establecido como llevar a cabo este proceso, lo más importante es obtener y recopilar toda la información del entorno en el que se

desenvuelve la empresa, tanto del macro y microentorno como de la parte externa e interna de la misma; con ayuda de métodos deductivos, herramientas de observación, entrevistas, análisis, etc. y la colaboración de todos los miembros de la empresa, se levantará toda la información necesaria para este estudio.

Una vez obtenida toda la información se pueden levantar propuestas para establecer la estructura, organigrama, áreas, visión, misión, valores, etc., aspectos que la empresa no tiene fijado aún y son indispensables antes de desarrollar cualquier plan o actividad. Con toda la información analizada y las propuestas hechas se puede realizar un plan de acción el cual servirá para guiar a la empresa a desarrollar sus actividades de mejor manera, aprovechando las oportunidades del entorno y los recursos que tiene la misma, y disminuyendo el riesgo o amenazas que se puedan presentar.

Viendo el gran potencial que tiene la empresa en el mercado es indispensable que cuente con una planificación estratégica que le permita crecer y ser más fuerte que sus competidores. Con esto se podrá guiar a todo el personal a que trabaje por un objetivo en común y puedan obtener mejores resultados.

# 1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

## 1.1. Definición de Planeación Estratégica

Se puede resumir la historia de la planificación estratégica, en base a lo descrito por David, en el 2003 y Evoli, en el 2009. Anteriormente las empresas solo se conformaban con obtener ganancias al realizar sus actividades normales. Alrededor de los años cincuenta surgió la planificación estratégica, pero esta se hizo popular en los años sesenta y setenta donde existió una gran crisis por el alza del precio del petróleo, la escasez de materiales y energía, la inflación, el estancamiento económico, el aumento del desempleo, entre otros problemas; generando que mercaderías japonesas de bajo costo y alta calidad invadieran mercado estadounidense, apoderándose de industrias fuertes, por lo que varias empresas tuvieron que enfrentar a la competencia interna, externa y un sin número de irregularidades, lo que hizo necesario un proceso de planeación para que las empresas se mantuvieran estables, para muchas empresas la planificación estratégica era la solución a todos sus problemas. Después del auge de esta herramienta en los años ochenta se dejó de usarla, debido a que varios de estos planes no produjeron buenos resultados. En los años noventa se restableció la planeación estratégica y ahora es utilizada en los negocios.

La planificación es un acto que se hace cotidianamente en el hecho de pensar que hacer en un futuro, que profesión elegir o en cosas más simples como el planificar el día a día, esto con el fin de saber a dónde se quiere llegar o qué se quiere lograr. Si se hace en la vida personal, por qué no hacerlo en los negocios, en donde es mucho más imprescindible contar con un plan que ayude a direccionar a la empresa y evitar el fracaso de la misma. Para poder entender lo que significa una planeación estratégica, es conveniente definir primero que significa cada una de estas palabras.

Según Etimologías de Chile (2001 – 2017) la palabra plan proviene del latín *planus* que significa plano o del francés *plant* que significa planta o diseño; se dice que la planeación surgió por los planos que realizan los arquitectos, de los cuales

posteriormente se crea edificios, casas, carreteras, etc. Para Rojas y Medina (2011) “es el conjunto coherente de políticas, estrategias y metas. El plan constituye el marco general y reformable de acción, deberá definir las practicas a seguir y el marco en el que se desarrollaran las actividades” (p. 19). La planificación según Rusell Ackoff citado por los mismos autores, es la “actividad esencial con características únicas y distintivas, la planificación es algo que hacemos antes de actuar, es decir es toma de decisiones anticipada. Es el proceso de decidir antes de que se necesita la acción”. (p.18)

En cuanto a estrategia Rojas y Medina, en el 2011, la definen como “el proceso por el cual se determina la asignación de recursos para lograr los mejores objetivos de la empresa u organización. Este concepto incluye propósitos, misiones, objetivos, programas y métodos clave para implantarla” (p. 20). Establecen también que el término estrategia proviene del griego *strategos* o *strategus* que significa jefe del ejército, que proceden de la unión de *stratos/stratus* que es ejército y *agein* que es conducir o guiar. También proviene del latín *strategía*, *strate* que es general o jefe y *gía* que es visión. Por lo que estrategia es el arte de dirigir o guiar un ejército.

La estrategia se ha utilizado desde tiempos antiguos empezando desde la guerra, para saber cómo atacar a los enemigos, en la milicia, los juegos de azar, etc., este término ha trascendido y ha ido abarcando más ámbitos como el de los negocios, en donde es más utilizado actualmente. La estrategia empresarial es conocida como una serie de actos que realiza la empresa según una situación, para lograrla se debía analizar la situación actual y cambiar de ser necesario, esto partió de la idea de que se debía saber que recursos posee la empresa y cuales debería tener.

Por lo que si se juntan los dos conceptos una planeación estratégica sería establecer el marco general de acción para desarrollar las actividades de la empresa, tomando en cuenta los recursos y capacidades para lograr los objetivos planteados. Dimitri y Rodríguez (2009) establecen que:

Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para

aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno. (p. 6)

Evoli en el 2009, considera que es una herramienta de la gerencia estratégica y un proceso interactivo de la organización, en la que se debe buscar las ventajas competitivas que tiene la empresa, la formulación y puesta en marcha de las estrategias, en función de la misión, los objetivos, su entorno, recursos, etc. Hay que considerar también que todo este proceso debe ser dinámico y estar sujeto a cambios que se dan en el entorno.

Por lo que una planeación estratégica es parte del proceso administrativo mediante el cual se establecen varias estrategias y directrices en función del cumplimiento de los objetivos y metas planteadas, tomando en cuenta los recursos y potenciales que tiene la organización. O un concepto más simple como el que establece Martínez y Milla, en el 2012, “un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa” (p. 8).

Evoli (2009) señala que la planeación estratégica no toma decisiones del futuro, lo que hace es una elección de los diferentes escenarios pronosticados, de los cuales se tomarán decisiones en el momento que estos ocurran. No pronostica las ventas que tendrá la empresa. No es una programación del futuro, ni un reglamento rígido a utilizarse siempre, ya que este es flexible. No es solamente la intuición y el criterio de los ejecutores, es un estudio estratégico completo de la empresa.

## **1.2. Importancia**

Muchas personas piensan que no van a obtener buenos frutos con esta herramienta y varias empresas no la aplican por razones como: no contar con el apoyo de la organización, no tener un sistema de recompensas adecuado, estar más concentrados en manejar la crisis por la que pueden estar atravesando, considerarlo una pérdida de tiempo, por la inversión que deben realizar, por mantenerse en su zona de confort, por pereza, no querer ir más allá, por temor al fracaso, confiar en el trabajo que realizan, por experiencias fallidas, por diferencia de opiniones en la organización, etc., pero no saben todos los beneficios que aporta y cuán importante es contar con una planificación estratégica (Torres, 2014).

Toda empresa necesita un plan para poder conseguir sus objetivos ya sean a corto, mediano o largo plazo, de esta manera se conoce a donde se quiere llegar y los medios para conseguirlo. Existen algunas organizaciones que no tienen un plan definido y toman decisiones al momento de tener un conflicto, lo cual no siempre es conveniente, ya que se debe procurar ser proactivos ante una situación para poder actuar de la mejor manera, es por eso que toda empresa debe contar con un plan estratégico que le ayude a conseguir todos los objetivos planteados.

Contar con un plan estratégico es importante por varios motivos como el proporcionar un marco general de actuación para la empresa; conocer su situación actual y cómo llegar a la misma; cuáles son los objetivos fijados y a dónde se quiere llegar, sobre todo para sostener la ventaja competitiva de la empresa. Martínez y Milla (2012) establecen que es primordial fijar el rumbo de la empresa, ya que no se puede esperar a que las cosas sucedan, un plan ayuda a estar siempre un paso adelante, ser proactivos y no reactivos ante una situación para lograr una mayor probabilidad de éxito empresarial.

Fayol estableció que la previsión es lo más importante para la organización y esto se logra con una buena planeación estratégica, por lo que su ejecución es necesaria para el desarrollo y consolidación de la empresa (Torres, 2014).

Dess y Lumpkin (2003), citado por Martínez y Milla (2012) menciona que contar con un plan estratégico crea una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, ya que provee de varia información tanto interna como externa, fijando los parámetros de acción para la organización. Cabe mencionar algunos beneficios que proporciona esta herramienta, como son:

- Exige a los miembros de la empresa a pensar sistemáticamente en el futuro de la organización.
- Reconoce y se ajusta a los cambios que se pueden dar en el entorno.
- Se actúa de manera proactiva y anticipada ante cualquier situación.
- Brinda mayor coordinación y mejora la comunicación.
- Minimiza los conflictos y riesgos de la empresa.
- Crea un marco para abordar preguntas y resolver problemas.
- Identifica errores potenciales y se está listo para corregirlos.
- Ayuda a optimizar y distribuir eficientemente los recursos disponibles.

- Crea valor para la compañía y mejora su imagen.
- Proporciona una carta de presentación para los diferentes stakeholders y grupos de interés con quienes se relaciona la empresa.
- Permite tener cierta noción de las estrategias de la competencia.
- Ayuda a la mejora continua de la organización.
- Promueve el desarrollo de modelos de negocio.
- Mejora la rentabilidad y productividad de la empresa.

Estos y muchos más son los beneficios que aporta un plan estratégico para la organización, recalcando que es muy útil contar con esta herramienta en la empresa. Como lo establece Torres, en el 2014:

Beneficios en factores que no son de fácil dimensionamiento como los criterios para discernir la influencia de amenazas y poderlas prevenir, la comprensión de las estrategias de la competencia para contrarrestarlas y superarlas, la percepción de la resistencia al cambio para poderlo prevenir.  
(p. 49)

Rojas y Medina, en el 2011, establecieron diferentes ventajas y desventajas que se dan al momento de planear.

**Ventajas:**

- Predice cuan confiable es la asertividad de las decisiones y ayuda a medir el cumplimiento de los objetivos.
- Ayuda a mirar más allá de lo evidente, es decir, a prever que pasará en el futuro.
- Brinda coordinación en las decisiones que se toman.
- Prioriza los objetivos de la organización, para no desviarse del camino.
- Es una guía para el desempeño laboral.

**Desventajas:**

- Falta de información para realizar la planeación y su uso para la toma de decisiones.
- Cambios de factores externos que alteran o modifican la planeación; lo que la hace flexible.

- Tiempo reducido para supervisar y controlar que los planes se estén ejecutando correctamente.
- Posibilidad que afecte un área o cargo en el proceso.

Existen muchas personas que se preguntan para que planear, y aparte de los beneficios que esta herramienta ofrece sirve para crear un ambiente adecuado, para que los trabajadores se desempeñen más eficazmente, para usar racionalmente los recursos, para solucionar problemas, para conseguir los objetivos y las metas planteadas, para afrontar los cambios y para disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones. Cabe mencionar también que una estrategia es importante debido a que sin ella se puede correr el riesgo de incumplir con los objetivos, son la guía para establecer varios caminos para cumplir con las metas empresariales, son la base para evaluar varias alternativas y tomar la mejor decisión, ayuda a combatir a la competencia y son una forma creativa para solucionar problemas.

Barthelmess (2009) menciona que una planificación estratégica es importante, ya que sin la misma los administradores no sabrían cómo organizar a su personal y sus recursos o peor aún, no saber qué organizar y existen altas posibilidades de incumplir con las metas organizacionales. Pero la razón principal de contar con un plan es que proporciona una dirección y una guía para los planes y decisiones de la empresa, permite enfocar los esfuerzos y ayuda a evaluar el progreso de la organización.

Una planificación estratégica no funciona correctamente si no se cuenta con la participación de todo el personal, no se considera la naturaleza de la empresa, no se realiza un análisis externo e interno, no se define la parte filosófica, no se tienen los recursos adecuados para el proceso, se hace de lado la competencia y no se le da continuidad al proceso a través del tiempo (Cipriano, 2014).

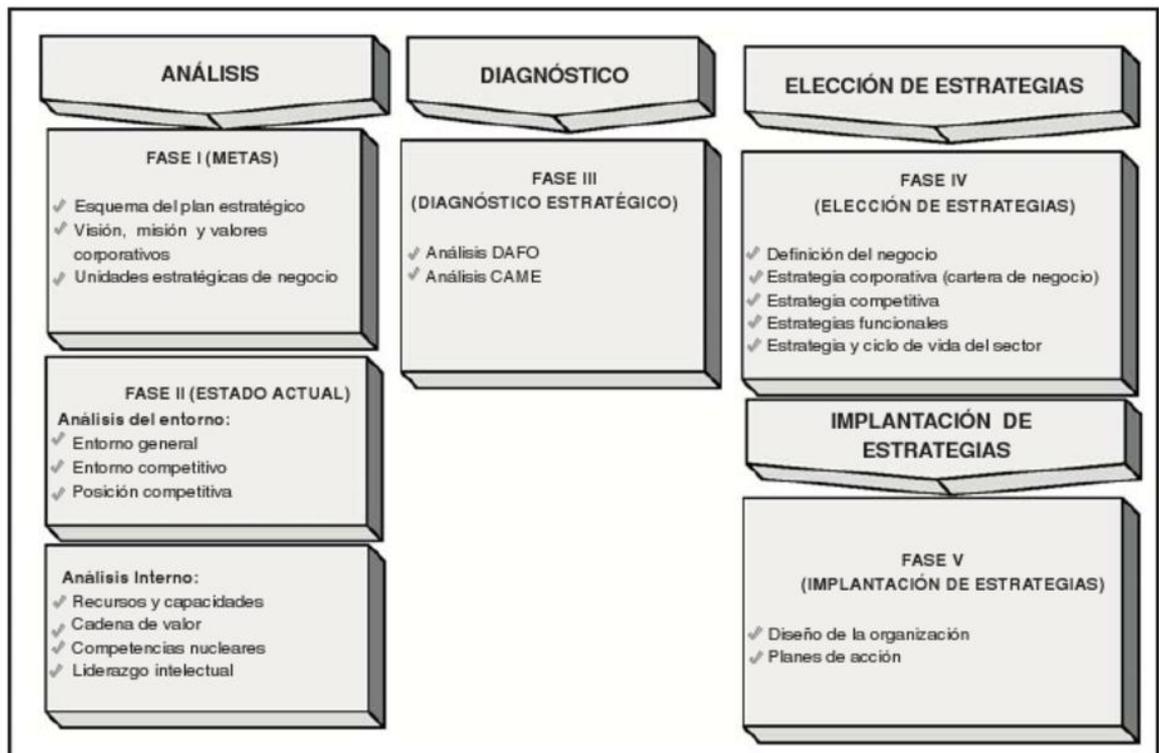
### **1.3. Etapas de la Planificación Estratégica**

Como se mencionó anteriormente una planeación estratégica es un proceso y para conseguirlo se deben seguir ciertos pasos previos para plantearse objetivos y formular las estrategias, para ello existen varios caminos, método y herramientas, que serán utilizados según sea conveniente para los encargados y la empresa, pero al final se debe llegar al mismo resultado.

Martínez y Milla (2012) establecen tres fases del plan estratégico que son: análisis estratégico, formulación estratégica e implantación de la estrategia.

- **Análisis Estratégico:** es el punto de partida del proceso, el mismo incluye describir y fijar los propósitos de la organización y realizar un análisis del entorno tanto interno como externo para conocer la situación actual de la empresa.
- **Formulación Estratégica:** en base a la información que se recopiló anteriormente se fijan las estrategias, para cumplir los objetivos planteados.
- **Implantación Estratégica:** se deben buscar controles que garanticen que las estrategias planteadas sean puestas en marcha de la manera correcta.

En el siguiente cuadro se resume con mayor claridad los pasos que se deben realizar para construir el plan estratégico, del mismo se resaltarán las partes más importantes que servirán para la elaboración del presente trabajo.



**Ilustración 1.** Esquema detallado de las fases del plan estratégico.

**Autores:** Daniel Martínez y Artemio Gutiérrez.

**Fuente:** Introducción al plan estratégico, 2012.

Como se puede observar en el cuadro anterior, el proceso consta de cinco fases:

**1) Fase I (Metas):** como primer paso se debe definir la parte filosófica de la organización lo que implica fijar misión, visión y valores, los que Chiavenato (2007) describe como:

- **Misión:** es el propósito o razón de ser de la empresa en la sociedad. Para formularla se debe responder a algunas preguntas como ¿cuál es el negocio? ¿Qué somos y qué hacemos? ¿A quiénes se satisface? ¿Qué necesidad se satisface? entre otras, con las respuestas obtenidas se debe armar una idea concreta de la misión de la empresa, la misma que debe estar orientada al cliente, más no al producto o servicio que se ofrece (Hill y Jones, 2009).
- **Visión:** se refiere a qué o dónde quiere llegar la empresa en el futuro. En cuanto a la visión se debe responder a preguntas como ¿qué queremos llegar a ser? ¿Hacia dónde vamos? etc. con ello se conseguirá saber cuáles son las expectativas que se tiene del futuro de la organización (Torres, 2014).
- **Valores:** principios compartidos, parámetros morales y culturales que definen límites éticos de una organización.  
Estos se establecen de los principios o valores que realmente posee la cultura de la organización y los que quiere lograr la misma, que pueden ser iguales (Hill y Jones, 2009).

Esto con el fin de conocer los propósitos que tiene la empresa; en caso de ya contar con los mismos hay que cerciorarse que sean oportunos y expresen la esencia de la empresa, caso contrario deberán ser modificados.

**2) Fase II (Estado Actual):** se debe realizar un análisis estratégico del ambiente, tanto de la parte externa como interna de la organización.

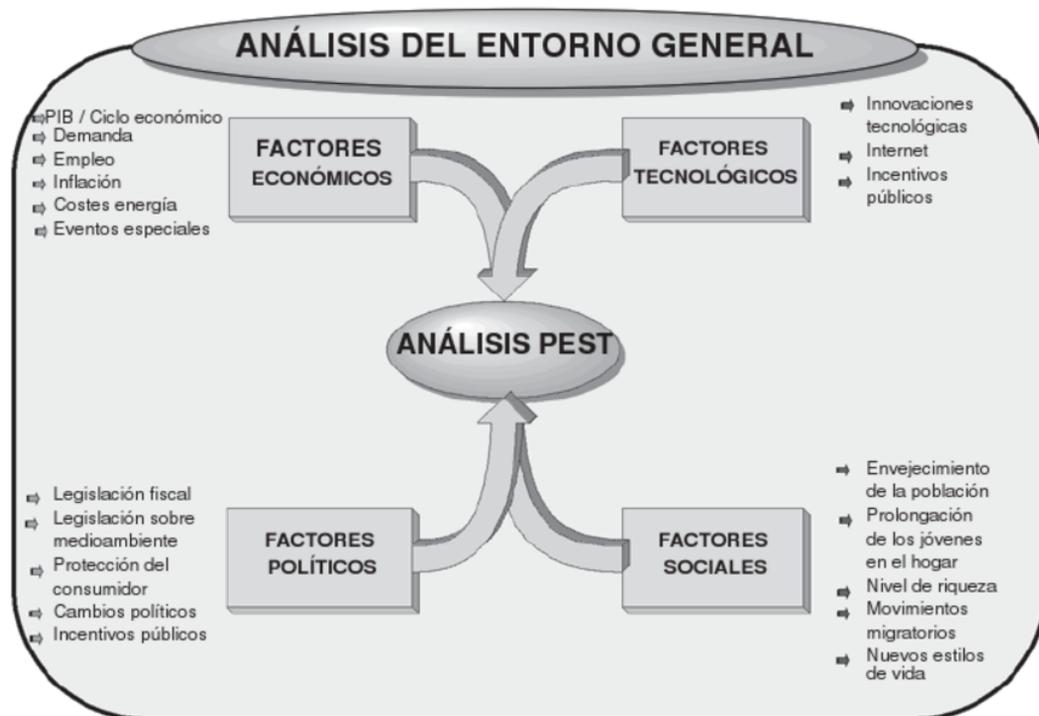
- **Análisis externo:** se refiere al estudio de la parte externa a la empresa, en ámbitos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, etc., y frente a sus competidores en la industria, con el fin de encontrar oportunidades y amenazas para la empresa. Estos son aspectos ajenos a la organización, que no los puede controlar, pero si puede influir en ellos.
- **Análisis interno:** se debe analizar todos los aspectos dentro de la organización, es decir, los recursos y capacidades disponibles con las

que cuenta la empresa como: tecnológicos, humanos, monetarios, etc., lo que ayudará a conocer sus fortalezas y debilidades. Estos son aspectos que forman parte de la organización y puede manejarlos como mejor le convenga.

Existen varias herramientas que ayudan a analizar el entorno como son:

- PEST: (Parada, 2013) es conocida como una herramienta de medición de negocios, evalúa el mercado y el entorno global desde el punto de vista de una empresa en específico. Consiste en identificar sistemáticamente los factores del entorno externo en el que se desenvuelve la empresa, para analizarlos y comprender qué ocurrirá en el futuro próximo y qué impacto tendrán en la organización para actuar estratégicamente a favor de la misma, los factores son:
  - Político: son factores relacionados a la política y la legislación como: leyes, normas, tratados, estabilidad del gobierno, subsidios, subvenciones, incentivos, política fiscal y demás factores políticos que pueden influir en la actividad de la empresa.
  - Económicos: se debe analizar y estudiar qué aspectos económicos tanto actuales como futuros, puedan influir en la empresa, algunos de ellos son: ciclos económicos, inflación, políticas económicas, tipos de cambio, tipos de interés, tasa de desempleo, PIB, empleo, etc.
  - Socioculturales: se refiere a elementos de la sociedad, cómo estos influyen en la empresa y cómo están cambiando, elementos como: religión, cambios de moda y gustos, nivel de ingresos, conciencia por la salud, intereses, etc.
  - Tecnológicos: saber cómo las tecnologías que están apareciendo hoy pueden cambiar la sociedad en un futuro próximo, prestando atención a innovaciones, desarrollo de las TIC's, velocidad de cambios, inversión en I+D, cambios en el uso de energía, nuevas formas de producción y distribución, la

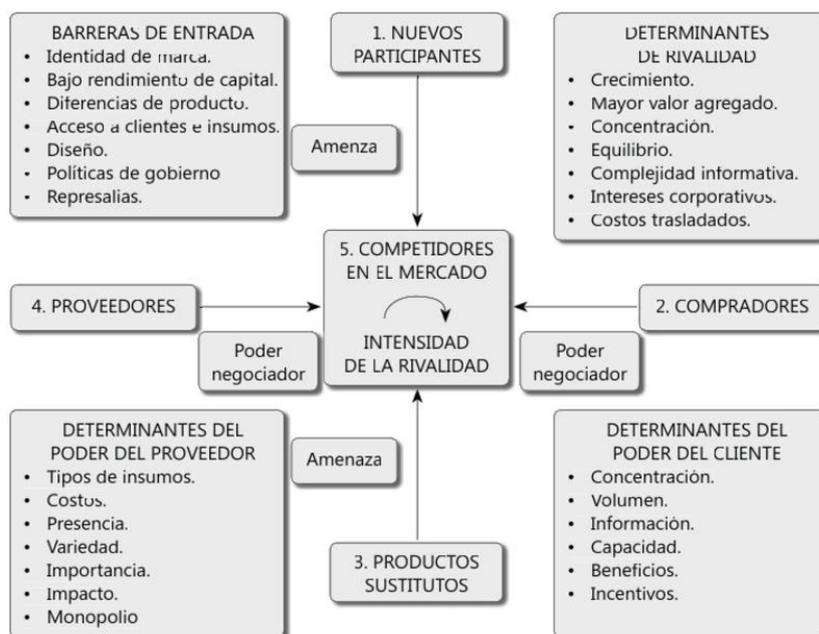
velocidad de estos cambios, la obsolescencia de la tecnología, entre otros.



**Ilustración 2.** Análisis del entorno general.  
**Autores:** Daniel Martínez y Artemio Gutiérrez.  
**Fuente:** Análisis del entorno, 2012.

- PESTEL: (Parada, 2013) es parte de la herramienta anterior, se realiza de la misma manera y cumple la misma función; lo diferente es que se añaden dos factores muy importantes para tomar en cuenta para el análisis, debido a la responsabilidad social corporativa que se maneja actualmente, los factores son:
  - Ecológicos: este factor no solo afecta a ciertos sectores específicos sino a todos, pero en diferente magnitud, se debe tomar en cuenta posibles cambios normativos relacionados con la ecología, la conciencia social, regulaciones, leyes medioambientales, contaminación, cambios climáticos, etc., que puedan influir en las actividades de la empresa.
  - Legales: se refiere a cambios en la normativa legal relacionada con la empresa, que puedan influir en la misma como licencias, derechos, leyes de empleo, salud, seguridad laboral, sectores protegidos, etc.

- 5 Fuerzas de Porter: (Martínez y Milla, 2012) es una herramienta que sirve para analizar el entorno competitivo en el ámbito empresarial, por medio de cinco fuerzas competitivas que determinan la rivalidad que existe en el sector que se está estudiando, estas fuerzas son:
  - Rivalidad entre competidores: se debe analizar qué tan fuerte es la competencia, si existe igualdad de fuerza o tamaño, o hay un dominante.
  - Ingreso potencial de nuevos competidores: es fácil o difícil que ingresen nuevos competidores a la industria, a pesar de las barreras de entrada que existen.
  - Productos sustitutos: que tan probable es sustituir un producto o servicio con otro con características similares, más aún cuando tiene un precio inferior.
  - Poder de negociación del proveedor: cuantos proveedores existen en la industria y cuán fuerte es su poder para influir en los términos de negociación en el sector.
  - Poder de negociación de los compradores: es fuerte o no la posición de los compradores y la presión que ejercen frente al precio, calidad, servicio, etc.



**Ilustración 3.** Fuerzas competitivas.

**Autor:** Carlos Palacios Acero.

**Fuente:** Dirección estratégica, 2009.

- FODA: esta herramienta ayuda a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene una empresa. Es decir, analiza tanto la parte interna como externa de la organización y ayuda a formar estrategias. Evoli (2009) establece que de la matriz FODA se pueden desarrollar cuatro tipos de estrategias:
  - Estrategias FO: utiliza las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas del entorno. Son las estrategias más recomendadas ya que son dos aspectos positivos que se deben aprovechar y potencializar.
  - Estrategias FA: con estas se disminuye el impacto de las amenazas del entorno a través de las fortalezas, pero se debe tomar en cuenta a cuáles enfrentar directamente y cuáles no, ya que algunas pueden perjudicar a la organización.
  - Estrategias DA: se disminuyen las debilidades de la organización y se neutralizan las amenazas del entorno, por medio de acciones defensivas que ayuden a que la organización sobreviva en caso de encontrarse en una mala situación. En ocasiones se procede al cierre o a un cambio estructural de la organización.
  - Estrategias DO: mejora las debilidades internas de la empresa para aprovechar las oportunidades del entorno, para ello se debe invertir en recursos, desarrollo de áreas, etc. y así aprovechar las oportunidades.

El siguiente cuadro resume toda esta información:

Factores internos	Fortalezas internas (F) Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería	Debilidades internas (D) Como las de las áreas mostradas en el recuadro de Fortalezas
<b>Factores externos</b>		
<b>Oportunidades externas (O)</b> (Incluidos los riesgos) como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías	<b>Estrategia FO: maxi-maxi</b> Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	<b>Estrategia DO: mini-maxi</b> Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades
<b>Amenazas externas (A)</b> Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro Oportunidades	<b>Estrategia FA: maxi-mini</b> Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas	<b>Estrategia DA: mini-mini</b> Como la reducción, liquidación o coinversión para minimizar las debilidades y amenazas

**Ilustración 4.** Matriz FODA para la formulación de estrategias.

**Autores:** Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice.

**Fuente:** Administración Una Perspectiva Global y Empresarial, 2012.

- Cadena de Valor: (Thompson, Gamble y Peteraf, 2012) este término se refiere a la cadena o serie de actividades que una empresa realiza para poder ofrecer un servicio o producto, es una herramienta que ayuda a identificar fuentes de ventaja competitiva de las principales actividades que generan valor al bien o servicio del cliente, y las actividades de apoyo o soporte relacionadas que no generan valor.

Las actividades principales son las relacionadas con el diseño, creación, marketing del producto y la atención que recibe el cliente durante y después de la venta. Las actividades de apoyo sirven de ayuda para que las actividades principales se lleven a cabo. Estas actividades se muestran a continuación en la siguiente ilustración, pero cabe mencionar que estas pueden cambiar según cada empresa.



**Ilustración 5.** Cadena de Valor genérica de Porter

**Autor:** Michael Porter.

**Fuente:** Administración Estratégica, 2014.

- 3) Fase III (Objetivos):** la fase tres de la ilustración 1, propone un diagnóstico estratégico que incluye herramientas que son utilizadas para el análisis del entorno en la fase dos, por lo que en esta fase se establecerán los objetivos que definirán el rumbo de la empresa y los resultados que se quieren obtener.

Torres (2014), establece que los objetivos pueden clasificarse en términos de:

- Tiempo:
  - Largo plazo: de 1 a 5 años.
  - Corto plazo: un año o menos.

- Cobertura:
  - General: para todos en la organización.
  - Particular: específico para una área o grupo.
- Negocio:
  - Financieros: que generen rentabilidad o ganancia.
  - Estratégicos: orientados a superar a la competencia

Dimitri y Rodríguez (2009) sugiere que los objetivos deben cumplir con ciertos requisitos, como ser:

- a. Conveniente: los objetivos deben ser establecidos en base a la misión y visión de la empresa.
- b. Medurable a través del tiempo: establecerlos en términos concretos, pudiendo cuantificarse en tiempo, cantidad, calidad, costos, porcentaje, etc.
- c. Factible: proponer objetivos reales que se puedan lograr, según las circunstancias del medio en el que se desenvuelve la empresa.
- d. Aceptable: los objetivos deben adaptarse a la organización y sus miembros deben estar de acuerdo con los mismos, si hay un acuerdo de todas las partes estos serán fáciles de cumplir.
- e. Flexibles: se establecen objetivos fijos en base a la dirección señalada por la empresa, pero debido a los cambios que existen en el entorno es posible que estén sujetos a ciertas modificaciones.
- f. Motivador: se refiere a que los objetivos deben generar productividad al equipo y contener cierta dificultad que motive a los trabajadores a lograrlos.
- g. Comprensibles: deben estar expresados con palabras sencillas de fácil entendimiento para todas las personas de la organización, de tal manera que no generen dudas, ni malos entendidos al llevarlos a cabo.
- h. Obligatorio: una vez establecidos los objetivos debe exigirse hacer lo necesario para lograrlos.
- i. Participativo: implica que los responsables de lograr los objetivos puedan ser parte del proceso para establecer los mismos.
- j. Complementarios: los objetivos de cada área deben estar en concordancia con los objetivos generales de la empresa y ayudar a conseguirlos.

Los objetivos deben plantearse de manera estratégica, para ello es conveniente reunir a un grupo de personas responsables que estén en contacto con las diferentes áreas de la empresa, en base a sus conocimientos y a la información recopilada deberán definir los objetivos para cada área y para la empresa en general.

Cabe mencionar que algunos autores proponen realizar la fase II antes que la I, lo cual no genera ningún problema más bien ayuda a definir correctamente la parte filosófica o modificarla en caso de ser necesario.

**4) Fase IV (Elección de Estrategias):** una vez fijado los objetivos se debe diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que ayuden a cumplir con los objetivos planteados, tomando en cuenta los recursos y capacidades que tiene la empresa y en base a la información obtenida anteriormente en la fase dos. Existen diferentes estrategias que se pueden definir según varios niveles como:

- Estrategias corporativas: relacionadas con la cartera de negocios.
- Estrategia a nivel de unidad de negocio (competitiva): decide de qué manera competir en el mercado.
- Estrategias a nivel funcional: específicos para las diferentes áreas funcionales de la empresa.
- Estrategias operativas: se refiere a ciertas políticas de carácter funcional.

Existen también las estrategias genéricas que son:

- Estrategia de diferenciación: busca diferenciarse de sus competidores en distintos aspectos.
- Estrategia de liderazgo en costos: busca tener los costos más bajos entre todos los competidores.
- Estrategia de concentración o nicho: se selecciona a cierto segmento específico para ser atendido, excluyendo a los demás.

Rojas y Medina, en el 2011, proponen los siguientes tipos de estrategias:

- Intensivas:
  - Penetración en el mercado: conseguir mayor participación en el mercado.

- Desarrollo del mercado: introducir productos o servicios a nuevas áreas geográficas.
- Desarrollo del producto: aumentar las ventas modificando el producto o servicio.
- Integrativas:
  - Integración hacia delante: se refiere a tener un mayor control sobre las distribuciones o detallistas, es decir, adquirir o ser sus propios distribuidores.
  - Integración hacia atrás: tener control sobre proveedores, es decir, convertirse en sus propios proveedores.
  - Integración horizontal: contar con un control sobre los competidores, adquiriendo o fusionándose con otras empresas más pequeñas que se dediquen a la misma actividad.
- Diversificadas:
  - Diversificación concéntrica: ofrecer productos o servicios relacionados con el que se ofrece.
  - Diversificación de conglomerado: ofrecer productos o servicios que no estén relacionados con los que se ofrece.
  - Diversificación horizontal: ofrecer nuevos productos o servicios no relacionados para los clientes actuales que tiene la empresa.
- Otras:
  - Asociaciones: asociarse, unirse con otra empresa o proyecto.
  - Reducción: minimizar costos, activos, etc. para aumentar las ventas.
  - Desposeimiento o desinversión: vender una parte de la organización.
  - Liquidación: vender todos los activos de la empresa en su valor tangible.
  - Combinación: realizar dos o más de estas estrategias al mismo tiempo.

Y también las estrategias que se forman a partir de la matriz FODA y todo el análisis situacional, para aprovechar las oportunidades y disminuir los riesgos que pudiera tener la empresa.

**5) Fase V (Implantación de Estrategias):** como último paso se debe diseñar el plan estratégico, el cual será un esquema en donde constará cuales son los objetivos planteados, los recursos que se utilizarán y como se van a alcanzar los mismos, quienes serán los responsables de su ejecución, cuando se realizarán, el tiempo para implementarlos y la inversión necesaria para el mismo.

Para finalizar se deben establecer sistemas de verificación, monitoreo y control de resultados, por medio de indicadores o ratios para llevar un control continuo del plan y asegurar su cumplimiento.

Esto implica la creación de indicadores para poder evaluar que las estrategias planteadas funcionan y son efectivas, con esto se ayuda a tener un control periódico del plan y poder retroalimentarlo oportunamente.

Otros autores como Rojas y Medina, en el 2011, plantean los mismos pasos en diferente orden añadiendo que se debe establecer:

- Factores claves de éxito: aspectos o puntos relevantes que se valoran para poder generar ventajas competitivas.
- Áreas clave de resultados o ejes estratégicos: se debe identificar las áreas específicas de gestión en las que la organización necesitará generar resultados.
- Objetivos estratégicos: serán formulados en base a los factores y áreas clave.

La formulación y alineación de estrategias debe incluir el establecimiento de políticas que regirán las mismas, las políticas son enunciados que conducen y delimitan la toma de decisiones. Seguido por la implementación de las estrategias que incluye todas las funciones y personas de la empresa.

Por lo que un plan debe ser lo más realista, adecuado y efectivo para la organización y esto se logra con un análisis estratégico muy completo, tomando en cuenta todas las circunstancias tanto actuales como futuras. Pero el hecho de contar con un plan estratégico no garantiza el éxito de la empresa, ya que este debe ser puesto en práctica y contar con el compromiso total de la organización para trabajar conjuntamente y cumplir con sus objetivos.

Existen algunos peligros que se pueden dar al momento de realizar una planificación como lo estableció Mintzberg, H. (1994), citado por Martínez y Milla (2012) que son:

Depender de la capacidad de los encargados en desarrollar el proceso. Un error común es querer extrapolar la información de una empresa a otra a pesar de tener el mismo comportamiento o pertenecer al mismo sector, no debe hacerse, ya que cada organización es diferente. Generar malestar en los trabajadores que son excluidos del proceso, debido a que la definición de las estrategias se hace por parte de los altos directivos o de un grupo seleccionado. Delegar a otras personas para realizar el proceso porque los encargados se encuentran ocupados con otras actividades, ocasionando que el proceso no se efectuó correctamente. En empresas grandes este proceso puede ser más complicado de llevarse a cabo, por el gran número de personal y áreas existentes. Realizar un análisis exhaustivo hace que el plan tenga un exceso de detalles, pudiendo dejar de lado información o aspectos relevantes para el mismo. No es probable conseguir la estrategia correcta al momento de planear, por lo que es mejor definir la dirección general que se quiere seguir con cierto grado de flexibilidad.

Tampoco se pueden cometer los errores mencionados por Torres, en el 2014, que son: creer que es un proceso fácil de hacer, que se logra instantáneamente el éxito, usarla para controlar las decisiones y recursos de la empresa, hacerla con el fin de acreditar o cumplir con ciertas regulaciones, definir apresuradamente las estrategias, no comunicar a los empleados sobre el plan, tomar decisiones intuitivas que pongan en conflicto el plan establecido, no contar con el apoyo necesario, delegar funciones, no incluir a los empleados en la planeación, falta de colaboración, considerarla innecesaria, concentrarse en otros problemas, estar en desacuerdo con el cambio, no ser flexibles y creativos, entre muchos más.

Por lo que es recomendable que toda la organización este de acuerdo y se comprometa a colaborar en el desarrollo y elaboración del plan estratégico, pero sobre todo a cumplir con lo establecido para lograr los resultados deseados.

## **2. CAPÍTULO II: ANTECEDENTES**

### **2.1. Historia de la empresa**

La empresa GlobalCloud empezó como un emprendimiento entre Gustavo Calle, David Román, y Javier Román. Es así que el 21 de febrero de 2014 constituyeron la empresa (Anexo 1), e iniciaron sus actividades el 01 de abril de 2014 (Anexo 2), manteniéndose hasta la actualidad. David fue nombrado el presidente de la Junta de Accionistas de la compañía (Anexo 3), él tan solo aportó con el capital para formar la empresa, siempre se ha mantenido apartado de las actividades de la misma, es decir, no desempeña ninguna función como la hacen los demás. Gustavo es Gerente General de la empresa (Anexo 4) y su profesión es Ingeniero Electrónico, y Javier sigue estudiando para obtener el mismo título, los dos son los que trabajan de lleno en todas las actividades que realiza la empresa.

Ellos siempre quisieron tener su propia empresa y no depender de alguien más; antes de iniciar con este proyecto cada uno tenía su trabajo en diferentes empresas. Javier y Andrés (trabajador de la empresa), trabajaban en el Hospital Vicente Corral Moscoso como técnicos de mantenimiento, Andrés era encargado de la parte de vehículos y distribución de gases medicinales (oxígeno) y Javier se encargaba de la parte de equipos médicos, poco a poco con su buen desempeño les asignaron más funciones y fueron creciendo en la empresa. Andrés se quedó sin trabajo en el hospital, por lo que hace algunos meses fue contratado para trabajar en la empresa, ya que tenía los conocimientos y experiencia necesaria para unirse al equipo de trabajo.

Por su trabajo Javier tuvo que asistir a una reunión de todos los gerentes de mantenimiento a nivel nacional en Quito, donde se expusieron diversos temas entre las fallas y necesidades que tenía cada uno en su trabajo. Vario tiempo después la institución estaba siendo auditada y Javier relata que cuando llegaron los auditores, se detuvieron en la mitad de un pasillo y le dijeron señalando a un equipo, que querían saber exactamente cuál fue el último mantenimiento, cuánto se gastó, cuál es su vida útil, etc., él manejaba 1.600 equipos y no sabía qué responder, ya que debía buscar

entre ellos todo lo que es papelería y a veces no se hacían los registros de los mismos porque eran una o dos personas máximo los encargados de todo, no sabía dónde buscar la carpeta con la información y mucho menos si esta estaría completa, debido a toda la desorganización que existía en el hospital. (J. Román, comunicación personal, 19 de julio de 2017).

Es ahí que después de pasar por todas estas experiencias surge la idea de crear un proyecto que ayude a resolver todos esos problemas como la falta de organización e información, y sobre todo contar con una herramienta que agilice la búsqueda de la misma. En vista de esto crearon un software de servicio online, al cual lo llamaron Vitek, que les ayude a tener toda la información que estaba en papeles de manera digital en un sistema en línea y puedan manejar toda esa información desde una plataforma como la nube; es de ahí de donde viene el nombre de la empresa GlobalCloud. Con la idea de ejercer su profesión de técnicos e ir más allá de darle mantenimiento a equipos, crearon la empresa con un enfoque dirigido a mejorar la organización de la información de los equipos y la gestión de mantenimiento.

La empresa ya estaba constituida en el año 2014, pero a pesar de ello sus grandes aspiraciones e ideas no tenían ningún contrato, por lo que cada uno seguía en su trabajo y se turnaban para pagar con su sueldo el arriendo y otros gastos. A finales del 2014 ya casi un año de estar formada la empresa, a Javier le propusieron trabajar en el IESS por lo que saco vacaciones en enero del 2015 para poder tomar una decisión, después de ello renunció a su trabajo con la idea de aceptar su nueva oportunidad; se reunió con sus socios para informales sobre su decisión y tomar medidas por la mala situación que atravesaban como empresa, establecieron que si conseguían un contrato iban a renunciar a sus trabajos y dedicarse por completo al negocio, poniendo como fecha límite el 15 de enero. Casi finalizando el plazo el 14 de enero de 2015 firmaron su primer contrato con el Monte Sinaí por un monto de \$3.000 para todo el año, por lo que Gustavo decidió renunciar a su trabajo y Javier no acepto la propuesta del IESS para dedicarse de lleno a la empresa. En mayo de 2015 obtuvieron un contrato más grande de \$22.000 para todo el Hospital Militar y otro más pequeño con el dispensario del IESS, arrancando así con sus actividades. Para el siguiente año el presupuesto había bajado y nuevamente se habían quedado sin contratos, tan solo mantenían el contrato pequeño con el IESS que no les abastecía para nada, hasta que en junio de 2016

tuvieron un contrato con el Triunfo de \$12.000 por un mes, lo que les ayudó a mantenerse. A más de ofrecer planeación, asesoría y mantenimiento también manejan compras públicas, por lo que de cuatro ofertas de compras públicas que han presentado han ganado todas.

En octubre de 2016 su socio Gustavo decidió irse a vivir a Quito por diferentes circunstancias personales, él no quería dejar el negocio y propuso crear una sucursal allá a su cargo, lo cual fue una gran oportunidad de expandirse y hacerse conocidos en otros lugares. Una vez establecido el negocio en Quito se firmaron dos contratos con dos hospitales de esa ciudad.

Es así que en el 2017 fueron obteniendo más contratos, por el momento están encargados del dispensario del IESS, un contrato en Milagro de todo el distrito 9 de Simón Bolívar, uno en Loja en el Hospital Isidro Ayora, dos en Quito en Conocoto y Cotacollao y uno con las unidades odontológicas de la Zona 6 de Morona Santiago, Cañar y Azuay, este último contrato fue por un valor de \$56.000, lo cual ha requerido más personal para realizar el trabajo.

La tecnología es lo de hoy y ellos desde el 2014 tienen esa visión y poco a poco quieren que su concepto de empresa abarque todo el país y su software sea reconocido al menos a nivel nacional. Para ello también se encuentran en proceso de patentar el nombre de la empresa y su software en el IEPI, desde hace un año.

En la actualidad los contratos grandes se encuentran en Cuenca, ya que los de Quito son pequeños. Cuenta con un total de cinco trabajadores. En Quito uno, que es Gustavo quien se encarga de todo el trabajo. En Cuenca, está Javier y Andrés, quien fue su compañero en el hospital Vicente Corral Moscoso donde antes trabajaba, la contadora y un pasante quienes también les ayuda con el trabajo. Están en proceso de contratar a dos trabajadores más para poder cumplir con todos los contratos. Como se puede notar la empresa está creciendo constantemente después de haber atravesado por diversos problemas al iniciar el negocio.

## **2.2. Descripción de la empresa**

GlobalCloud es una empresa dedicada a prestar servicios de gestión, planificación y mantenimiento de equipos médicos, por medio de un Software llamado Vitek, el cual

ayuda en la gestión, planificación, coordinación del mantenimiento y almacenamiento de información del mismo. Trabajan con diferentes marcas para brindar su servicio a las instituciones del sector salud. El servicio consiste en levantar toda la información sobre un equipo, digitalizarla, gestionar la información y darle mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo, al mismo.

Esta empresa es creada con un enfoque administrativo, con el fin de facilitar el trabajo de las empresas en todo lo referente a equipos, dejando de lado el uso excesivo de papeles, optimizando el tiempo de las personas, la calidad de la información y organización. Está dirigida a satisfacer las necesidades de cualquier empresa grande o pequeña dentro del territorio ecuatoriano, que maneje equipos médicos o industriales o los pretenda adquirir.

### **2.3. Problemática**

GlobalCloud a pesar de ser un emprendimiento en crecimiento y dar varios frutos como organización, tiene serios problemas o inconvenientes en la parte administrativa, causando desorganización en la empresa. Los problemas que tiene la institución son no poseer una visión y misión establecida ni consolidada. No contar una estructura organizacional sólida que esté acorde a sus necesidades, es decir, no cuentan con un organigrama empresarial, áreas, funciones y responsabilidades definidas. A pesar de ser tres los socios emprendedores de este proyecto, solo uno apporto y ayudo para su creación, dejando a los otros dos a cargo de realizar el trabajo y tomar las decisiones. Los dos socios y un trabajador están a cargo toda la parte administrativa de la empresa, realizan las visitas y buscan contratos, prestan el servicio dividiéndose la parte técnica, no cuentan con personal específico para realizar una actividad en concreto, es decir, ellos se encargan de todo el trabajo. Se organizan según los contratos que tengan para realizar el servicio o contratar más personal. Las decisiones se las toman entre los dos socios que manejan la empresa, el encargado de Quito y de Cuenca. No cuentan con ningún tipo de publicidad, ni letrero en su local. Dan mantenimiento solo a equipos médicos a pesar de que pueden atender otro tipo de equipos. Trabajan por el momento solo con la parte pública, reduciendo así su mercado al no prestar su servicio a entidades privadas. Y principalmente no tienen trazado el camino al cual quieren dirigir su organización, carecen de estrategias ya que solo se han planteado metas a corto plazo según las necesidades que se han presentado en el momento.

La mayoría de estos problemas se deben a que los socios creadores de la empresa carecen de conocimientos, conceptos y técnicas administrativas fundamentales para el correcto funcionamiento de la organización. En la actualidad no representa un problema grave, pero lo será en un futuro ya que es una empresa con gran potencial de crecimiento y desean seguir expandiéndose en el mercado.

## **2.4. Justificación**

Esta investigación es realizada con el fin de aportar con los conocimientos administrativos adquiridos en estos años de estudio, debido a que esta organización necesita fijar la dirección por la cual quiere guiar a su empresa y la mejor manera para realizarlo es contar con un plan estratégico, el cual ayude a cumplir con los objetivos trazados y a ser más proactivo en las actividades y decisiones que la empresa realiza, contribuyendo también con su funcionamiento, posicionamiento, crecimiento y competitividad, utilizando de manera óptima todos los recursos que posee la empresa.

## **2.5. Objetivos**

### **2.5.1. Objetivo general:**

Elaborar un plan estratégico para la empresa GlobalCloud.

### **2.5.2. Objetivos específicos:**

- Investigar y recopilar información de la empresa para hacer un diagnóstico de la situación de la misma.
- Establecer el pensamiento estratégico de la organización.
- Estructurar el plan estratégico de la empresa GlobalCloud.

## **2.6. Análisis Situacional**

Para realizar un buen análisis situacional se debe describir tanto la parte externa e interna del entorno en el que se desenvuelve la empresa, con el uso de diferentes herramientas tal como se explicó anteriormente en el capítulo 1.

### **Análisis del Entorno Externo**

Como su nombre lo dice son factores externos a la organización, por lo que se analizará el macroentorno y el mercado o entorno.

## ❖ **Macroentorno:**

Se analizarán distintos factores del país, que pueden influir positiva o negativamente en la actividad de la empresa. Por medio de la herramienta PESTEL, tomando en cuenta factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

- **Político:**

En el ámbito político se han encontrado varias medidas a las que se deben acoger las empresas, así como:

El Decreto Presidencial N°1515, establece que se debe cumplir con el principio de vigencia tecnológica, garantizar y prever el mantenimiento preventivo y correctivo, garantías técnicas y reposición de bienes, con el fin de asegurar la disposición y funcionamiento de los mismos, que son necesarios para la prestación ininterrumpida de servicios de calidad a los ciudadanos. Entre estos bienes se incluyen equipos informáticos, de impresión, vehículos y equipos médicos.

El Art. 277 de la Constitución, en sus numerales 4 y 6, establecen que es deber mantener los bienes del sector público y promover e impulsar la tecnología o actividades de iniciática creativa, de cualquier índole.

El reglamento de administración y control de bienes del sector público, exige tener un registro de toda la historia del equipo y proveer mantenimiento y control de los mismos por áreas pertenecientes a la institución, en caso de no contar con ella se debe contratar a entidades externas.

El Sistema Nacional de Contratación Pública y su ley, abren la posibilidad de contratar como proveedores a diferentes empresas de la economía popular y solidaria, micro, pequeñas y medianas empresas, incluyendo a diferentes sectores, promoviendo y dinamizando la economía nacional.

- **Económico:**

La situación económica del país actualmente no es la mejor, por el alto nivel de gasto público y endeudamiento realizado por parte de algunos mandatarios. Todos estos problemas han afectado a varios sectores y empresas del país, así como a las

instituciones públicas de salud, las cuales tienen un presupuesto cada vez más reducido y deben ajustarse para cumplir con todas sus actividades.

Según datos dados por el actual presidente Lenin Moreno, existe una deuda pública que supera el 50% del PIB, la economía está casi estancada, no existe mucha inversión extranjera y la falta de ingresos en cuanto al petróleo, afectan gravemente al sector público.<sup>1</sup>

Según la información del Banco Central del Ecuador, la inflación actual del país es de 0,28%, de agosto del 2016 a agosto del 2017.<sup>2</sup>

- **Social:**

Los tiempos han cambiado y ahora la mayoría de personas ocupa y prefiere tener todo de manera digital, porque le permite tener acceso y disponibilidad a la información en cualquier lugar en donde se encuentre.

El tiempo con el que cuentan las personas para realizar todas sus actividades es reducido y deben organizarse adecuadamente para poder cumplir a tiempo, por lo que buscan herramientas que agilicen su trabajo.

En las empresas ya no esperan que una maquinaria este dañada para arreglarla, sino que optan por darle un mejor cuidado y control a sus equipos desde que lo adquieren para evitar daños futuros, deterioro de los mismo o gastar más dinero. Por lo que están más dispuestos a invertir por servicios que les ayuden a cuidar y mantener a sus equipos en buen estado.

---

<sup>1</sup> El Universo. (Junio 11, 2017). *Lenín Moreno reconoce en Ecuador situación económica difícil*. Obtenido de

<http://www.eluniverso.com/noticias/2017/07/11/nota/6275359/lenin-moreno-reconoce-que-situacion-economica-dificil-falta-mesura>

<sup>2</sup> Banco Central Del Ecuador. (2017). *Inflación Anual*. Obtenido de

[https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

- **Tecnológicos:**

El Ecuador ha brindado mayor apoyo para el desarrollo tecnológico del país y la accesibilidad a la misma, empezando por la educación y programas como becas, que se dan para permitir que los jóvenes estudien fuera del país y cuando regresen puedan ayudar y aplicar sus conocimientos en diferentes instituciones nacionales. Ecuador invirtió el 1,88% del PIB en el campo de tecnología e innovación, al igual que las universidades que también invierten en esos ámbitos. Han invertido más en el sector de la tecnología y telecomunicaciones, logrando así mejores oportunidades para el país como: el crecimiento de conexiones a internet en el país para el año 2013 se registraron 4.463.390 conexiones para atender a los usuarios de internet, y también se invirtió en instalaciones de fibra óptica y crecimiento de banda ancha a nivel nacional.<sup>3</sup>

La tecnología referente a equipos médicos siempre se encuentra a la vanguardia, constantemente se realizan eventos mundiales para exponer nueva tecnología y nuevos mecanismos de trabajo. Se invierte mucho tiempo y dinero en la innovación de equipos y tecnología, más aún por tratarse de la salud, lo que está en juego. Cada país y cada empresa invierten y se encargan de crear nuevos equipos y mejorar la tecnología que se utiliza hoy en día para dar mayor beneficio a los usuarios. Las empresas están ubicadas en varios lugares del mundo, las de mayor renombre se encuentran en países desarrollados donde se incentiva y apoya fuertemente a esta industria. Estas empresas a más de investigar, diseñar, crear los equipos y la tecnología, distribuyen los mismos a diferentes lugares alrededor del mundo. Las diferentes empresas de mantenimiento que están en nuestro país se asocian a estas marcas para tener la autorización y el apoyo necesario para intervenir en uno de sus equipos, por lo que se encuentran completamente respaldados y blindados por las grandes marcas, ya que les brindan las herramientas y conocimientos necesarios para manipular y actuar sobre sus equipos,

---

<sup>3</sup> El Telégrafo. (Noviembre 25, 2016). *Ecuador invierte el 1,88% del PIB en tecnología e innovación*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/ecuador-invierte-el-1-88-del-pib-en-tecnologia-e-innovacion>

por lo que su capacidad tecnológica depende de las empresas con las que se asocian y como estas manejen su investigación y desarrollo.

Actualmente hay mayor facilidad de crear programas, softwares, apps, etc. que les permiten a las empresas ser más efectivos al realizar las actividades en las diferentes áreas de la misma, por medio de nuevos sistemas de facturación, módulos administrativos, sistemas de inventarios, organizadores de información, entre otros. Pudiendo valerse de sistemas propios que les ayuden a mejorar su trabajo.

- **Ecológicos:**

El factor ecológico no afecta a todos los sectores o empresas de la misma manera, pero Ecuador en sus diferentes leyes y normas vela para que las personas naturales y jurídicas tengan buenas prácticas ambientales y cuiden del medio ambiente. Como se menciona en el Art. 71 de la Constitución el estado incentivará a que se proteja el medio ambiente.

El estado promueve a que las empresas tengan prácticas de reducción de contaminación e impactos ambientales negativos. El Acuerdo Ministerial 131, da un reconocimiento a la gestión en el interior de edificios públicos o privados por disminuir el consumo de agua, energía, kg de papel utilizados, reciclados, manejo de residuos, etc. Las empresas que tienen buenas y amigables prácticas ambientales, reducen y ahorran costos, cuentan con incentivos tributarios, etc.

El Ministerio del Ambiente para incentivar a los diferentes sectores a que cuenten con mejores prácticas productivas y de servicio, desarrolló la certificación Punto Verde, la cual se otorga a cualquier empresa que demuestre reducción de contaminación en sus actividades, tenga tecnologías limpias y buenas prácticas ambientales.

- **Legales:**

El Estado y el Ministerio de trabajo velan por la seguridad de los trabajadores, por lo que hace algunos años se eliminó el contrato a plazo fijo, brindando mayor estabilidad a las personas en su puesto de trabajo, con contratos indefinidos y demás beneficios legales.

También se vela por la protección ante robos o plagio de la propiedad intelectual e industrial y derechos de autor de cualquier persona natural o jurídica, por medio del Instituto de Propiedad Intelectual.

❖ **Mercado – Entorno:**

- **Sector:**

La empresa se encuentra en el sector de servicios, específicamente en el de reparación y mantenimiento de equipos, según los registros en la Superintendencia de Compañías.

- **Mercado – Segmento:**

El mercado al cual se dirige la empresa es a nivel nacional, es decir, que no solo en Cuenca o Quito donde se encuentra ubicada la empresa, sino que cubre cualquier lugar dentro del país. El segmento al cual se enfoca es a empresas tanto públicas o privadas, que requieran asesoría, planificación y mantenimiento de activos, equipos o maquinaria. Por lo que está dirigida a satisfacer las necesidades de cualquier empresa pública o privada, grande o pequeña dentro del territorio ecuatoriano, que maneje equipos médicos o industriales, y/o activos empresariales, o los pretenda adquirir.

Según como se encuentren en tiempos con los contratos y trabajos pendientes, ofrecen adicionalmente mantenimiento a diferentes equipos electrónicos no solo médicos, y también a nivel internacional si existe una muy buena oportunidad fuera del país, pudiendo extender su mercado y llegar a más lugares con su servicio. Pero por el momento están enfocados en el mercado nacional y exclusivamente a entidades del sector público que manejan equipos médicos.

- **Clientes:**

A pesar de que pueden prestar servicios a cualquier empresa tanto del sector industrial como el de salud, por el momento se centra solo en este último, teniendo contratos con hospitales, centros médicos, dispensarios, unidades odontológicas, etc. Sus clientes por el momento son solo siete, todos ellos son empresas públicas como centros médicos y hospitales de diversos sectores del país. A continuación, se muestra un cuadro con la información de los clientes actuales de la empresa.

N°	Nombre del contrato	Ubicación	Año de inicio del contrato	Renovación del contrato	Áreas	Monto del contrato	Equipos a cargo
1	Dispensario Central del IESS	Cuenca	2015	2	Ginecología	\$4.800	8
					Laboratorio	\$2.700	12
					Farmacia	\$270	3
2	Hospital Militar	Cuenca	2015	2	Todas	\$7.500	120
3	Seguro Social Campesino Zona 6	Provincia del Azuay, Cañar y Morona Santiago	2017	-	90 dispensarios	\$51.500	450
4	Alfredo Baquerizo Moreno	Simón Bolívar	2017	-	9 dispensarios	\$21.000	90
5	Hospital Isidro Ayora	Loja	2017	-	Órtesis	\$15.700	16
					Prótesis		
6	Conocoto	Quito	2017	-	Órtesis	\$12.000	16
					Prótesis		
7	Cotocollao	Quito	2017	-	Todas	\$10.00	150

**Tabla 1.** Clientes Actuales de la Empresa.

**Autora:** Belén Montesinos.

**Fuente:** Contratos GlobalCloud.

Los primeros años si trabajaron con instituciones privadas, pero ahora están trabajando solo con el sector público porque es menos complicado, ya que la parte pública tiene varios aspectos unificados y es mucho más fácil conseguir contratos en ese sector que en el privado, donde las reglas del juego, exigencias, protocolos son diferentes en cada empresa y no se puede unificar el sistema para todas ellas. Otro problema es que para obtener contratos con empresas privadas se necesita contratar un vendedor y capacitarlo para que realice las visitas a los establecimientos, presente y ofrezca el servicio. A pesar de ello no se excluye del todo a ese sector, ya que en ciertas ocasiones obtienen contratos muy pequeños y cortos con estas empresas.

Se puede decir que, actualmente el segmento al cual se dirigen es a las empresas públicas del sector salud del país. Siendo clientes potenciales las empresas del sector privado, que manejen equipos médicos o industriales; para ello existe la propuesta de que para el próximo año una vez bien establecido el modelo de trabajo puedan prestar sus servicios a este segmento. Esto con el fin de desarrollar mejor su sistema e incluir todos los requerimientos y exigencias de la parte privada.

Los clientes tienen un muy buen concepto del servicio que les brinda la empresa, ya que ponen como referencia los beneficios brindados por la misma como requisitos para futuros trabajos con otras empresas. El marketing de boca a boca de los usuarios ha logrado que la empresa consiga más clientes, debido a todas las referencias y experiencias satisfactorias que se han brindado.

- **Cinco Fuerzas de Porter:**

- 1) Ingreso de nuevos competidores

Las barreras de entrada al mercado para empezar un negocio de mantenimiento de equipos no son tan altas, ya que no se necesita de gran capital para empezar con las actividades, y los suministros, tecnología, maquinaria y materiales son accesibles.

Pero en este caso por la naturaleza de las empresas dedicadas específicamente a equipos médicos, las barreras de entrada a la industria se incrementan. Esto se debe a que se necesita de una inversión alta para poder adquirir los materiales, equipos, tecnología y piezas específicas y necesarias para darle mantenimiento a los equipos, contar con diferenciación en el servicio brindado, un conocimiento amplio en la reparación de diferentes equipos médicos y sus marcas específicas, se necesitan permisos especiales por parte de los organismos gubernamentales y sobre todo las autorizaciones y convenios con las marcas de los equipos con los que se pretende trabajar.

Cabe recalcar que varias de las marcas se encuentran fuera del país por lo que es un tanto más complicado el ponerse en contacto con los mismos y conseguir los permisos necesarios para poder realizar mantenimiento a sus equipos.

- 2) Amenaza de sustitutos

Los competidores indirectos o servicios sustitutos son todas aquellas empresas que tengan un área específica de mantenimiento de equipos, coordinación de mantenimiento o técnicos en mantenimiento que les permitan dar atención a los equipos de la institución. Se podría considerar también a las empresas que vendieron los equipos y ofrecen garantía o servicio post-venta. Se considera también sustitutos a los técnicos que dan solo mantenimiento correctivo a los equipos.

### 3) Poder de negociación de los compradores

Se puede considerar que los clientes tienen un poder diferente según el sector al que pertenecen. Es decir, si los clientes provienen del sector público tienen un poder de negociación alto, ya que ellos establecen las reglas, requisitos y parámetros bajo los cuales se va a dar el contrato, el tiempo de duración, entre otros aspectos; el precio promedio se establece bajo un estudio de mercado, en este caso se opta por el vendedor que mayores beneficios y calidad le brinde en el servicio. En cuanto a los clientes del sector privado tienen un poder de negociación medio, ya que el vendedor es el que establece un precio promedio según el servicio que se brinde y las condiciones de la empresa, pero se puede negociar y llegar a un acuerdo entre las partes. En cuanto a la calidad sin importar el sector, se exige el más alto como es normal en cualquier trabajo de este tipo y más por tratarse de equipos médicos por obvias razones.

### 4) Poder de negociación de los proveedores

En cuanto a los proveedores también existe un poder alto de negociación, esto es debido a que las marcas que proveen los equipos conceden a ciertas empresas el respaldo para trabajar con las mismas, es decir, debe existir un acuerdo o contrato entre la marca y la empresa de servicio para poder darle mantenimiento a sus equipos y conseguir las piezas y repuestos de los mismos. Las marcas, en este caso los proveedores son los que deciden con quienes trabajar, establecen los parámetros que deben cumplir, les brindan capacitación, el acceso y apoyo necesario para que puedan dar mantenimiento a los equipos.

### 5) Rivalidad entre competidores existentes

Según lo registrado en la Superintendencia de Compañías, en el sector en el que se encuentra la empresa y por el servicio que brinda, esta compite con alrededor de 89 empresas en estado activo a nivel nacional, las mismas están ubicadas en Cuenca (5), Guayaquil (48), Loja (1), Machala (1), Portoviejo (1) y Quito (33).

Pero sus competidores directos están en el sector de comercio, específicamente el cual está dirigido a la venta al por mayor de equipo médico y de laboratorio, segmento al cual se dirige la empresa a prestar su servicio, cabe recalcar que estas empresas a más de vender los equipos dan mantenimiento a los mismos y están asociadas con marcas

grandes. Este sector está formado por 786 empresas, de las cuales solo 365 están en estado activo, ubicadas en Ambato (1), Cuenca (11), Guayaquil (170), Machala (2), Portoviejo (9) y Quito (172). Varias de estas empresas prestan servicios de mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos que ellos mismo distribuyen, siendo una competencia fuerte para la empresa, ya que varias instituciones prefieren y les da más confianza que el mantenimiento de los equipos les brinde la misma empresa en la que adquirieron el mismo.

El mayor competidor por años de experiencia es la empresa Ecuador Overseas Agencies C.A. con más de 80 años en el mercado, con alrededor de 88 empleados, la matriz está ubicada en Guayaquil y cuentan con una sucursal en Quito, lugares donde pueden abarcar más clientes. Otro competidor considerado fuerte para la empresa es Ingelemed Cía. Ltda., la cual es una empresa Cuencana con 12 años de experiencia en el mercado.

Los representantes de la empresa no consideran tener un competidor directo en cuanto al software que poseen, ya que según tienen entendido ninguna empresa hasta ahora en el país cuenta con un sistema o software similar, lo que le hace tener cierta ventaja competitiva frente a las demás empresas que solo prestan el servicio de mantenimiento, superando también al servicio interno que cada empresa tiene en esa área.

### **Análisis del Entorno Interno**

El análisis interno incluye todo lo referente a la organización, que este bajo el control de la misma. Para ello se tomará en cuenta lo ya descrito anteriormente como la historia, descripción de la empresa y aspectos como:

#### **❖ Estructura Organizacional:**

- **Actividad económica:**

Su actividad económica principal está dirigida hacia los servicios de planificación, mantenimiento preventivo y correctivo de equipos. Sus demás actividades económicas son servicios de planificación, mantenimiento preventivo y correctivo de equipos electrónicos en general. La venta al por mayor y menor de maquinaria y equipo para la industria, mobiliario y equipo médico, incluso partes, piezas y materiales. Y

actividades de asesoramiento y consultoría. Tal como consta en el registro único de contribuyentes. (Anexo 2)

- **Objeto Social:**

El objeto social de la empresa es planificar el sistema de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos eléctricos, electrónicos y/o industriales de personas naturales o jurídicas, públicas y privadas mediante un sistema informático, basado en una nube de información que contendrá una base de datos.

- **Objetivos organizacionales:**

La organización se planteó ciertos objetivos al empezar con la empresa, los cuales son:

- **Objetivo General:**

Garantizar un alto régimen de calidad en servicio hospitalario corrigiendo y renovando las múltiples deficiencias existentes en el área de equipamiento médico.

- **Objetivos Específicos:**

1. Organizar y planificar el sistema de mantenimiento preventivo y correctivo con un sistema informático en línea.
2. Brindar asesoría en infraestructura e instalaciones.
3. Brindar asesoría en adquisición de equipos, optimización de tecnología y vigencia tecnológica.
4. Implementar metrología para una certificación de calidad.

Estos objetivos tienen un enfoque dirigido netamente al servicio prestado, más no a la organización como tal, son más apropiados para un área específica de la empresa, por lo que no reflejan los objetivos que engloba y desea la organización en general.

- **Información, comunicación y toma de decisiones:**

La información que se maneja en la empresa proviene de las opiniones de los clientes y la comunicación con ellos, observando las necesidades que tienen. Al estar inmersos en este mercado tienen un contacto más cercano con la realidad, además que asisten a eventos de las marcas con las que trabajan para actualizarse en diversos temas, tienen cursos de capacitación o se auto-capacitan por medio del internet, para mantenerse actualizados constantemente.

En cuanto a la comunicación que se tiene dentro de la empresa, se podría decir que es eficaz. Los socios al estar en distintas ciudades (Cuenca y Quito) se comunican por medio de correos electrónicos o llamadas telefónicas, en las que se informan de los nuevos proyectos, contratos, entre otra información relevante para la empresa. En cada local con los trabajadores, se comunican por medio de mensajes o hablan directamente, para coordinar horarios, visitas y todo el trabajo que tengan para la semana.

Los socios y los empleados tienen una reunión al mes por medio de videollamada y una al finalizar al año, en donde se reúnen personalmente, uno de los dos viaja a la ciudad del otro para realizar la reunión. Las reuniones mensuales se hacen con el fin de saber cómo va la empresa, sobre nuevos contratos, cómo van avanzando en el trabajo, resolver problemas, etc., mientras que las de fin de año son para realizar el cierre del periodo respectivo.

Las decisiones que se toman en la empresa están a cargo de los dos socios, todas las decisiones respecto al negocio son consensuadas entre los encargados del local en Cuenca y Quito, pero suelen consultar la opinión de sus colaboradores como la contadora y el trabajador más antiguo con el cual comparten más información, que con los otros trabajadores.

Cualquier consulta sobre un nuevo proyecto, nuevo trabajo, trabajadores, se hablan entre los dos socios llegando al mejor acuerdo, para así no tener ningún inconveniente en el futuro. Estos acuerdos no tienen un sustento escrito cuando son realizadas vía teléfono, queda solo un respaldo cuando la información es transmitida por mails o mensajes.

Toda la información que manejan de la empresa es vía mail y Dropbox, donde también la almacenan, además hay registros en papeles, pero tratan de digitalizar y respaldar todo por medios eléctricos para dejar constancia de la misma. En casos de reuniones de la comisión se realiza el acta respectiva, sino solo se llega a un acuerdo verbal.

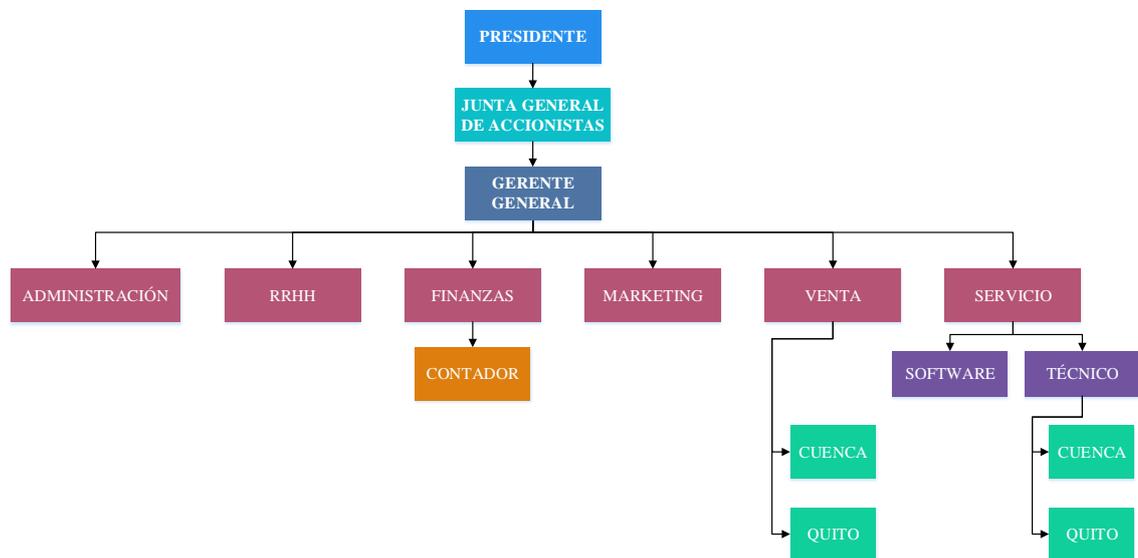
- **Organigrama:**

La empresa no cuenta con un organigrama, ya que al momento de iniciar la empresa no consideraron necesario la existencia del mismo para poder realizar sus actividades, tampoco tienen identificadas las áreas de trabajo y responsabilidades de cada persona, todo el personal realiza todo el trabajo de la empresa tanto de la parte administrativa

como del servicio o técnica, además de la existencia de poco personal de trabajo. Se proponen dos tipos de organigramas para la empresa, un vertical y un circular, estos de acuerdo a sus exigencias y necesidades.

El organigrama vertical es uno de los más utilizados por las organizaciones, ya que es fácil de entender, indica claramente las jerarquías de la empresa y como está formada la misma (Mano, 2009). Representa una pirámide, la cual muestra descendentemente el nivel de jerarquía, la de mayor nivel arriba y la de menor abajo (Rojas, 2009). Este organigrama es el más tradicional para las organizaciones, les va a permitir a los socios tener un mayor control de sus empleados y apoyarse entre niveles o áreas, permite reconocer claramente la estructura de la empresa y es más fácil agregar, quitar niveles o modificarlo de ser necesario. Cabe recalcar que en ciertas ocasiones se puede combinar un organigrama vertical con un horizontal, el mismo recibe el nombre de mixto, este le permite un mayor despliegue de información sobre cada unidad de trabajo en la empresa, es recomendable utilizarlas cuando hay varias unidades en un mismo nivel (Enciclopedia de Clasificaciones, 2017).

A continuación, se muestra el organigrama vertical propuesto para la empresa:



**Ilustración 6:** Organigrama Vertical.

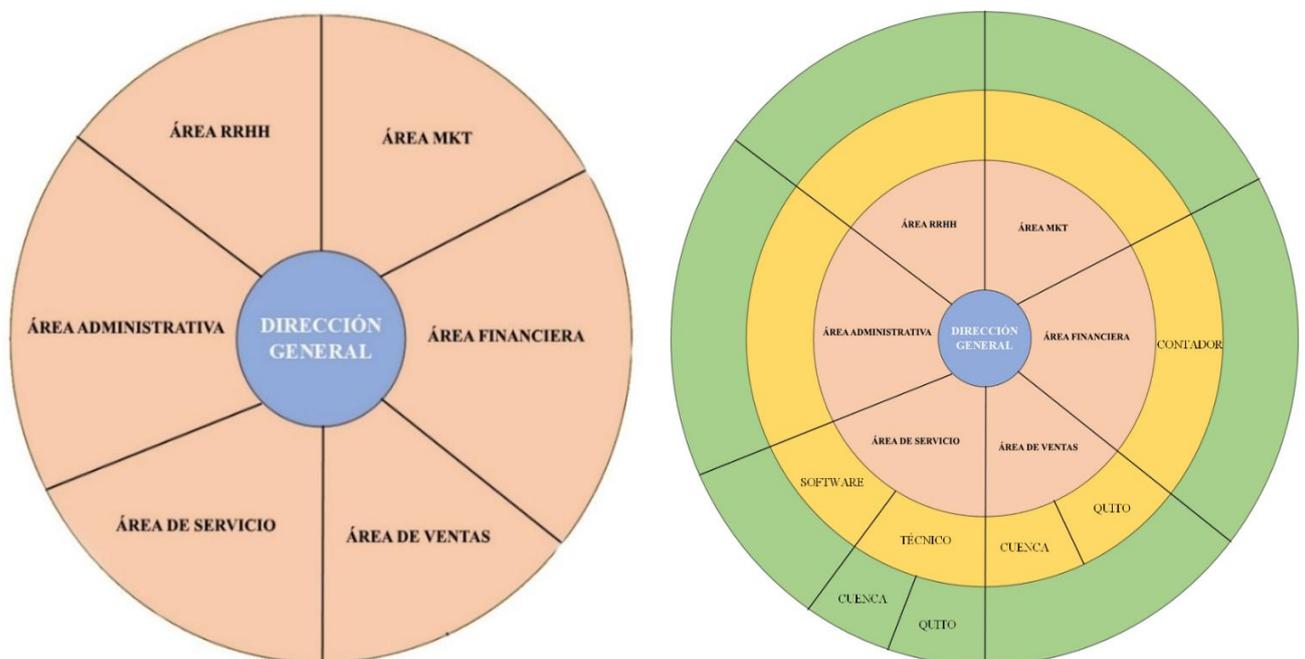
**Autora:** Belén Montesinos.

El presidente es el que lidera la empresa, seguido por los socios quienes velan por el buen desempeño de la misma. Las siguientes unidades de trabajo están en un segundo nivel y se apoyan entre sí. Los otros niveles son para indicar que el área de finanzas incluye a la contadora que ya era parte de la empresa; el de servicio se divide en dos grupos o áreas, el

software y el técnico, el cual se subdivide en dos sectores específicos donde se encuentra ubicada la empresa, al igual que en el área de ventas.

El organigrama circular disminuye la apariencia de jerarquías en la empresa, debido a la estructura del mismo, nadie está sobre otro, todos salen a partir del centro (Rojas, 2009). A pesar de que no muestra jerarquías, se sabe que el que está en el centro tiene mayor poder, que los que están en los extremos del mismo, mientras más lejos se está del centro menor nivel jerárquico posee (Thompson, 2017). Cabe mencionar que es un poco complicado de leer y se fuerza mucho a los niveles. A pesar de ello se puede utilizar para la empresa, ya que contribuye con su concepto de no establecer niveles, nadie debe estar sobre otro, sino que todos los miembros desde los altos directivos hasta el personal operativo son iguales y están a un mismo nivel, no verse como jefes sino trabajar conjuntamente como equipo para lograr el crecimiento y los objetivos de la empresa, e incluir a todos en la toma de decisiones y el diario actuar de la empresa.

A continuación, se muestra el organigrama circular propuesto:



**Ilustración 7:** Organigrama Circular.  
**Autora:** Belén Montesinos.

En este caso en el centro se encuentra la dirección general, la cual está conformada por todos los socios de la empresa y seguido por las áreas que la conforman a sus extremos.

Cualquiera de estos dos tipos de organigramas puede ser utilizado por la empresa, según se crea más conveniente. En caso de preferir algo clásico, que se acomode a sus necesidades o uno atípico, que sea más amigable con sus trabajadores.

- **Áreas:**

Por las razones antes expuestas la empresa no tiene identificadas las áreas de trabajo, pero estas han sido determinadas con el organigrama empresarial, en el cual también se han incluido más áreas importantes para mejorar el funcionamiento de la organización. Se realizará un análisis FODA por áreas de las ya existentes y se levantará información para las nuevas áreas propuestas. Las áreas de la empresa serán:

- **Áreas actuales:**

- **Área Administrativa:**

El área administrativa está conformada por los dos socios encargados de la empresa en Cuenca y la sucursal en Quito. Esta área se encarga de tomar cualquier decisión respecto a la empresa, de desarrollar la planificación tanto a corto, mediano y largo plazo, establecer los objetivos y metas a alcanzar y los medios para cumplirlos, así como los sistemas de control para los mismos, negocian con los proveedores, contratan y pagan a los trabajadores y realizan todas las actividades que se presentan en la empresa. A continuación, se presenta la Matriz FODA:

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<p><b>F1:</b> Se incluye a todos los trabajadores en la toma de decisiones.  <b>F2:</b> Buena comunicación entre trabajadores de la empresa.  <b>F3:</b> Personal joven con ideas innovadoras.  <b>F4:</b> Los trabajadores tienen conocimiento de todas las actividades que realiza la empresa y como realizarlas.  <b>F5:</b> Son abiertos a los cambios.  <b>F6:</b> Establecen sus propios horarios de trabajo y el de su personal.  <b>F7:</b> Hay apoyo de todo el personal para realizar las actividades.  <b>F8:</b> Flexibilidad.  <b>F9:</b> Buen flujo de información.  <b>F10:</b> Personal motivado.  <b>F11:</b> Buenas relaciones interpersonales.  <b>F12:</b> Realizan el pago oportuno de sus obligaciones.</p>	<p><b>O1:</b> Contratar a personal con experiencia y conocimientos administrativos.  <b>O2:</b> Equilibrio en responsabilidades.  <b>O3:</b> Capacitaciones administrativas.  <b>O4:</b> Asesoramiento de terceros.  <b>O5:</b> Creación de manuales para la organización.  <b>O6:</b> Implementación de nuevos sistemas y procesos.</p>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p><b>D1:</b> No tienen una estructura debidamente formada.  <b>D2:</b> Falta de conocimiento de aspectos y herramientas administrativas.  <b>D3:</b> Falta de definición de cargos o puestos de trabajo.  <b>D4:</b> Espacio no adecuado para trabajar.  <b>D5:</b> Falta de planificación.  <b>D6:</b> Falta de organización.  <b>D7:</b> Procesos administrativos no sistematizados.  <b>D8:</b> Personal no calificado.  <b>D9:</b> Falta de procesos para la selección de personal.  <b>D10:</b> Capacidad de respuesta ineficiente.  <b>D11:</b> Inexistencia de misión, visión y objetivos.  <b>D12:</b> Improvisación en el trabajo por la inexistencia de planes y programas administrativos.  <b>D13:</b> Inadecuada distribución del trabajo.  <b>D14:</b> Todos manejan la información confidencial de la empresa.  <b>D15:</b> Personal en diferentes ciudades.  <b>D16:</b> Falta de áreas estratégicas.  <b>D17:</b> No cuentan con vendedores para realizar visitas y ofrecer el servicio.  <b>D18:</b> No realizan publicidad.  <b>D19:</b> No cuentan con estrategias de marketing.</p>	<p><b>A1:</b> Pérdida de competitividad en la industria.  <b>A2:</b> Inestabilidad empresarial.  <b>A3:</b> Sanciones a la empresa.  <b>A4:</b> Competencia con acceso a información de la empresa.  <b>A5:</b> Mayor experiencia de competidores.  <b>A6:</b> Mayores exigencias de proveedores.  <b>A7:</b> Cambio de leyes.  <b>A8:</b> Pérdida de credibilidad.</p>

**Tabla 2:** Matriz FODA - Área Administrativa.  
**Autora:** Belén Montesinos.

- **Área de Servicio:**

El área de servicios está conformada por los socios de la empresa que son parte del área administrativa, tres personas más contratadas para esta actividad y un pasante. Tienen a cargo realizar las visitas y mantenimiento a los diferentes establecimientos con los que se trabaja, también se encargan de conseguir más contratos. En el área de

servicio es conveniente separar el servicio que presta el software, del técnico que se encarga del mantenimiento a equipos.

- Técnico: el personal se encarga de toda la parte técnica como realizar el mantenimiento de los equipos, el chequeo y análisis de los mismos, las visitas a las instituciones y levantamiento de información sobre equipos. A continuación, se presenta la Matriz FODA:

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>F1:</b> Disposición del personal. <b>F2:</b> Personal motivado. <b>F3:</b> Manejo de todo tipo de equipos, para darle mantenimiento. <b>F4:</b> Organizan sus actividades según la carga de trabajo. <b>F5:</b> Existe apoyo de todo el personal para realizar las actividades. <b>F6:</b> Cumplen los plazos definidos. <b>F7:</b> Experiencia en trabajos pasados. <b>F8:</b> Conocimiento y manejo de compras públicas. <b>F9:</b> Conocen el funcionamiento y necesidades del sector público, por trabajar en el mismo. <b>F10:</b> Establecen sus propios horarios de trabajo. <b>F11:</b> Cuentan con una sucursal en Quito. <b>F12:</b> Ofrecen su servicio a nivel nacional e internacional. <b>F13:</b> Brindan oportunidad a gente joven con poca experiencia. <b>F14:</b> Brindan servicio de planificación y mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo. <b>F15:</b> Cuentan con las herramientas necesarias para realizar el trabajo. <b>F16:</b> Buen flujo de información.	<b>O1:</b> Capacitaciones. <b>O2:</b> Eventos, ferias, etc. de nuevas maquinarias. <b>O3:</b> Personas que quieren realizar pasantías. <b>O4:</b> Abarcar más mercado. <b>O5:</b> Trabajar con el sector privado. <b>O6:</b> Inexistencia de área de mantenimiento o personal para el mismo en las empresas. <b>O7:</b> Alianzas con empresas fabricantes de equipos o distribuidoras. <b>O8:</b> Empresas que no dan servicio post venta, ni garantía a equipos. <b>O9:</b> Culminación del período de garantía de un equipo. <b>O10:</b> Apoyo de proveedores.
	<b>Amenazas</b>
	<b>A1:</b> Otras oportunidades laborales. <b>A2:</b> Mejores sueldos en otras instituciones. <b>A3:</b> Cambio de decretos. <b>A4:</b> Empresas con técnicos de mantenimiento propios. <b>A5:</b> Creencia de que el mantenimiento es lo último que se da. <b>A6:</b> Empresas con servicio post venta.
<b>Debilidades</b>	
<b>D1:</b> Personal nuevo sin ninguna experiencia. <b>D2:</b> Sobrecargo de trabajo, los administrativos también realizan el trabajo técnico. <b>D3:</b> Falta de procesos definidos para realizar el trabajo. <b>D4:</b> Pocos años en el mercado. <b>D5:</b> Alta rotación del personal. <b>D6:</b> Poco personal. <b>D7:</b> Brindan su servicio solo al sector público.	

**Tabla 3:** Matriz FODA - Área de Servicio Técnico.  
**Autora:** Belén Montesinos.

- Software: el servicio que brinda el software Vitek, diseñado por la empresa es almacenar y ordenar toda la información sobre los equipos de una empresa en una nube, planificar y avisar sobre las fechas de visitas, mantenimiento, etc. A continuación, se presenta la Matriz FODA:

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>F1:</b> Sistema innovador. <b>F2:</b> Reducción del uso de papel. <b>F3:</b> Contar siempre y en cualquier lugar con la información. <b>F4:</b> Menor riesgo de pérdida de información. <b>F5:</b> Facilita la búsqueda y manejo de la información. <b>F6:</b> Información digitalizada y almacenada en una nube. <b>F7:</b> Están en proceso de patentar la empresa, su servicio y el software. <b>F8:</b> Evita el papeleo excesivo. <b>F9:</b> Mejora la organización de la información. <b>F10:</b> Reducción del tiempo de búsqueda de información. <b>F11:</b> Sistema amigable para los usuarios. <b>F12:</b> De fácil entendimiento para cualquier persona. <b>F13:</b> Estrategias de enganche de clientes. Deben renovar el contrato para poder acceder a la información, caso contrario no pueden hacer uso de la misma. <b>F14:</b> Provee de la información completa y total de un equipo. <b>F15:</b> Sistema de avisos de visitas tanto a los técnicos como a las instituciones.	<b>O1:</b> Empresas que llevan de manera desorganizada la información. <b>O2:</b> Cultura enfocada en la ecología y medio ambiente. <b>O3:</b> Campañas de disminución de uso de papel. <b>O4:</b> Patentar la idea. <b>O5:</b> Obligación de registrar toda la información referente a equipos, para auditorias, controles internos, etc. <b>O6:</b> Mayor uso de equipos informáticos. <b>O7:</b> Obligación de llevar un registro de todo el historial de un equipo. <b>O8:</b> Avances tecnológicos. <b>O9:</b> Mejorar el software.
	<b>Amenazas</b>
	<b>A1:</b> Rechazo al cambio o nuevos sistemas de administración. <b>A2:</b> Desarrollo de softwares similares o más sofisticados. <b>A3:</b> Mantenerse en la forma tradicional de almacenar información en carpetas. <b>A4:</b> Divulgación de información. <b>A5:</b> Falta de costumbre en el uso del sistema digitalizado. <b>A6:</b> Robo de la idea. <b>A7:</b> No se registra la información. <b>A8:</b> Ser Hackeados. <b>A9:</b> Rechazo al cambio.
<b>Debilidades</b>	
<b>D1:</b> Sistema unificado para todas las empresas. <b>D2:</b> No satisface las exigencias de otros usuarios.	

**Tabla 4:** Matriz FODA - Área de Servicio Software.  
**Autora:** Belén Montesinos.

- **Área Financiera:**

Esta área está representada por la contadora la cual se encarga de toda la parte contable de la empresa, hacer las declaraciones del SRI, armar los estados financieros y presupuestos, lleva todos los registros contables de la empresa y brinda asesoramiento fiscal y financiero. A continuación, se presenta la Matriz FODA:

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<p><b>F1:</b> La contadora brinda consejos y asesoramiento para mejorar la situación financiera de la empresa.</p> <p><b>F2:</b> La contadora tiene varios años de experiencia.</p> <p><b>F3:</b> Existe colaboración de todo el equipo de trabajo.</p> <p><b>F4:</b> Mejor presupuesto de la empresa.</p> <p><b>F5:</b> Bajo nivel de endeudamiento.</p> <p><b>F6:</b> Credibilidad del personal.</p> <p><b>F7:</b> Personal comprometido con el trabajo.</p> <p><b>F8:</b> Presentan a tiempo su trabajo.</p> <p><b>F9:</b> Buenas relaciones crediticias.</p> <p><b>F10:</b> Cuenta con liquidez.</p> <p><b>F11:</b> Capacidad de endeudamiento.</p> <p><b>F12:</b> Incremento de ventas.</p>	<p><b>O1:</b> Contratar a una persona que se integre plenamente a la empresa.</p> <p><b>O2:</b> Contar con un área financiera completa</p> <p><b>O3:</b> Nuevo sistema de trabajo.</p> <p><b>O4:</b> Asesoría fiscal y financiera.</p> <p><b>O5:</b> Equipo con conocimientos financieros.</p> <p><b>O6:</b> Contar con financiamiento para realizar diferentes proyectos.</p> <p><b>O7:</b> Adquirir créditos para diferentes fines empresariales.</p> <p><b>O8:</b> Posibilidad de invertir.</p> <p><b>O9:</b> Contar con mayor capital de trabajo o apalancamiento.</p>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p><b>D1:</b> El departamento cuenta solo con la contadora.</p> <p><b>D2:</b> Es una contadora independiente, realiza trabajos para más empresas.</p> <p><b>D3:</b> Los estados financieros no son analizados por parte de los administrativos.</p> <p><b>D4:</b> Nulo manejo de indicadores financieros.</p> <p><b>D5:</b> Incremento en gastos.</p> <p><b>D6:</b> Control ineficiente de costos y gastos.</p> <p><b>D7:</b> No existe una estructura financiera definida.</p> <p><b>D8:</b> Falta de planes de inversión.</p> <p><b>D9:</b> Solo un año han generado ganancias.</p> <p><b>D10:</b> Falta de un programa de cobro.</p>	<p><b>A1:</b> Aumento del nivel de endeudamiento.</p> <p><b>A2:</b> Respuestas inoportunas en el proceso de pagos.</p> <p><b>A3:</b> Deslealtad de los trabajadores.</p> <p><b>A4:</b> Difusión de información.</p> <p><b>A5:</b> Alteración de estados financieros.</p> <p><b>A6:</b> Situación económica en el país.</p> <p><b>A7:</b> Inflación.</p> <p><b>A8:</b> Impuestos.</p> <p><b>A9:</b> Sanciones por parte de organismos gubernamentales ante incumplimiento de obligaciones.</p> <p><b>A10:</b> Morosidad de clientes.</p>

**Tabla 5:** Matriz FODA - Área Financiera.  
**Autora:** Belén Montesinos.

- **Áreas propuestas:**
  - **Área de Recursos Humanos:**

El área de Recursos Humanos será la encargada de gestionar todo lo referente al personal dentro de la organización. Esta área trabaja conjuntamente con la administrativa y demás áreas, ya que será la encargada de escoger todo el personal que conformará la empresa. Es indispensable contar con personal con conocimientos en administración de empresas y personal, pueden ser Analista en RRHH, Ingenieros Comerciales, Coordinador de Recursos Humanos o similares, en algunos casos estas funciones las hacen los gerentes o directores de la empresa. Es recomendable también

contar con psicólogos organizacionales que colaboren en los diferentes procesos. Se puede contar con personal de apoyo como encargados de nómina o asistentes de RRHH.

### **Funciones:**

- Realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar programas de remuneración, incentivos, capacitaciones, motivación, entre otros.
- Gestión de sueldos y salarios, y administración de nóminas.
- Establecer políticas y procedimientos.
- Implementar nuevos sistemas y procesos.
- Analizar, diseñar, elaborar y actualizar el manual de puestos, cargos y funciones de todas las áreas de la empresa.
- Realizar evaluaciones de desempeño en la organización.
- Elaborar un plan de mejora continua, desarrollo y formación de personal.
- Resolver problemas o conflictos laborales.
- Prevención de riesgos laborales.
- Organización y planificación del personal.
- Gestionar el clima y satisfacción laboral.
- Encargados de la salud ocupacional, seguridad e higiene.
- Gestionar la comunicación interna, realizar actividades de integración y diseñar canales de comunicación.
- Definir objetivos del área.

### **Objetivo General:**

Administrar el recurso humano de la organización velando por el bienestar de la empresa y el de sus trabajadores, para lograr el crecimiento de la misma.

### **Objetivos Específicos:**

1. Disponer de personal adecuado para la organización.
2. Potenciar el desempeño de los trabajadores.
3. Crear un buen ambiente laboral.

- **Área de Ventas:**

El área de Ventas será la encargada de generar más contratos y nuevas oportunidades a la empresa ofreciendo el servicio de la misma. Se dedicará específicamente a vender y realizar visitas a diferentes instituciones del segmento al cual se dirige la empresa y buscar nuevos mercados. Esta área trabaja conjuntamente con el área de marketing para conocer más del mercado, por lo que es importante un buen flujo de información entre estas dos áreas. Para esta área se necesita contar con un Ingeniero en Marketing o Comercial, con experiencia en ventas y atención al cliente.

**Funciones:**

- Vender el servicio y generar ingresos para la empresa.
- Diseñar un plan y proceso de ventas.
- Diseñar y planificar las rutas de ventas.
- Dar seguimiento a las ventas.
- Formular y ejecutar estrategias de ventas y promociones.
- Encontrar y mantener clientes.
- Realizar informes de ventas.
- Analizar el mercado actual y buscar nuevos mercados.
- Conocer y presentar los productos y/o servicios de la empresa.
- Evaluar la competitividad del producto y/o servicio.
- Interactuar con el área de marketing para el desarrollo y promoción de productos y/o servicios.
- Captar las opiniones, necesidades y exigencias de los clientes.
- Obtener formación sobre la competencia.
- Crear y mantener relaciones con intermediarios.
- Definir políticas de precios.
- Organizar y dirigir la fuerza de ventas.
- Realizar y analizar los costos y presupuestos de ventas.
- Gestionar las quejas de los clientes.
- Definir objetivos de ventas.

**Objetivo General:**

Generar mayores ventas e ingresos para la empresa y obtener mayor participación e importancia en el mercado.

**Objetivos Específicos:**

1. Encontrar nuevos mercados y clientes.
2. Mantener a los clientes actuales.
3. Cumplir con los márgenes de venta establecidos.

- **Área de Marketing:**

El área de Marketing se encargará de realizar las investigaciones y segmentar el mercado, promocionar y crear publicidad para la empresa, posicionarla en el mercado, el mix de marketing, entre otros. Esta área trabaja conjuntamente con el área de ventas analizando el mercado en el que están inmersos y posibles nuevos mercados, generando ventas, encargados de la publicidad y promoción de la empresa. Se debe tomar en cuenta que la empresa se vale del marketing de boca a boca, no maneja ningún tipo de publicidad, no tienen letrero en su oficina, ni medios electrónicos para publicitarse, el único medio que utilizan es Facebook, pero le dan uso. Para esta área será necesario contar con Ingenieros en Marketing o carreras similares, que tengan conocimiento de mercadeo.

**Funciones:**

- Definir objetivos del área de marketing.
- Crear una página web más interactiva para la empresa.
- Diseñar y manejar plataformas digitales o redes sociales como medios de publicidad.
- Darle buena imagen a la empresa y hacerla más conocida.
- Diseñar un plan estratégico de marketing.
- Realizar un análisis e investigación cuantitativa y cualitativa de mercados, proveedores, competencia, productos sustitutos, etc.
- Realizar planes de publicidad.
- Analizar el comportamiento de la demanda y la oferta.
- Formular políticas y reglas de mercadeo, promociones y publicidad.
- Elaborar y dar seguimiento a los planes de comercialización de la empresa.

- Diseñar estrategias de comercialización.
- Obtener formación sobre la competencia.
- Implementar y dar seguimiento a campañas publicitarias.
- Desarrollo de nuevos productos y mejoras del servicio.
- Captar opiniones de clientes.
- Manejo de quejas y necesidades de clientes.

**Objetivo General:**

Lograr posicionar a la empresa, tener reconocimiento empresarial y buena imagen corporativa.

**Objetivos Específicos:**

1. Captar nuevos clientes e ingresar en nuevos mercados.
2. Fidelizar a los clientes actuales.
3. Lograr la satisfacción de todos los clientes.

❖ **Recursos Organizacionales:**

- **Talento Humano:**

La empresa por el momento cuenta con siete trabajadores: uno en Quito, que se encarga de todo el trabajo en esa ciudad, quien es uno de los socios. Seis en Cuenca, que lo conforman uno de los socios, la contadora, un trabajador fijo de planta, dos trabajadores con contratos indefinidos y un pasante quien también les ayuda con el trabajo. Por el momento el personal es suficiente para cubrir con todas las actividades de la empresa, ya que en Quito solo son contratos pequeños que los puede realizar una sola persona, pero en Cuenca al ser contratos más grandes tienen más personal. Excluyendo a la contadora, los demás trabajadores deben ser ingenieros electrónicos, estar estudiando para serlo o tener experiencia en esta rama, para poder brindar el servicio técnico a las empresas, ya que los dos socios y el trabajador fijo, son los únicos que se encargan de digitalizar la información en el sistema.

Los empleados reciben el sueldo básico de \$375 más bonos hasta \$500 mensuales, si viajan fuera de la ciudad reciben un pago adicional por viáticos, transporte y comida. En caso de tengan que residir un tiempo fuera del lugar habitual de trabajo reciben \$100 más del bono geográfico. Todos están asegurados y tienen los beneficios de ley.

El incentivo que reciben es aumentar su sueldo, ser un trabajador de planta y crecer en la empresa según su desempeño, si la empresa tiene mayor rendimiento económico por más contratos reciben un incentivo monetario. En el caso de los pasantes que tienen un buen desempeño, pueden ser contratados por la empresa para formar parte del equipo de trabajo.

La empresa cumple con todas las prestaciones y otorga todos los beneficios legales a todos sus trabajadores. Cumpliendo debidamente con todas las obligaciones establecidas por la ley. Todos los trabajadores están de acuerdo y conformes con los con ello.

En caso de conseguir más contratos y necesitar más personal, realizan anuncios por medios electrónicos como Facebook, para ponerse en contacto con más personas y poder recibir las hojas de vida y con ello realizan la selección de personal. Generalmente avisan y brindan mayor oportunidad a compañeros de la universidad o trabajos anteriores.

Los requerimientos para un nuevo trabajador son pocos, deben tener título o estar en los últimos años de ingeniería en electrónica, no hace falta tener experiencia, que tengan ganas de trabajar y aprender, tengan aspiración de crecer y ayuden al crecimiento de la empresa. Cada representante en Quito y Cuenca son los encargados de realizar las entrevistas de trabajo. Es importante que los que conforman la empresa sean jóvenes, ya que quieren dar oportunidad de que ellos crezcan conjuntamente con la empresa.

Los nuevos trabajadores realizan las visitas y mantenimientos a los clientes. Las primeras visitas de los nuevos trabajadores se hacen con todo el grupo de técnicos, para poder explicar todo el trabajo que deben realizar, luego les dejan solos con la pareja de trabajo, para facilitar el trabajo las visitas se realizan en pareja un antiguo ya con experiencia y un nuevo para que puedan realizar el trabajo de mejor manera y seguir aprendiendo. Los pasantes realizan estas mismas actividades, por lo que se ponen a prueba y si los resultados son favorables pueden ser contratados, como se mencionó anteriormente. Los horarios de los trabajadores son diferentes debido a que no todos los días hay que hacer visitas por lo que se organizan según el trabajo que tienen para la semana, como mínimo deben estar dos horas en el local, para realizar

cualquier actividad pendiente o reporte de sus actividades, por lo que se puede decir que los trabajadores no tienen un horario fijo.

La capacitación que reciben los trabajadores es continua, las capacitaciones provienen de los eventos como lanzamientos y actualizaciones que realizan las marcas con las que trabajan, por cursos de capacitación o por medio del internet, para mantenerse actualizados siempre.

- **Recursos Tecnológicos:**

Como se mencionó anteriormente todos los trabajadores son capacitados por las marcas con las que trabajan o bajo los lineamientos de las mismas. Los socios son los encargados de explicar a sus trabajadores la manera y procedimientos para llevar a cabo su servicio de la mejor manera, para ello también están en proceso de patentar su software que es su manera de trabajar y dar su servicio, para que así puedan estar respaldados frente a plagios.

- **Recursos Financieros:**

El capital de la empresa es propio y formado por los tres socios que conforman la empresa. Actualmente no cuentan con financiamiento de entidades externas a la empresa, ya que se financian con recursos aportados por los socios y los procedentes de la actividad de la empresa. El año 2016 lo terminaron una pérdida de \$3.210,31.<sup>4</sup>

Se han obtenido los siguientes indicadores o ratios financieros de la empresa, de todos los años en los que ha venido ejerciendo su actividad:

---

<sup>4</sup> Obtenido de los estados financieros de la empresa.

	2014	2015	2016
Liquidez Corriente	1,0132	3,1279	2,7764
Prueba Ácida	1,0132	3,1279	2,7764
Endeudamiento del Activo	2,5918	0,2281	0,2617
Endeudamiento Patrimonio	-1,6282	0,2955	0,3545
Endeudamiento Activo Fijo Neto	-1,7838	3,4895	3,1205
Apalancamiento	-0,6282	1,2955	1,3545
Apalancamiento Financiero	-0,6282	1,2955	1,3545
Rotación de Cartera	0,	3	3,5906
Rotación del Activo Fijo	0,1764	7,6866	7,952
Rotación en Ventas	0,1574	1,7003	1,8814
Período Promedio de Cobro	0,	141	101,655
Período Promedio de Pago	0	38,4908	0,0001
Impacto Gastos Administrativos y Ventas	2,8859	0,7809	1,096
Impacto Carga Financiera	0	0	0,
Rentabilidad Neta Activo	-1,7152	0,3167	0,
Margen Bruto	-8,0084	1	1
Margen Operacional	-10,8943	0,2191	-0,096
Margen Neto	-10,8943	0,1863	0,
Rentabilidad Operacional del Patrimonio	1,0775	0,4827	-0,2448
Rentabilidad Financiera	1,0775	0,4103	0,

**Tabla 6:** Indicadores Financieros.

**Autora:** Belén Montesinos.

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores.

En cuanto a la liquidez corriente como se puede observar ha disminuido respecto al año anterior, actualmente cuenta con \$2,78 para cubrir cada dólar de deuda. El 26,17% del activo es financiado por el pasivo de la empresa, el resto se realiza por medio del patrimonio de la misma. El endeudamiento de terceros representa el 35,45% del patrimonio de la empresa, se puede decir que por cada dólar que hay en el patrimonio, existe \$0,36 ctvs. de pasivo o deudas. La rotación de cartera para el último año aumentó considerablemente a 3,6 veces, por lo que se considera que la conversión de cartera a efectivo fue más ágil. El período de cobro a clientes es de alrededor de 102 días, mientras que el período de pago a los proveedores se hace instantáneamente.

En el año 2014 la empresa no estuvo tan bien financieramente, debido a que ese año iniciaron sus operaciones, pero el año siguiente y hasta la actualidad ha mejorado, dicha situación. Como se puede observar en el cuadro anterior la empresa cuenta con mayor liquidez, efectiviza rápidamente su cartera, es más productiva y no tiene un alto índice de endeudamiento.

- **Recursos Materiales:**

La empresa cuenta con el espacio necesario para poder almacenar todas sus herramientas de trabajo, como los equipos se arreglan en las mismas instituciones no es necesario espacio adicional en la empresa para los mismos. Ellos cuentan con varias herramientas propias para poder examinar y arreglar los equipos, en caso de necesitar piezas o repuestos específicos de un equipo lo piden a las diferentes marcas con las que trabajan o a los proveedores que los distribuyen. Cuentan con espacio para el procesador y software de servicio dentro del local. (Anexo 5)

- **Instalaciones:**

Es muy importante resaltar que por el tipo de negocio que tiene la empresa una oficina no es obligatoriamente necesaria, ya que pueden contactarse con ellos a los números telefónicos o medios electrónicos, a más que consiguen contratos por las visitas que realizan a las instituciones, por concursos, el marketing de boca a boca u otros clientes que usualmente se comunican por teléfono con ellos, pero no acuden al local. El principal trabajo no se realiza en el local, ya que las visitas y reparaciones se dan en las mismas instituciones y la información está almacenada en la nube, el software se encuentra en el local, pero este ya fue diseñado anteriormente y solo se necesitaba una computadora, lo que se podía realizar desde cualquier lugar.

A pesar de ello la empresa cuenta con un local pequeño, el cual es rentado y está ubicado en la calle Daniel Córdova Toral 3-55 y Agustín Cueva, detrás de la facultad de arquitectura de la Universidad de Cuenca. Anteriormente contaban con letrero para identificar más rápidamente el local, pero en la actualidad ya lo retiraron. (Anexo 6)

El local lo decidieron adquirir para poder tener un lugar fijo donde tener el procesador, el software, la base de datos y todos los materiales y máquinas para su trabajo, también para guardar los archivos, carpetas e información, es decir, es utilizado mayormente como bodega. Por lo que se puede decir que es apropiado para lo que necesitan, ya que su actividad principal la realizan fuera en las instituciones que lo contratan. Como por el momento no cuentan con tanto personal y no realizan reuniones frecuentemente, el local es apropiado para el mismo. Hicieron un espacio para un escritorio y tener una pequeña oficina y poder realizar las actividades administrativas desde ahí.

En las visitas realizadas pude notar que el local no está organizado debidamente, no hay un orden propicio para tener la oficina ahí, como se muestra en las fotografías. (Anexo 5). Lo cual debe tomarse en cuenta para organizar y ordenarlo debidamente.

Cabe recalcar que están considerando la posibilidad de adecuar el local para tener un espacio propiamente para una oficina, reuniones, bodega y para el software, de esta manera sea mucho más cómodo para los trabajadores y clientes que visiten el local.

#### ❖ **Cultura Organizacional:**

La cultura organizacional es definida como: “Conjunto común de ideas, esperanzas, valores, normas y rutinas de trabajo que influyen en las relaciones recíprocas de los miembros de una organización, así como en su colaboración para alcanzar las metas de la empresa” (Jones y George, 2010, p. 9). Es decir, la cultura organizacional se relaciona con los valores, actitudes y hábitos que tienen las personas dentro de una organización.

Como ya se mencionó anteriormente en diferentes ocasiones por el tipo de negocio de la empresa y la cantidad reducida de personal, es mucho más fácil trabajar y mantener una buena comunicación. Pero la empresa se distingue por poseer diferentes hábitos y maneras de trabajar que en otras empresas no se dan. No se puede decir que ya tienen una cultura organizacional completamente definida, pero sí que la empresa se orienta a las personas, a que todos estén satisfechos con lo que realizan y reciben.

Al ser emprendedores jóvenes con ideas innovadoras quieren también reflejarlo en la empresa y rodearse de gente joven que pueda aportar conjuntamente con ellos con nuevas ideas para la empresa y la sociedad. Las decisiones se toman entre los dos socios, pero los empleados tienen toda la libertad para aportar con sus opiniones sobre cualquier tema que se esté tratando, en ciertas ocasiones tienen la autonomía para actuar. Se toma en cuenta también cualquier idea que beneficie a la empresa ya sea de alguna persona tanto dentro como fuera de la empresa.

Todos los miembros de la organización están motivados con que crezca el negocio y ayudan a buscar más contratos o mejores oportunidades para así también poder generar más ingresos para ellos mismos.

Existe gran flexibilidad para todos los socios incluyendo a los trabajadores, para organizar sus horas de trabajo y las actividades que van a realizar en el día, las mismas

son compartidas entre todos, pero cada uno sabe que tiene que hacer y se organizan para ello.

Son muy amigables en el hecho de adaptarse a diferentes situaciones, por ejemplo, si un trabajador no tiene con quien dejar a su hijo puede llevarlo a la oficina sin ningún problema, y realizar su trabajo mientras él puede jugar o hacer otra actividad, es un poco más accesible a realizar ciertas cosas que en otras oficinas no se realizan.

#### ❖ **Servicio y Precio:**

Bajo esta premisa la empresa brinda a sus usuarios cuatro servicios que incluyen:

#### 1. Organización y planificación del mantenimiento preventivo y correctivo con un sistema informático en línea.

##### 1.1. Sistema de Mantenimiento Completo (SMC), que incluye:

1.1.1. Análisis Eléctrico: se establece si la infraestructura cumple con las normativas necesarias para soportar el uso del equipo.

1.1.2. Sistema en línea Vitek: acceso a la base de datos donde cada usuario podrá consultar las hojas de vida de todos sus equipos o activos fijos, organizar y planificar oportunamente el mantenimiento del equipo, incluye los registros y costos debidamente detallados de cada procedimiento.

1.1.2.1. Levantamiento de información: se realiza el levantamiento de cada equipo para ser registrado en la base de datos del sistema y se coloca una etiqueta con la información del mismo, esta contendrá toda la información sobre el estado del equipo, desde su levantamiento hasta el cronograma de mantenimiento, es decir, cada equipo tendrá su bitácora, informes en PDF, etc.



**Ilustración 8:** Ejemplo de etiqueta de un equipo médico.

**Autores:** Javier Román y Gustavo Calle.

**Fuente:** Proyecto GlobalCloud, 2014.

1.1.2.2. Planificación: se brinda un análisis de acuerdo a las características de cada equipo para poder establecer el cronograma de mantenimiento. Cada visita o mantenimiento es calendarizado y se notifica con anticipación vía correo electrónico la fecha de visita a todos los involucrados. Al finalizar la visita se registra todo lo sucedido en la bitácora del equipo, incluido los respectivos informes.



**Ilustración 9:** Vista del calendario de mantenimiento.

**Autores:** Javier Román y Gustavo Calle.

**Fuente:** Proyecto GlobalCloud, 2014.

1.1.2.2.1. Mantenimiento Preventivo/Correctivo: los mantenimientos se realizan de acuerdo a lo programado, si un equipo presenta problemas se asistirá inmediatamente a realizar el mantenimiento correctivo. Se recomendará el cambio de equipo en caso de fallas constantes o algún otro inconveniente.

Plan de Mantenimiento del Equipo

Nombre del Equipo: Monitor Multiparámetros  
Código Vitek: DEMO 12345-001-001

Fecha de la Visita	Duración (horas)	Responsables	Estado	Acción a realizar
15/04/2014 08:00	2	Javier Santiago Román López	CUMPLIDA	Abrir Bitácora
21/01/2015 08:00	1	Gustavo Fabián Calle Crespo	PENDIENTE	

**Ilustración 10:** Vista del plan de mantenimiento.

**Autores:** Javier Román y Gustavo Calle.

**Fuente:** Proyecto GlobalCloud, 2014.

2. Asesoramiento en infraestructura e instalaciones.
  - 2.1. Asesoría en infraestructura: brinda asesoría y consultoría, respetando las normativas existentes para diferentes proyectos como:
    - 2.1.1. Construcción
    - 2.1.2. Remodelación
    - 2.1.3. Optimización
  - 2.2. Asesoría en instalaciones
    - 2.2.1. Equipos médicos e industriales: brinda planificación para la ubicación e instalación de nuevos equipos que la institución vaya a adquirir.
3. Asesoramiento en adquisición de equipos, optimización de tecnología y vigencia tecnológica.
  - 3.1. Validación: se analizan todos los aspectos que conciernen a la adquisición de equipo, como son:
    - Informe de baja de equipo en caso que se proceda a un reemplazo.
    - Entrevista con el personal que va utilizarlo.
    - Cuadro de patologías a aplicar.
    - Casas comerciales que ofertan el equipo.
    - Repuestos y Mantenimiento.
    - Selección de ofertas basado en fichas técnicas pre-elaboradas.

- 3.2. Optimización de tecnología: potencializan el uso de los equipos que tiene la empresa o los que va a adquirir, para que sean aprovechados de la mejor manera por el personal.
- 3.3. Vigencia tecnológica: se realiza un análisis de la vida útil de cada equipo hasta después de haber sido dado de baja y su reposición, tanto desde la parte contable como real. Y se informa a la institución sobre las actualizaciones en tecnología de punta.
4. Implementación de metrología para certificación de calidad.
  - 4.1. Ajuste: se realiza la metrología del equipo. Metrología, se refiere al estudio de los sistemas de pesas y medidas de las magnitudes garantizando su normalización mediante la trazabilidad. (DRAE, 2001)
  - 4.2. Calibración: se calibra el equipo y se certificarán los valores nominales entregados por equipo, indicando su error, incertidumbre y tolerancia.
  - 4.3. Requisitos de implementación:
    - Equipo nuevo: para verificar los valores nominales que indica la casa comercial que lo diseñó.
    - Por planificación: todo equipo sufre desgaste con el uso continuo por lo que se debe planificar para hacerlo conjuntamente con el mantenimiento preventivo.
    - Por mantenimiento correctivo: por manipulación de parámetros.

Es decir, ofrecen a los usuarios servicios de planeación, organización, asesoría y mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo de equipos médicos, industriales y activos fijos según sea el caso.

El sistema que utilizan es bastante amigable y fácil de entender para cualquier persona. Toda la información estará disponible en la página web [www.globalcloud.com.ec](http://www.globalcloud.com.ec). La empresa le otorga un nombre de usuario y contraseña a cada cliente, para poder ingresar al sistema, una vez dentro está debidamente detallada toda la información del equipo explicado cuando fue el último mantenimiento, cuando es el próximo, cuanto es el costo, etc., para que tanto administrativos como otros funcionarios puedan hacer uso de la información. El sistema provee de alarmas o avisos automáticos tanto para el técnico, el responsable del área de la empresa y el trabajador de GlobalCloud sobre

las visitas, con el fin de que todos estén preparados para la misma. Entre otros beneficios para mejorar la experiencia del cliente y brindar el mejor servicio.

En cuanto al precio promedio por un servicio como este, lo fija el mercado en base a estudios previos. En el caso de GlobalCloud tiene un rango de precios que depende del tipo de equipo, sus características, complejidad y las piezas o repuestos para su mantenimiento. A esto se le suma el servicio del software de la empresa. Por lo que se arma un presupuesto según el número de equipos de la organización y el servicio de software. El presupuesto total incluye el mantenimiento de los equipos, controles preventivos, cambios de piezas y repuestos, acceso al sistema de información.

### 3. CAPÍTULO III: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Como ya se mencionó anteriormente la empresa no cuenta con misión ni visión establecidas por escrito, tan solo tienen ciertas ideas sobre lo que aspiran y desean ser como organización. Por lo que en este capítulo se establecerá la parte filosófica de la institución en base a la información obtenida del capítulo anterior sobre la empresa y su situación actual.

#### 3.1. Misión

La misión es la razón de ser de la empresa, se puede considerar como la meta general que debe cumplir toda la organización, por lo que todos sus miembros deben estar al tanto de la misma. Lo establecido por Cipriano (2014) es que:

La misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos, estrategias y valores que deberán ser conocidos, comprendidos, así como compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio. (p.81)

Para formular la misión se deben considerar varios aspectos como los beneficios que les brindan a los clientes y las necesidades que satisfacen según lo que la empresa realiza. Es preferible orientarlas al mercado y a los clientes, antes que enfocarse únicamente en describir al producto o servicio que brinda, esto con el fin de llegar a la mente del consumidor de mejor manera y crear cierto vínculo con los mismos. (Melgar, 2009).

Las preguntas fundamentales que se deben responder para poder redactar la misión son: ¿Cuál es el negocio? ¿Qué somos y qué hacemos? ¿Qué necesidad se satisface? ¿A quiénes se satisface? ¿Cómo se satisface?, según esta información se puede plantear una misión adecuada para la empresa. (Hill y Jones, 2009).

Según la información obtenida de la empresa su negocio es brindar planificación y mantenimiento a equipos médicos que maneje cualquier empresa dentro del territorio ecuatoriano, pero el negocio tiene un enfoque administrativo, debido al sistema que

brindan para digitalizar y almacenar la información. Por lo que brindan una herramienta de ayuda a las diferentes instituciones, a organizar y manejar de manera eficiente toda la información sobre sus equipos, con la posibilidad de tener todo de manera digital, en un solo lugar de fácil acceso y disponible en cualquier momento.

La empresa se centra en brindar un servicio de administración y organización de información por medio de su software, brindando también mantenimiento a los equipos. Respondiendo a las preguntas anteriormente expuestas, para formar la misión:

¿Cuál es el negocio?: su negocio es brindar organización a la información de los equipos.

¿Qué somos y qué hacemos?: brindan servicio de planificación y mantenimiento preventivo y correctivo de equipos médicos, a más del software como almacenamiento de información, que es su producto estrella.

¿Qué necesidad se satisface?: satisfacen la necesidad que tienen las diferentes personas dentro de una empresa, al momento de buscar cierta información sobre un equipo en específico, evitando la pérdida de tiempo hasta encontrar dicha información que generalmente está archivada en carpetas sin ningún orden en específico, o incluso no existen un registro de la misma. Evitando también el malgasto de papel.

¿A quiénes se satisface?: satisfacen a las empresas que manejan equipos médicos.

¿Cómo se satisface?: por medio del software que ayuda a organizar y registrar de manera digital toda la información de todos los equipos en la nube, mediante un servidor de fácil acceso en donde se encuentra la información de cada equipo, desde el momento de su adquisición hasta su dada de baja, es decir, el respectivo historial de mantenimientos, chequeos, etc. Agilizando la búsqueda y obtención de la misma.

En base a esta información la misión que se propone para la empresa está enfocada en el beneficio que se le brinda al cliente y es:

Brindamos a las personas el poder de disponer en cualquier momento y en cualquier lugar la información que necesitan, de la manera más ágil y ordenada posible.

### 3.2. Visión

La visión se refiere a donde quiere llegar la empresa en un futuro, se entiende como las ideas que aspiran o tienen para el futuro, que indican el camino y el sentido estratégico para la misma. (Cipriano, 2014).

Según Karl Albrecht citado por Torres (2014) establece que:

Es una imagen compartida sobre lo que queremos que nuestras empresas sean o lleguen a ser... Proporciona un propósito intencionado para una orientación futura. Responde a la pregunta, ¿cómo queremos que nos vean aquellos por lo que nos interesamos? Esta declaración de la visión... incluye un elemento de propósito noble y valoración elevada, de algo considerado especialmente valioso. (p. 75)

Algunas preguntas que se deben responder para poder formular la visión son: ¿Qué queremos llegar a ser? ¿Hacia dónde vamos? Para que esta sea interesante debe motivar a las personas, dar una imagen clara del futuro que se desea para la empresa, ser memorable, idealista, inspiradora y generar un compromiso para lograr lo propuesto. (Torres, 2014).

Lo que los socios de la empresa quieren es que su software y trabajo sean reconocidos en el mercado, para poder ayudar a más instituciones o personas en la administración de información y mantenimiento de equipos, y que puedan acceder a los mismos. Desean crecer como una institución sólida, con pilares claramente establecidos, para así poder abarcar más parte del mercado y prestar su servicio a las instituciones privadas al igual que las públicas. Se ven en un futuro como una de las empresas líderes en la prestación de servicios de asesoría y mantenimiento de equipos, pudiendo expandirse y generar mayores servicios o productos para la sociedad.

Por lo que la visión que se propone para la empresa es:

Nuestra visión es ser una empresa líder y reconocida a nivel nacional por brindar servicios de administración y organización de información, así como también el de mantenimiento de equipos. Estando siempre a la vanguardia para garantizar la satisfacción plena de todos nuestros clientes.

### 3.3. Valores estratégicos

Los valores son principios compartidos, parámetros morales y culturales que definen límites éticos de una organización. Hill y Jones (2009) establecen que:

Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. En la medida en que ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y metas de una organización. (p.14)

Estos no son simples enunciados escritos en un papel, son las bases éticas que tiene una empresa, que sirven como guías para actuar en los negocios y la sociedad. Los mismos definen a sus miembros. Estos son considerados al momento de tomar decisiones, al actuar dentro o fuera de la empresa, crean una cultura organizacional y evitan conflictos, permiten también la formulación de la misión, visión, estrategias de corto o largo plazo para la empresa, es decir, que determina la manera de administrar la empresa y definir sus prioridades.

Los valores que se establecen a continuación, son en base a el análisis de la cultura y el ambiente organizacional que posee la empresa, así como también los que se desean que tengan y cumplan todos los miembros de la empresa. Estos valores deben ser puestos en práctica dentro de la organización con los miembros de la misma y con todos sus clientes. Los valores estratégicos son:

- **Respeto:** es el principio primordial con el que se debe tratar a todos tanto dentro como fuera de la organización. Se deben acatar las decisiones y la manera de actuar de los gerentes de la empresa, los trabajadores y la de los clientes siempre que estén dentro de los parámetros morales. Respetar también el trabajo de cada miembro, los equipos, materiales y suministros de la empresa y de los clientes, usándolos adecuadamente. Permitiendo de esta manera tener una buena relación con las personas y asegurar la armonía en el entorno.

- **Puntualidad:** se debe cumplir con los horarios de trabajo establecidos tanto dentro de la oficina como fuera en caso de visitas, y sobre todo para con los clientes. Con la ayuda del software de la empresa en donde se registrarán las fechas exactas en las cuales se debe cumplir el trabajo.
- **Calidad:** el servicio de mantenimiento y productos brindados por la empresa deben ser de excelencia, satisfacer las necesidades de los usuarios y superar sus expectativas. Se debe crear ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, con mejores y nuevas características a las ya existentes, para brindar mayores beneficios a los clientes, promoviendo la calidad total dentro de todas las áreas de la empresa y la mejora continua.
- **Innovación:** se renovarán continuamente los procesos, técnicas administrativas y métodos de trabajo, así como también el software de la empresa, pudiendo desarrollar nuevos productos y servicios o mejorar los disponibles, para poder ser más efectivos, productivos en la organización y brindar mayores beneficios a los clientes y el entorno. Buscando soluciones y cumpliendo con las nuevas exigencias, por medio de nueva tecnología y métodos de trabajo.
- **Imagen corporativa:** se proyectará una imagen sólida como empresa que sea reconocida a nivel nacional por el excelente trabajo brindado, la buena atención, responsabilidad y respeto con la que se manejan. Por medio de publicidad, promociones o relaciones públicas.
- **Colaboración y trabajo en equipo:** participar conjuntamente con sinergia para lograr los objetivos de la empresa. Promoviendo el buen desempeño laboral, el compromiso y respetando las opiniones de todos los involucrados.
- **Capacitación:** esta será constante, incluyendo a todo el personal de la organización para estar a la vanguardia en conocimientos, aprendizaje y experiencia, para así corregir errores y responder oportunamente ante cualquier situación.
- **Confianza y garantía:** ganar la credibilidad del entorno, mediante el buen trabajo y trato brindado a los diferentes clientes y stakeholders de la empresa, y consolidar la relación que se tiene con los mismos, garantizando el trabajo brindado.

- **Responsabilidad, fiabilidad y compromiso:** cada trabajador debe estar totalmente comprometido con su trabajo, para brindar el mejor servicio a los clientes y poder contribuir con su crecimiento personal y el de la empresa, logrando la máxima satisfacción posible.
- **Comunicación e información:** el diálogo, las relaciones, conexiones e interacciones deben ser fluidas y veraces, tanto entre los miembros de la empresa como con los clientes. Para ello se fomentará el diálogo entre los miembros de la organización y la mayor interacción con los mismos por medio de redes informáticas como el intranet con los involucrados internos y extranet para los diferentes stakeholders de la empresa; lo cual permitirá obtener mayor información del medio. En tanto a la información que se transmite debe ser clara, fluida y transparente, ser accesible en cualquier instante para los implicados y confidencial si se lo requiere.
- **Rapidez y agilidad:** se atenderá a la brevedad posible cualquier problema, duda, conflicto, decisión, etc. que se presente tanto dentro de la empresa como con nuestros clientes o proveedores, por medio de la buena comunicación y el trabajo en equipo.
- **Accesibilidad y cobertura:** los servicios y productos que se ofrecen deben estar al alcance de cualquiera que lo requiera, siendo posible llegar a cualquier parte del país e incluso fuera del mismo. Con la ayuda de la promoción de la página web, redes sociales, publicidad, que son las distintas formas de contacto con la empresa. Una vez obtenido el servicio, el software y la información está disponible para los clientes en la nube de la empresa, a la que cada usuario puede ingresar con los datos respectivos.

## 4. CAPÍTULO IV: Planificación A Largo Plazo

En el presente capítulo se presentará una planificación integral de la empresa GlobalCloud, en base a toda la información recolectada en los capítulos anteriores, dando como resultado una lista de estrategias de valor, sus objetivos y más información relevante para llevar a cabo el plan estratégico.

### 4.1. FODA Cruzado

Las siguientes estrategias son formuladas en base al FODA por áreas realizado en el capítulo 2.

#### Área de Administración:

- **Estrategias FO**

**F<sub>1</sub>O<sub>1</sub>**: conformar un grupo con un representante de cada área para que trabajen conjuntamente con el área de recursos humanos para la selección del nuevo personal.

Realizar pruebas a los diferentes seleccionados para saber si puede formar parte del equipo de trabajo.

**F<sub>2</sub>O<sub>3</sub>**: realizar reuniones y talleres para transmitir la información y nuevos conocimientos adquiridos en las capacitaciones, compartir y socializar con los demás trabajadores y poner en práctica en la empresa.

**F<sub>3</sub>O<sub>1</sub>**: contratar a personal apto para poder formar cada área de trabajo en la empresa.

Seleccionar a personal joven que pueda aportar con nuevos conocimientos, métodos, técnicas y herramientas para poder manejar la empresa.

**F<sub>3</sub>O<sub>6</sub>**: diseñar modelos de control de procesos administrativos, de servicio, operativos, satisfacción al cliente, entre otros, para garantizar el buen desempeño de la empresa y el de sus trabajadores en los diferentes ámbitos.

**F4O2:** diseñar y elaborar un manual orgánico funcional, en donde conste y se detalle los cargos, funciones, actividades y responsabilidades de cada área y trabajador, y así poder asignar los respectivos cargos al personal idóneo, con la ayuda de todos los trabajadores de la empresa.

**F4O3:** reforzar periódicamente los conocimientos de cada trabajador para que este apto de realizar cualquier actividad dentro de la empresa, por medio de cursos y capacitaciones.

**F4O4:** contar con personas o empresas de asesoramiento para que guíen a la empresa en caso de alguna situación imprevista en la que se necesite colaboración.

**F4O5:** diseñar y elaborar un manual orgánico funcional en donde conste y se detalle los cargos, funciones, actividades y responsabilidades de cada área y trabajador, y así poder asignar los respectivos cargos al personal idóneo, con la ayuda de todos los trabajadores de la empresa.

**F5O3:** implementar los conocimientos adquiridos en las capacitaciones, que ayuden a mejorar la marcha y desempeño de la organización y transmitirlos en toda la empresa.

**F5O4:** realizar auditorías externas cada cierto tiempo para poder corregir cualquier aspecto en el que la empresa este fallando, o potenciar y mejorar los aspectos positivos que tiene la misma.

**F5O6:** diseñar planes operativos para organizar el trabajo de las distintas áreas de la empresa y sus delegados.

Implementar sistemas de gestión de responsabilidad social, para contribuir con el desarrollo sostenible y mejorar las relaciones con los diferentes grupos de interés. Así como la ISO 26000.

Implementar y contar con normas y certificación ISO 9001, que garantice que el servicio y los productos brindados por la empresa son de calidad.

Implementar sistemas de gestión ambiental para mejorar la imagen de la empresa, ser más competitiva, disminuir costos, ahorra recursos y demás; logrando la confianza del entorno. Contar con la norma ISO 14001 de gestión ambiental.

Elaborar un plan de negocio que incluya toda la información de la empresa con sus objetivos y estrategias.

**F6O2:** realizar horarios flexibles de trabajo para dar la posibilidad a los empleados de poder estudiar y trabajar, o hacer otras actividades adicionales.

**F7O2:** organizar el trabajo de todo el personal adecuadamente para que cada uno tenga equilibrio en responsabilidades, en caso de que un trabajador no pueda cumplir con lo dispuesto reorganizar equitativamente el trabajo en toda el área con el personal existente en ese momento.

**F7O3:** realizar capacitaciones al personal del área administrativa en temas como gestión, liderazgo, ética empresarial, coordinación, entre otros temas administrativos, para reforzar los conocimientos de cada miembro del área, con fin de que realicen de mejor manera sus actividades.

**F8O2:** permitir a los empleados la rotación de puestos de trabajo, seleccionando áreas en donde se puedan desempeñar para que conozcan mejor la empresa y su forma de trabajar, permitiéndoles mayor participación y crecimiento dentro de la empresa, que puedan ocupar un cargo más alto según su desempeño.

**F9O6:** diseñar un sistema de información integral, eficaz y eficiente para la empresa, que se adapte a las necesidades de la misma.

Contar con una intranet o extranet para transmitir la información de la empresa y contar con un respaldo sólido del mismo.

Diseñar un software de gestión empresarial que incluya una base de datos completa de todos los clientes, los trabajadores, contabilidad, entre otra información importante para la empresa.

**F10O3:** realizar talleres, charlas y paseos de motivación e integración de todo el personal de la empresa para seguir motivando e incentivando las buenas relaciones entre compañeros, para conseguir un buen ambiente y clima laboral.

- **Estrategias FA**

**F1A1:** realizar foros o reuniones de todas las áreas de la empresa para compartir ideas e información de nuevas técnicas, métodos y productos que se puedan mejorar o crear, y poder superar a la competencia.

**F3A1:** disminuir los costos y gastos en los que incurre la empresa, sin descuidar la calidad del servicio prestado.

Innovar y mejorar constantemente todos los procesos y productos de la empresa.

Distinguirse de la competencia por prestar el mejor servicio y atención a sus clientes, brindándoles mayores beneficios en cuando a los productos y servicios.

**F3A5:** diversificar los productos y servicios que se brindan, creando nuevas aplicaciones o softwares para poder llegar a más personas o empresas.

**F3A8:** crear una marca sólida promoviendo la honestidad, respeto, puntualidad y responsabilidad por parte de todos los miembros de la empresa.

Cumplir con todo lo que se ofrece a los clientes, incluso llegar a superar sus expectativas en cuanto a los servicios y productos brindados.

**F4A4:** clasificar la información que puede ser de uso público tanto dentro como fuera de la empresa, información restrictiva o de uso solamente interno de la empresa y la confidencial que su uso es autorizado a ciertas personas de la empresa.

**F5A5:** realizar estudios de mercado cada cierto tiempo para recopilar información sobre las nuevas necesidades, exigencias o quejas de los clientes y poder mejorar o innovar el servicio, atención y productos prestados, ofreciendo mayores beneficios.

**F5A6:** implementar la norma ISO 9001 que garantice que el servicio, productos y software brindado por la empresa son de calidad, con el fin de ganar la confianza de los clientes y que lo prefieran antes que otros.

**F5A7:** diseñar planes de contingencia para garantizar la continuidad de las actividades, a pesar de los cambios que se den en el entorno y así contar con una respuesta ante cualquier acontecimiento que influya en la empresa.

**F7A1:** analizar periódicamente el entorno de la empresa para potenciar sus fortalezas y eliminar sus debilidades.

Capacitar al personal en habilidades y técnicas para actuar proactivamente frente a la competencia.

Brindar servicio y atención personalizada y excepcional, excediendo las expectativas que tiene cada cliente.

Realizar un análisis para saber cuan satisfechos están los clientes con los servicios y productos brindados por la empresa.

**F7A4:** realizar programas de orientación y formación a los empleados para el resguardo de la información.

**F7A5:** realizar y asistir a ferias o eventos de actualización de conocimientos para estar a la vanguardia con los competidores y el entorno en cuanto a tecnología y procedimientos.

**F7A8:** respetar y cumplir con los tiempos establecidos, en caso de no poder hacerlo informar oportunamente.

**F8A2:** diseñar planes de contingencia para garantizar la continuidad de las actividades, a pesar de los cambios que se den en el entorno y así contar con una respuesta ante cualquier acontecimiento que influya en la empresa.

**F9A1:** tener mayor contacto con los clientes y el entorno, hacer entrevistas o consultas periódicas a los clientes actuales y potenciales sobre sus necesidades para poder satisfacerlas de mejor manera que la competencia.

Contar con foros en las diferentes páginas web de la empresa para conocer las opiniones de los clientes y poder resolver cualquier inconveniente.

**F9A4:** implementar políticas, medidas y sistemas de protección y restricción para la información que se maneja en la empresa.

Crear un manual para el uso y manejo de la información de la empresa y realizar acuerdos de confidencialidad de información.

Supervisar las actividades que realiza cada trabajador, contar con un sistema de registro de actividades.

**F9A8:** buscar visibilidad en diferentes medios, desarrollar una página web interactiva con los clientes en donde puedan exponer sus opiniones de la empresa.

**F10A1:** realizar programas de motivación y recompensas a los empleados para lograr un mejor rendimiento y así aumentar la satisfacción de los clientes.

**F11A1:** establecer alianzas con diferentes proveedores y obtener la autorización exclusiva para dar mantenimiento a sus equipos y poder crear una barrera de entrada fuerte a nuevos competidores.

Implementar planes de fidelización de clientes y crear una cultura centrada en ellos.

**F11A4:** fomentar la lealtad y buena relación con los trabajadores, hacerlos sentir parte importante de la empresa, con el fin de que no afecten de ninguna manera a la empresa.

**F11A5:** tener mayor contacto con los clientes para poder cumplir con todas sus exigencias y necesidades, para así satisfacerlos y lograr fidelizarlos a nuestra marca.

Crear una opción en las páginas web de la empresa para que los clientes dejen su opinión sobre el servicio y productos, con el fin de mejorar continuamente.

Realizar encuestas de satisfacción a los diferentes clientes, entidades, personas o grupos de interés que tengan relación con la empresa.

**F11A6:** realizar alianzas estratégicas perdurables con los proveedores, aportando mutuamente para el crecimiento y buen desempeño de sus empresas y así poder satisfacer a los clientes. Ser un canal o vínculo entre las marcas de los equipos y sus clientes o usuarios.

**F12A3:** diseñar un sistema para el control y cumplimiento de las obligaciones hacia los proveedores, entidades externas a la empresa y demás grupos de interés.

Diseñar un sistema de pago de sueldos e incentivos para poder cumplir oportunamente con las obligaciones hacia los trabajadores.

- **Estrategias DO**

**D1O1:** contratar personal con vasta experiencia y conocimientos administrativos para que conforme el equipo del área administrativa.

**D1O4:** contratar asesoría administrativa para que guíe en el proceso de establecer toda la parte administrativa de la empresa y apoye al personal en caso de necesitar asistencia.

**D1O6:** establecer la estructura administrativa de la empresa, es decir, definir la parte filosófica, así como la misión, visión, valores, organigrama, etc.

**D2O4:** contratar asesoría administrativa para que guíe en el proceso de establecer toda la parte administrativa de la empresa y apoye al personal en caso de necesitar asistencia.

**D2O3:** brindar capacitaciones o cursos de administración a los empleados de la empresa de manera periódica, para que adquieran más conocimientos y estén actualizados con la información.

**D3O5:** diseñar y elaborar un manual orgánico funcional, en donde conste y se detalle los cargos, funciones, actividades y responsabilidades de cada área y trabajador, y así poder asignar los respectivos cargos al personal idóneo, con la ayuda de todos los trabajadores de la empresa.

**D5O6:** realizar planes tácticos para cada área de la empresa, y una planeación operativa para asignar las tareas específicas a las personas de cada área de trabajo.

**D6O2:** organizar el trabajo de todo el personal adecuadamente para que cada uno tenga equilibrio en responsabilidades, en caso de que un trabajador no pueda cumplir con lo dispuesto reorganizar equitativamente el trabajo en toda el área con el personal existente en ese momento.

**D6O5:** diseñar un manual global de la organización en el cual se detalle todos los aspectos generales de la empresa como su estructura, filosofía, normas etc. y difundirlo en toda la organización para que cada miembro conozca, se familiarice y ponga en práctica la información.

**D7O6:** sistematizar los procesos de la empresa como el de toma de decisiones, el proceso de venta, de atención al cliente, visitas y asistencias a clientes, los procesos de facturación, contabilidad, contratación, formación, capacitación y evaluación al personal entre otros.

**D8O1:** contratar a personal apto para cada cargo en la empresa, que tenga experiencia y conocimientos adecuados para dirigirla.

**D9O6:** diseñar un buen proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa.

**D10O6:** realizar planes para utilizar eficaz y eficientemente todos los recursos disponibles de la empresa.

Realizar planes estratégicos y de contingencia para estar prevenidos ante cualquier acontecimiento para que la empresa pueda funcionar correctamente.

**D11O6:** diseñar toda la parte filosófica de la empresa, establecer misión, visión y valores institucionales.

**D12O3:** brindar capacitaciones constantes a los trabajadores para que conozcan más sobre las actividades y herramientas disponibles para poder realizar correctamente sus actividades.

Realizar talleres de inducción al personal para que conozcan las actividades que deben realizar y lo hagan correctamente.

**D12O6:** revisar los procesos de la empresa, mejorarlos, modificarlos o crearlos de ser necesario, para que los trabajadores se desempeñen de mejor manera.

**D13O5:** diseñar y elaborar un manual orgánico funcional, en donde conste y se detalle los cargos, funciones, actividades y responsabilidades de cada área y trabajador, y así poder asignar los respectivos cargos al personal idóneo, con la ayuda de todos los trabajadores de la empresa.

**D14O5:** implementar políticas, medidas y sistemas de protección y restricción para la información que se maneja en la empresa.

Crea un manual para el uso y manejo de la información de la empresa y realizar acuerdos de confidencialidad de información.

**D16O6:** definir la estructura y áreas que conforman la empresa, identificando las áreas estratégicas.

**D17O1:** contratar vendedores con experiencia para que den a conocer el servicio y productos que ofrece la empresa a los diferentes clientes potenciales.

**D17O3:** brindar capacitaciones a los trabajadores en temas relacionados con servicio al cliente, ventas, proceso de ventas, técnica de ventas, promoción de servicio y producto y demás temas afines.

**D17O6:** diseñar un portafolio de productos y servicios de la empresa y un catálogo de los mismos para poder presentarlo al público o diferentes grupos de interés.

**D18O6:** realizar un plan de marketing para la empresa, con el fin de que sea más competitiva, más reconocida en el mercado y aumentar el nivel de ventas.

**D19O6:** Desarrollar las estrategias de marketing pertinentes para la empresa.

- **Estrategias DA**

**D1A1:** establecer la estructura administrativa de la empresa, es decir, definir la parte filosófica, así como la misión, visión, valores, organigrama, etc.

**D1A2:** establecer la estructura administrativa de la empresa, es decir, definir la parte filosófica, así como la misión, visión, valores, organigrama, etc.

**D1A6:** definir y consolidar la parte administrativa y filosófica de la empresa, para que tenga pilares sólidos y los proveedores o marcas con las que tiene alianzas confíen más en la empresa.

**D1A8:** crear una marca sólida promoviendo la honestidad, respeto, puntualidad y responsabilidad por parte de todos los miembros de la empresa.

Cumplir con todo lo que se ofrece a los clientes, incluso llegar a superar sus expectativas en cuanto a los servicios y productos brindados.

Respetar y cumplir con los tiempos establecidos, en caso de no poder hacerlo informar oportunamente.

**D2A5:** realizar y asistir a ferias o eventos de actualización de conocimientos para estar a la vanguardia con los competidores y el entorno en cuanto a tecnología y procedimientos.

Capacitar constantemente a todos los trabajadores de la empresa para que puedan realizar cualquier actividad dentro de la empresa.

**D5A2:** planificar a corto, mediano y largo plazo las actividades que deberá realizar la empresa.

Realizar planes tácticos para cada área de la empresa y una planeación operativa para asignar las tareas específicas a las personas de cada área de trabajo.

**D5A7:** diseñar planes de contingencia para garantizar la continuidad de las actividades, a pesar de los cambios que se den en el entorno y así contar con una respuesta ante cualquier acontecimiento que influya en la empresa.

**D7A1:** sistematizar los procesos de la empresa como el de toma de decisiones, el proceso de venta, de atención al cliente, visitas y asistencias a clientes, los procesos de facturación, contabilidad, contratación, formación, capacitación y evaluación al personal entre otros.

**D8A1:** contratar a personal apto para cada cargo en la empresa, que tenga experiencia y conocimientos adecuados para dirigirla.

**D11A6:** definir y consolidar la parte administrativa y filosófica de la empresa, para que tenga pilares sólidos y los proveedores o marcas con las que tiene alianzas confíen más en la empresa.

**D12A3:** cumplir y respetar las leyes, normas y obligaciones impuestas tanto dentro de la empresa como por entidades externas a la misma.

Diseñar un sistema para el control y cumplimiento de las obligaciones hacia los proveedores, entidades externas a la empresa y demás grupos de interés.

**D14A4:** implementar políticas, medidas y sistemas de protección y restricción para la información que se maneja en la empresa.

Crea un manual para el uso y manejo de la información de la empresa y realizar acuerdos de confidencialidad de información.

Supervisar las actividades que realiza cada trabajador, contar con un sistema de registro de actividades.

**D18A8:** buscar visibilidad en medios, desarrollar una página web interactiva con los clientes donde puedan exponer sus opiniones sobre la empresa.

### **Área de Servicio Técnico:**

- **Estrategias FO**

**F1O2:** participar y ser parte de ferias y eventos que se den sobre nueva tecnología, mantenimiento de equipos, lanzamiento de nuevas maquinarias y temas afines importantes para la prestación del servicio, con el fin de que el personal adquiera nuevos conocimientos que favorezcan a la empresa.

Promover las ferias o eventos de desarrollo tecnológico y aplicaciones en las universidades, apoyar los proyectos de los estudiantes o los diferentes emprendedores.

**F1O4:** realizar visitas a diferentes empresas como hospitales, clínicas, centros de salud, etc. para dar a conocer los servicios de la empresa y tener más clientes.

**F2O1:** brindar capacitaciones a los trabajadores del área de servicio en temas relacionados con atención al cliente, ventas, proceso de ventas, técnica de ventas, promoción de servicios y productos, manejo de conflictos y quejas, y demás temas afines.

**F3O4:** brindar atención y servicio a empresas del sector privado que manejen equipos industriales o médicos.

Ampliar el portafolio de servicios, para poder dar mantenimiento y asistencia a diferentes empresas que utilicen equipos industriales, de computación y periféricos.

**F3O5:** brindar atención y servicio a empresas del sector privado que manejen equipos industriales o médicos.

Ampliar el portafolio de servicios, para poder dar mantenimiento y asistencia a diferentes empresas que utilicen equipos industriales, de computación y periféricos.

**F5O4:** realizar un estudio de mercado para conocer y entender las necesidades y requerimientos de los clientes y poder cumplir los mismos, además para conocer a que nuevos mercados se puede ingresar.

Realizar publicidad por medios electrónicos masivos como redes sociales, televisivos o radiales con el fin de que más personas o instituciones conozcan de la empresa.

Realizar un plan de marketing para la empresa, con el fin de que sea más competitiva, más reconocida en el mercado y aumentar el nivel de ventas.

Desarrollar las estrategias de marketing pertinentes para la empresa.

**F5O5:** realizar un estudio del sector privado o los sectores no atendidos para poder llegar a ellos.

Realizar un plan de marketing para la empresa, con el fin de que sea más competitiva, más reconocida en el mercado y aumentar el nivel de ventas.

Desarrollar las estrategias de marketing pertinentes para la empresa.

Realizar visitas a diferentes establecimientos para ofrecer el producto.

**F11O4:** crear alianzas o asociarse con empresas pequeñas de diferentes partes del país para poder brindar el servicio a más lugares.

Cubrir cada vez más lugares dentro del país para ofrecer el servicio.

**F12O4:** contar con la posibilidad de tener más sucursales o franquicias tanto dentro como fuera del país para abarcar más mercado.

Cubrir cada vez más lugares dentro del país para ofrecer el servicio.

**F12O6:** realizar un análisis de mercado para conocer que empresas requieren y necesitan dar planificación o mantenimiento a sus equipos y ofrecerles el servicio.

**F13O3:** realizar convenios con las universidades para poder ayudar a las personas de los últimos años de carreras como electrónica, a que realicen las pasantías en la empresa pudiendo adquirir y poner en práctica sus conocimientos, y sobre todo ayuden a realizar el trabajo.

**F14O7:** establecer alianzas con diferentes proveedores y obtener la autorización exclusiva de dar mantenimiento a sus equipos.

**F14O8:** aliarse con empresas que tengan difícil acceso a prestar su servicio de manera directa a los clientes que adquirieron sus equipos, no den servicio post-venta o se haya concluido el período de garantía, para brindarles los servicios que ofrece la empresa.

**F14O9:** aliarse con empresas que tengan difícil acceso a prestar su servicio de manera directa a los clientes que adquirieron sus equipos, no den servicio post-venta o se haya concluido el período de garantía, para brindarles los servicios que ofrece la empresa.

**F15O10:** adquirir las herramientas directamente de las marcas aliadas para contar con el equipo necesario y adecuado para trabajar.

**F16O4:** diseñar un portafolio de los productos y servicios de la empresa y un catálogo de los mismos para poder presentarlo al público o diferentes grupos de interés.

- **Estrategias FA**

**F2A1:** motivar constantemente al personal de manera económica, personal y profesionalmente. Realizar programas de motivación, recompensas e incentivos por medio de talleres, charlas, paseos, desarrollo personal y profesional, etc. a todo el personal de la empresa para seguir motivándolo, incentivándolo y conseguir un buen ambiente y clima laboral.

**F2A1:** garantizar el crecimiento profesional de los trabajadores en base a sus méritos laborales, brindándoles la oportunidad de crecer en la empresa, ascender de cargo e incrementar sus sueldos en base a su desempeño, permitiéndoles que crezcan dentro de la empresa.

**F2A2:** realizar paseos y cursos de integración de todo el personal de la empresa, para promover el compañerismo y la buena relación interpersonal, conseguir hacerlos sentir parte de la empresa.

Realizar reuniones periódicas con todo el personal de la empresa, donde se tratarán diversos temas de trabajo, como se sienten en su puesto, cuáles son sus necesidades e ideas para mejorar, lograr tener mayor contacto con cada uno.

**F5A4:** ofrecer asesoramiento y capacitaciones sobre mantenimiento a empresas, para facilitarles técnicas y métodos para cuidar a sus equipos.

Brindar charlas y cursos a diferentes empresas para mejorar su área de mantenimiento o ayudar a crearla.

Vender un software de planificación y coordinación de mantenimiento de equipos.

**F5A5:** ofrecer charlas y participar en ferias para promover el mantenimiento oportuno de los equipos.

**F5A6:** ofrecer asesoramiento y capacitaciones sobre mantenimiento a empresas, para facilitarles técnicas y métodos para cuidar a sus equipos.

Brindar charlas y cursos a diferentes empresas para mejorar su área de mantenimiento o ayudar a crearla.

Vender un software de planificación y coordinación de mantenimiento de equipos.

**F9A6:** brindar cursos o talleres sobre sistemas de planificación del mantenimiento y registro de información para ayudar a las empresas a mejorar sus actividades.

Brindar a las empresas el servicio de registro y levantamiento de información para ayudar en caso de auditorías.

**F10A1:** brindar todas las facilidades a los trabajadores para que puedan desarrollar todas sus actividades tanto dentro como fuera de la institución.

Armar horarios de trabajo según la disponibilidad de los trabajadores en caso de que sigan estudiando, tengan capacitaciones o cualquier otro tipo de actividad o asunto importante que deban atender.

No contar con horarios rígidos de entrada y salida.

**F13A2:** armar un plan de recompensas e incentivos para los trabajadores, incitando a que realicen correctamente sus actividades y ayuden a crecer a la empresa.

Repartir equitativamente los resultados positivos de la empresa entre los trabajadores por su buen desempeño al finalizar cada año de actividad.

Asignar los sueldos de los trabajadores según los rangos establecidos por el mercado, la carga de trabajo asignada y su rendimiento laboral.

Brindarles la oportunidad de crecer en la empresa, incrementar sus sueldos y ascender de puesto en la empresa según su desempeño.

**F16A2:** incluir a los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa, manteniendo una buena comunicación.

**F16A3:** apoyarse con el departamento de administración para que analice los cambios en el entorno y provean de planes de acción ante cualquier situación o cambio de la forma actual de trabajo.

- **Estrategias DO**

**D1O1:** realizar talleres de inducción al personal para que conozcan las actividades que deben realizar y lo hagan correctamente.

El equipo de visitas se conformará por lo menos de un trabajador antiguo y un nuevo, para poder enseñar y guiar en el trabajo al nuevo integrante hasta que pueda desempeñar por si solo las actividades.

Brindar capacitaciones a los trabajadores para que puedan desempeñar sus actividades de mantenimiento de equipos, servicio y atención al cliente entre otros.

**D1O2:** realizar y asistir a ferias y eventos de actualización de conocimientos para estar a la vanguardia en cuanto a nueva tecnología, softwares y procedimientos.

Participar y ser parte de ferias y eventos que se den sobre nueva tecnología, mantenimiento de equipos, lanzamiento de nuevas maquinarias y temas afines

importantes para la prestación del servicio, con el fin de que el personal adquiera nuevos conocimientos que favorezcan a la empresa.

**D1O3:** realizar convenios con las universidades para poder ayudar a las personas de los últimos años de carreras como electrónica, a que realicen las pasantías en la empresa pudiendo adquirir y poner en práctica sus conocimientos, y sobre todo ayuden a realizar el trabajo.

Contratar a los pasantes que se desempeñen mejor en la empresa para que forme parte del equipo de trabajo.

**D2O3:** recibir a más pasantes para realizar el trabajo de mantenimiento y disminuir la carga de los administradores.

Contratar a más personal para poder distribuir equitativamente las actividades de cada trabajador según el cargo que ocupan, logrando que los administrativos se encarguen de sus actividades y los técnicos de las de campo.

**D3O1:** recibir capacitaciones en cuanto a agilizar y definir procesos. Contar con el apoyo de los proveedores y las marcas aliadas para conocer sus métodos de mantenimiento de equipos para garantizar el servicio a los clientes actuando de la misma forma.

**D3O7:** recibir capacitaciones en cuanto a agilizar y definir procesos. Contar con el apoyo de los proveedores y las marcas aliadas para conocer sus métodos de mantenimiento de equipos para garantizar el servicio a los clientes actuando de la misma forma.

**D3O10:** recibir capacitaciones en cuanto a agilizar y definir procesos. Contar con el apoyo de los proveedores y las marcas aliadas para conocer sus métodos de mantenimiento de equipos para garantizar el servicio a los clientes actuando de la misma forma.

**D4O2:** participar de ferias y eventos que se realicen tanto dentro como fuera del país para dar a conocer a la empresa.

**D4O5:** incursionar en el sector privado ofreciendo los servicios de la empresa a diferentes instituciones del sector.

**D4O10:** contar con el asesoramiento de las empresas con las que tienen alianzas para poder realizar un buen mantenimiento a los diferentes equipos y dar un buen servicio.

**D5O1:** incluir a los trabajadores en la toma de decisiones, hacer que participen más, tomar en cuenta sus ideas, para que se sientan parte de la empresa.

Motivar constantemente al personal de manera económica, personal y profesionalmente. Realizar programas de motivación, recompensas e incentivos por medio de talleres, charlas, paseos, desarrollo personal y profesional, etc. a todo el personal de la empresa para seguir motivándolo, incentivándolo y hacerlo sentir a gusto en la empresa.

**D6O3:** recibir a más pasantes en la empresa para realizar el trabajo de mantenimiento, poder equilibrar las actividades de cada trabajador y poder cubrir con nuevos contratos.

Contratar a los pasantes que se desempeñen mejor en la empresa para que forme parte del equipo de trabajo, poder distribuir equitativamente las actividades de cada trabajador según el cargo que ocupan y lograr cumplir a tiempo con los plazos establecidos.

**D7O5:** realizar un estudio de mercado para conocer cuál y cómo será el nuevo segmento de mercado al que se puede ofrecer el servicio.

Incursionar en el sector privado ofreciendo los servicios de la empresa a diferentes instituciones del sector.

Realizar un plan de marketing para promocionar a la empresa en el nuevo segmento en el cual quiere incursionar.

- **Estrategias DA**

**D1A1:** garantizar el crecimiento profesional de los trabajadores en base a sus méritos laborales, brindándoles la oportunidad de crecer en la empresa, ascender de cargo e incrementar sus sueldos en base a su desempeño, permitiéndoles que crezcan dentro de la empresa.

Realizar reuniones con todo el personal permitirles dar sus ideas y opiniones sobre la empresa, para mejorar o corregir errores e incluirlo en la toma de decisiones.

Proveer a los trabajadores un ambiente de trabajo bueno, amigable y cómodo, haciéndolo sentir parte importante de la empresa.

**D1A2:** Contar con un plan de recompensas e incentivos para los trabajadores, incitando a que realicen correctamente sus actividades y ayuden a crecer a la empresa.

**D3A3:** diseñar correctamente los procesos para realizar el servicio y que todo esté de acuerdo a la ley.

**D7A4:** ofrecer asesoramiento y capacitaciones sobre mantenimiento a empresas, para facilitarles técnicas y métodos para cuidar a sus equipos.

Brindar cursos o talleres sobre sistemas de planificación del mantenimiento y registro de información para ayudar a las empresas a mejorar sus actividades.

Realizar un estudio para ampliar el segmento de mercado al que se dirige la empresa, pudiendo abarcar más empresas del sector público y al sector privado de igual manera.

**D7A6:** ofrecer asesoramiento y capacitaciones sobre mantenimiento a empresas, para facilitarles técnicas y métodos para cuidar a sus equipos.

Brindar cursos o talleres sobre sistemas de planificación del mantenimiento y registro de información para ayudar a las empresas a mejorar sus actividades.

Realizar un estudio para ampliar el segmento de mercado al que se dirige la empresa, pudiendo abarcar más empresas del sector público y al sector privado de igual manera.

### **Área de Servicio Software:**

- **Estrategias FO**

**F1O1:** desarrollar un software o programa especial para vender a los diferentes establecimientos que necesiten ayuda en la organización de información y planificación de equipos y maquinarias.

**F2O2:** promover el uso de medios electrónicos y digitales para disminuir la cantidad de uso de papel.

Desarrollar programas para almacenar información y evitar el papeleo excesivo en las empresas.

Diseñar sistemas o softwares para manejar la información tanto dentro como fuera de la empresa, así como sistemas de firmas electrónicas, autorizaciones, permisos, facturas, proformas, etc. para que toda transacción o acuerdo se dé por estos medios.

**F2O2:** brindar servicio de almacenamiento de información para contribuir con las empresas y el medio ambiente en la reducción del uso de papel, por medio de un sistema de almacenamiento de información digital en la nube diseñado por la empresa.

**F2O3:** promover el uso de medios electrónicos y digitales para disminuir la cantidad de uso de papel.

**F3O8:** dar la posibilidad a los clientes de obtener la información de su empresa en cualquier momento en diferentes medios como celulares, tabletas, etc. con la ayuda de una aplicación.

**F3O9:** contar con una opción de acceso a cierta información en el sistema sin necesidad de internet para poder utilizarla, seleccionando previamente la misma.

**F4O1:** brindar respaldo de la información por un período prudente de tiempo, en caso de mal manejo de la misma para que las empresas tengan la posibilidad de recuperar dicha información.

**F4O5:** brindar respaldo de la información por un período prudente de tiempo, en caso de mal manejo de la misma para que las empresas tengan la posibilidad de recuperar dicha información.

**F4O7:** brindar respaldo de la información por un período prudente de tiempo, en caso de mal manejo de la misma para que las empresas tengan la posibilidad de recuperar dicha información.

**F5O6:** brindar servicio de digitalización de la información que las empresas tienen de manera física en archivos, para que puedan utilizarla directamente en el programa.

**F6O5:** brindar servicio de almacenamiento de información para contribuir con las empresas y el medio ambiente en la reducción del uso de papel, por medio de un sistema de almacenamiento de información digital en la nube diseñado por la empresa.

Vender espacio de almacenamiento en la nube de la empresa, para que cada usuario pueda utilizar el espacio que le conviene.

**F6O6:** brindar servicio de digitalización de la información que las empresas tienen de manera física en archivos, para que puedan utilizarla directamente en el programa.

Vender espacio de almacenamiento en la nube de la empresa, para que cada usuario pueda utilizar el espacio que le conviene.

**F6O7:** brindar servicio de almacenamiento de información para contribuir con las empresas y el medio ambiente en la reducción del uso de papel, por medio de un sistema de almacenamiento de información digital en la nube diseñado por la empresa.

Vender espacio de almacenamiento en la nube de la empresa, para que cada usuario pueda utilizar el espacio que le conviene.

**F6O8:** vender espacio de almacenamiento en la nube de la empresa, para que cada usuario pueda utilizar el espacio que le conviene.

**F7O4:** patentar el software, la empresa y las demás ideas, servicios y productos que tenga la empresa, para respaldarse así de copias o plagios por otras empresas.

**F8O2:** desarrollar programas para almacenar información y evitar el papeleo excesivo en las empresas.

Diseñar sistemas o softwares para manejar la información tanto dentro como fuera de la empresa, así como sistemas de firmas electrónicas, autorizaciones, permisos, facturas, proformas, etc. para que toda transacción o acuerdo se dé por estos medios.

**F9O1:** desarrollar un software o programa especial para vender a los diferentes establecimientos que necesiten ayuda en la organización de información y planificación de equipos y maquinarias.

Abarcar parte del mercado que ya dispone de área o personal de mantenimiento, por medio de la venta de un software de organización, ampliando el portafolio de productos.

Brindar a los usuarios asistencia técnica, asesoramiento para capacitar sobre el uso del software y ayudarlos a resolver cualquier problema que se presente.

**F9O6:** abarcar parte del mercado que ya dispone de área o personal de mantenimiento, por medio de la venta de un software de organización, ampliando el portafolio de productos.

Brindar servicio de digitalización de la información que las empresas tienen de manera física en archivos, para que puedan utilizarla directamente en el programa.

Ampliar el portafolio de productos ofreciendo programas, softwares, aplicaciones para teléfonos móviles o tabletas para la organización y manejo de información de las empresas.

**F9O8:** ampliar el portafolio de productos ofreciendo programas, softwares, aplicaciones para teléfonos móviles o tabletas para la organización y manejo de información de las empresas.

**F10O9:** modificar el diseño del software o los programas en la parte visual e interactiva con el usuario para que sea amigable y fácil de manejar.

Contar con la posibilidad de que cada empresa modifique ciertos aspectos en el diseño visual del software, según sus necesidades o gustos.

**F11O9:** modificar el diseño del software o los programas en la parte visual e interactiva con el usuario para que sea amigable y fácil de manejar.

Contar con la posibilidad de que cada empresa modifique ciertos aspectos en el diseño visual del software, según sus necesidades o gustos.

**F12O9:** modificar el diseño del software o los programas en la parte visual e interactiva con el usuario para que sea amigable y fácil de manejar.

**F13O6:** diseñar estrategias de enganche para lograr que los usuarios renueven su contrato de servicios.

**F14O7:** diseñar las aplicaciones en base a los requerimientos que exigen las entidades de regulación para que sea más fácil para las empresas la recolección o manejo de la información.

**F15O9:** incluir en el software o programas la posibilidad de dar avisos o alertas en caso diferentes como: aviso de días de visita de técnicos, días de dar mantenimiento a equipos u otros como reuniones o eventos importantes dentro de la empresa.

- **Estrategias FA**

**F1A1:** modificar el diseño del software o los programas en la parte visual e interactiva con el usuario para que sea amigable y fácil de manejar, inclusive para alguien que no tenga experiencia en el uso de los mismos.

**F1A3:** utilizar las nuevas campañas, leyes y ola tecnológica para implementar el software, los productos y servicios que brinda la empresa. Cambiar la idea de las personas mostrándoles los beneficios que ofrece la empresa.

Proveer un tiempo gratis de prueba del software o las aplicaciones para que las personas puedan familiarizarse con las mismas y después puedan adquirirlas para trabajar por un período más largo de tiempo.

Tener un portal de quejas y sugerencias para satisfacer de mejor manera a los diferentes usuarios.

**F1A4:** Diseñar políticas y medidas para el resguardo de la información.

**F1A7:** desarrollar alertas o avisos periódicos para que se registre toda la información en el sistema.

**F1A8:** realizar estudios e invertir en tecnología para poder brindar mayor seguridad al sistema, proteger la información que se encuentra almacenada y evitar el hackeo.

**F1A9:** utilizar las nuevas campañas, leyes y ola tecnológica para implementar el software, los productos y servicios que brinda la empresa. Cambiar la idea de las personas mostrándoles los beneficios que ofrece la empresa.

Proveer un tiempo gratis de prueba del software o las aplicaciones para que las personas puedan familiarizarse con las mismas y después puedan adquirirlas para trabajar por un período más largo de tiempo.

Tener un portal de quejas y sugerencias para satisfacer de mejor manera a los diferentes usuarios.

**F5A5:** Realizar campanas y eventos para que todas las empresas den mantenimiento oportuno a todos sus equipos y maquinarias.

**F7A2:** patentar el software, la empresa y las demás ideas, servicios y productos que tenga la empresa, para respaldarse así de copias o plagios por otras empresas.

**F7A6:** patentar el software, la empresa y las demás ideas, servicios y productos que tenga la empresa, para respaldarse así de copias o plagios por otras empresas.

**F11A1:** modificar el diseño del software o los programas en la parte visual e interactiva con el usuario para que sea amigable y fácil de manejar, inclusive para alguien que no tenga experiencia en el uso de los mismos.

**F11A5:** brindar a los usuarios asistencia técnica, asesoramiento para capacitar sobre el uso del software y ayudarlos a resolver cualquier problema que se presente.

Elaborar manuales cortos y didácticos junto con los programas.

Proveer un asistente digital que pueda ayudar a los usuarios en caso de problemas.

**F12A1:** modificar el diseño del software o los programas en la parte visual e interactiva con el usuario para que sea amigable y fácil de manejar, inclusive para alguien que no tenga experiencia en el uso de los mismos.

**F12A5:** brindar a los usuarios asistencia técnica, asesoramiento para capacitar sobre el uso del software y ayudarlos a resolver cualquier problema que se presente.

Elaborar manuales cortos y didácticos junto con los programas.

Proveer un asistente digital que pueda ayudar a los usuarios en caso de problemas.

- **Estrategias DO**

**D1O1:** brindar la posibilidad a los usuarios de diseñar un programa, software o aplicación exclusivo para su empresa, bajo sus exigencias y necesidades.

**D1O8:** brindar la posibilidad a los usuarios de diseñar un programa, software o aplicación exclusivo para su empresa, bajo sus exigencias y necesidades.

**D1O9:** brindar la posibilidad a los usuarios de diseñar un programa, software o aplicación exclusivo para su empresa, bajo sus exigencias y necesidades.

**D2O8:** realizar estudios de mercado para conocer que necesitan las empresas y poder agilizar su trabajo, mejorar el área de mantenimiento o cualquier otro requerimiento.

**D2O9:** realizar estudios de mercado para conocer que necesitan las empresas y poder agilizar su trabajo, mejorar el área de mantenimiento o cualquier otro requerimiento.

- **Estrategias DA**

**D1A1:** modificar el diseño del software o los programas en la parte visual e interactiva con el usuario para que sea amigable y fácil de manejar, inclusive para alguien que no tenga experiencia en el uso de los mismos.

**D1A2:** desarrollar aplicaciones diferentes e innovadoras que puedan ser exclusivas para cada cliente.

**D2A2:** brindar la posibilidad a los usuarios de diseñar un programa, software o aplicación exclusivo para su empresa, bajo sus exigencias y necesidades.

### **Área Financiera:**

- **Estrategias FO**

**F1O1:** contratar a la contadora para que forme parte directa del área financiera de la empresa.

**F6O2:** contar con el personal necesario para formar una estructura sólida del área financiera, disponer de analista financiero, contador, auxiliar de contabilidad, etc.

**F6O5:** contratar a personal con experiencia en temas financieros para formar esta área, hacer que trabajen exclusivamente para la empresa.

**F7O2:** contar con el personal necesario para formar una estructura sólida del área financiera, disponer de analista financiero, contador, auxiliar de contabilidad, etc.

**F10O7:** obtener créditos para realizar investigaciones, para la creación y desarrollo de nuevos productos y servicios, por medio de anticipo de pago de clientes, proveedores, entidades financieras, etc.

**F11O7:** obtener créditos para realizar investigaciones, para la creación y desarrollo de nuevos productos y servicios, por medio de anticipo de pago de clientes, proveedores, entidades financieras, etc.

**F11O9:** obtener créditos para realizar investigaciones, para la creación y desarrollo de nuevos productos y servicios, por medio de anticipo de pago de clientes, proveedores, entidades financieras, etc.

**F12O6:** realizar financiamiento interno para sustentar los nuevos proyectos, investigaciones y diferentes estudios que se den en la empresa, por medio de incremento de pasivos acumulados, utilidades reinvertidas, aportaciones de socios, venta de activos que no se utilicen, depreciaciones y amortizaciones o emisión de acciones.

**F12O9:** realizar financiamiento interno para sustentar los nuevos proyectos, investigaciones y diferentes estudios que se den en la empresa, por medio de incremento de pasivos acumulados, utilidades reinvertidas, aportaciones de socios, venta de activos que no se utilicen, depreciaciones y amortizaciones o emisión de acciones.

- **Estrategias FA**

**F4A6:** reducir lo máximo posible los costos y gastos en los que incurre la empresa.

Mejorar la competitividad de la misma, para obtener mejores beneficios.

**F4A8:** encontrar repuestos o herramientas que no graven impuestos, o sean más baratos, pero de buena calidad.

**F5A1:** posibilidad de endeudarse para adquirir equipo, herramientas repuestos, tecnología, etc. para poder seguir innovado y brindando buen servicio a los clientes.

**F6A4:** implementar políticas, medidas y sistemas de protección y restricción para la información que se maneja en la empresa.

Crea un manual para el uso y manejo de la información de la empresa, realizar acuerdos de confidencialidad de información y prohibir la difusión de la misma.

**F6A5:** realizar una buena selección de personal para las áreas más importantes de la empresa, como la financiera. Ser más exigentes en cuanto la contratación de personal para este cargo.

**F7A3:** motivar constantemente al personal de manera económica, personal y profesionalmente Realizar programas de motivación, recompensas e incentivos por medio de talleres, charlas, paseos, desarrollo personal y profesional, etc. a todo el personal de la empresa para seguir motivándolo, incentivándolo y conseguir un buen ambiente y clima laboral, pero sobre todo la lealtad de los trabajadores.

**F8A2:** diseñar un sistema de pagos efectivo, en donde se cumplan estrictamente con las fechas y períodos establecidos.

**F8A9:** cumplir a tiempo con los plazos establecidos por las entidades gubernamentales y proveedores, si es posible cumplir antes para obtener algún beneficio.

**F10A10:** crear un sistema de cobro eficiente para poder obtener el pago de los clientes a tiempo.

Dar diferentes beneficios e incentivos a los clientes, si pagan por anticipado el total del servicio o dan adelantos.

**F11A1:** posibilidad de endeudarse para adquirir equipo, herramientas repuestos, tecnología, etc. para poder seguir innovado y brindando buen servicio a los clientes.

- **Estrategias DO**

**D1O2:** realizar un proceso de reclutamiento y selección del personal para poder conformar el área financiera y demás áreas dentro de la empresa.

**D2O1:** contratar a la contadora para que forme parte directa del área financiera de la empresa.

**D3O3:** revisar y analizar los estados financieros para dar recomendaciones y mejorar continuamente, con el fin de crecer económicamente.

**D4O3:** realizar una tabla de indicadores financieros para que sean manejados y controlados por los administrativos y demás encargados, para tener un control y cumplir con los objetivos establecidos.

**D5O3:** contar con planes para disminuir los gastos de la empresa.

Optimizar los gastos de la empresa, analizar cuáles son los rubros claves en donde se debe tomar control y cuales afectan al negocio para poder disminuirlos.

Controlar los costos de la empresa ofreciendo incentivos por mejoras de productividad, entre otros, para mejorar los estados financieros de la empresa

**D7O2:** definir la estructura administrativa de la empresa.

**D8O8:** diseñar planes de inversión para nuevos proyectos, investigaciones o adquisiciones dentro de la empresa.

**D10O3:** crear un sistema de cobro eficiente para poder obtener el pago de los clientes a tiempo.

- **Estrategias DA**

**D1A3:** contratar a la contadora como trabajadora de planta para que forme parte del equipo de trabajo de la empresa.

**D2A4:** realizar convenios de confidencialidad de la información que maneja la contadora y el área financiera.

**D3A5:** revisar y analizar los estados financieros y comprobarlos para cerciorarse de que no hay alteración de datos.

**D4A1:** realizar una tabla de indicadores financieros para que sean manejados y controlados por los administrativos y demás encargados, para tener un control y cumplir con los objetivos establecidos.

**D6A6:** controlar los gastos, costos de la empresa, implementar programas de control e indicadores, programas de cobro y pago para poder sacar mayor provecho ante la situación.

**D6A7:** controlar los gastos, costos de la empresa, implementar programas de control e indicadores, programas de cobro y pago para poder sacar mayor provecho ante la situación.

**D6A8:** controlar los gastos, costos de la empresa, implementar programas de control e indicadores, programas de cobro y pago para poder sacar mayor provecho ante la situación.

**D7A2:** diseñar un sistema de pagos efectivo, en donde se cumplan estrictamente con las fechas y períodos establecidos.

Crear un sistema de cobro eficiente para poder obtener el pago de los clientes a tiempo.

**D7A9:** contar con una estructura financiera adecuada para no incumplir con las diferentes disposiciones legales.

**D10A10:** crear un sistema de cobro eficiente para poder obtener el pago de los clientes a tiempo.

Dar diferentes beneficios e incentivos a los clientes, si pagan por anticipado el total del servicio o dan adelantos.

#### **4.2. Matriz de planificación**

En el siguiente cuadro se presenta el plan estratégico de acción para la empresa, dividido por áreas estratégicas. El cual es un resultado de todo el estudio e investigaciones realizadas en los capítulos anteriores.

ÁREA ADMINISTRATIVA						
OBJETIVO	POLÍTICA	ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTO	INDICADOR DE GESTIÓN DE CONTROL ESTRATÉGICO	ENCARGADO (QUIEN CONTROLA)	TIEMPO
Incluir a todo el personal en la generación de ideas y toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se establecerá con anticipación la fecha, la hora y el tema del cual se va a tratar.</li> <li>- Cada área se reunirá para discutir sobre el tema establecido.</li> <li>- Se elegirá un representante de cada área, él mismo se encargará de guiar y modular al grupo y sobre todo de anotar todas las ideas.</li> <li>- Al finalizar cada representante de área se reunirá con los directivos para exponer todas las ideas.</li> </ul>	Compartir ideas e información entre trabajadores.	Realizar reuniones o foros en donde los trabajadores expongan diferentes temas de interés para la empresa como nuevas técnicas, métodos o productos que se puedan mejorar o crear, hacer crecer la empresa, superar a la competencia, entre otros temas.	Número de reuniones realizadas	Jefe de cada área	Trimestral
				Número de participantes en la reunión	Gerente	
Tener una comunicación fluida dentro de la empresa.	<p><b>Políticas del sistema:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Permitir buscar cualquier documento o información de manera fácil, por palabras clave, fechas, etc.</li> <li>- Todos los archivos e información, estarán guardados y respaldados en el sistema.</li> <li>- Incluir foros de debate, opciones, diálogo directo y más funciones.</li> <li>- Actualizar el software con nuevas herramientas constantemente.</li> </ul> <p><b>Políticas de información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Debe contener toda la información de la empresa.</li> <li>- Actualizar constantemente la información y el contenido.</li> <li>- Todo el personal puede interactuar en el sistema.</li> <li>- Contar con la información digitalizada.</li> <li>- Evitar el uso excesivo de papeles.</li> </ul> <p><b>Políticas de seguridad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada trabajador tendrá un usuario y contraseña para acceder al sistema.</li> <li>- El uso y manejo del sistema es de uso exclusivo para los miembros pertenecientes a la organización.</li> </ul>	Diseñar un sistema de comunicación e información integral, eficaz y eficiente para la empresa, que se adapte a las necesidades de la misma.	<p>Crear una intranet especial para la empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar la infraestructura para el software.</li> <li>2. Incluir toda la información de la empresa.</li> <li>3. Dar a conocer el sistema y explicar cómo utilizarla a toda la organización.</li> </ol>	Índice de interacción en el sistema	Jefe Técnico	Anual
				Porcentaje de acciones en el sistema		
				Número de fallas del sistema		

<p>Transmitir la información correcta a los grupos de interés.</p>	<p><b>Políticas del sistema:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Permitir buscar cualquier documento o información de manera fácil, por palabras clave, fechas, etc.</li> <li>- Todos los archivos e información, estarán guardados y respaldados en el sistema.</li> <li>- Incluir foros de debate, opciones, diálogo directo y más funciones.</li> <li>- Actualizar el software con nuevas herramientas constantemente.</li> </ul> <p><b>Políticas de información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay un espacio libre para la información general de la empresa que puede ser visible por cualquier persona.</li> <li>- Debe contener toda la información necesaria para los diferentes grupos de interés.</li> <li>- Actualizar constantemente la información y el contenido.</li> <li>- Todo el personal de la empresa y demás usuarios externos pueden interactuar en el sistema.</li> </ul> <p><b>Políticas de seguridad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Todas las personas que tengan relación directa con la empresa pueden disponer de la información en el sistema y utilizar las diferentes herramientas disponibles.</li> <li>- Se dará un usuario y contraseña especial para acceder a la información del sistema.</li> </ul>	<p>Diseñar un software de gestión empresarial que incluya una base de datos completa de todos los clientes, los trabajadores, contabilidad, entre otra información importante para la empresa.</p>	<p>Crear una extranet para los grupos de interés externos a la empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar la infraestructura para el software.</li> <li>2. Establecer las características que debe incluir el sistema.</li> <li>3. Incluir toda la información necesaria.</li> <li>4. Poner en marcha el sistema.</li> </ol>	<p>Índice de interacción en el sistema</p>	<p>Jefe Técnico</p>	<p>Anual</p>
				<p>Porcentaje de acciones en el sistema</p>		
				<p>Número de fallas del sistema</p>		
				<p>Número de visitas en la página</p>		

<p>Contar con profesionales que dirijan y guíen correctamente a la empresa.</p>	<p><b>Política de contratación de personal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar la igualdad de derechos y oportunidades de cualquier candidato.</li> <li>- Definir y actualizar el perfil y las competencias de cada cargo dentro de la empresa.</li> <li>- Dar prioridad al personal que tenga más experiencia y tiempo dentro de la empresa, para que cubra los puestos vacantes siempre y cuando cumpla con los requerimientos de dicho cargo.</li> <li>- Publicar por diferentes medios como: periódico, internet, bolsas de trabajo, etc., las vacantes existentes.</li> <li>- Garantizar un adecuado ambiente de trabajo y brindar buenas y dignas condiciones laborales.</li> <li>- Brindar un adecuado proceso de inducción para el personal nuevo que vaya integrarse a la empresa.</li> </ul>	<p>Contratar personal apto para conformar el área administrativa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir el perfil del candidato, según el cargo y características deseadas. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personas con conocimiento y experiencia en administración.</li> <li>- Capacidades para dirigir y guiar una organización.</li> </ul> </li> <li>2. Convocar e informar sobre el puesto vacante, por medio de avisos, anuncios en medios; incluir también las recomendaciones, base de datos, etc.</li> <li>3. Reclutar a los candidatos que sean aptos y cumplan con los requisitos.</li> <li>4. Evaluar a los reclutados, por medio de entrevistas, pruebas de conocimiento, psicológicas, prácticas, etc.</li> <li>5. Seleccionar y contratar al candidato más apto y competente para el cargo, que haya pasado satisfactoriamente todas las pruebas realizadas.</li> <li>6. Brindar inducción y capacitarlo para que se desempeñe correctamente en su puesto de trabajo.</li> </ol>	<p>Tiempo promedio de vacantes no cubiertas</p>	<p>Gerente</p> <hr/> <p>Jefe de RRHH</p>	<p>Anual</p>		
<p>Contar con guías para el buen funcionamiento de la empresa.</p>	<p><b>Políticas de manuales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los trabajadores deben colaborar en el desarrollo del manual.</li> <li>- Debe estar disponible en cualquier momento y para cualquier miembro de la organización.</li> <li>- El manual debe ser de conocimiento de todo el personal.</li> <li>- Periódicamente el manual debe actualizarse.</li> </ul>	<p>Diseñar un manual global de la organización en el cual se detalle todos los aspectos generales de la empresa como su estructura, filosofía, normas etc.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir el contenido del manual.</li> <li>2. Realizar un diagnóstico y recopilar toda la información necesaria para el manual.</li> <li>3. Levantar la información e interpretarla.</li> <li>4. Elaborar, estructurar y diseñar el manual.</li> <li>5. Contar con la aprobación del manual.</li> <li>6. Comunicar y difundir los manuales a todo el personal dentro de la organización.</li> <li>7. Dar seguimiento, actualizar y mejorar los manuales periódicamente.</li> </ol>	<p>Nivel de conocimiento del contenido del manual</p>	<p>Número de actualizaciones del manual</p>	<p>Porcentaje de trabajadores que conocen el manual</p>	<p>Jefe de cada área</p>	<p>Anual</p>

Planificar las actividades que debe realizar la empresa.	<b>Políticas de planes:</b> - Deben ser coherentes y coordinar con los demás planes que tiene la empresa. - Cumplir con todos los planes establecidos. - Controlar el cumplimiento de los planes. - Monitorear y controlar periódicamente los indicadores. - Actualizar constantemente los planes de la empresa. - Verificar los planes de contingencia constantemente. - Los planes pueden ser de corto, mediano y largo plazo. - Utilizar eficaz y eficientemente todos los recursos disponibles de la empresa.	Diseñar planes operativos para organizar el trabajo de las distintas áreas de la empresa y sus delegados.	1. Realizar un análisis del entorno. 2. Definir los objetivos que se quiere cumplir. 3. Establecer las estrategias para conseguir los objetivos planteados. 4. Disponer de todos los recursos necesarios para cumplir lo establecido. 5. Definir plazos y responsabilidades. 6. Dar a conocer el plan en toda la empresa o áreas específicas. 7. Llevar a cabo el plan.	Nivel de cumplimiento de los planes	Jefe de cada área	Anual
		Realizar planes tácticos para cada área de la empresa.		Eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las actividades		
		Diseñar planes de contingencia para contar con una respuesta ante cualquier acontecimiento que influya en la actividad normal de la empresa.		Desempeño de los trabajadores		
Contar con procesos y sistemas de calidad.	<b>Política de calidad:</b> - Mejorar continuamente los productos y servicios. - Controlar exhaustivamente la calidad. - Renovar continuamente la certificación de calidad. - Conseguir la satisfacción máxima de los clientes. - Cumplir con los requisitos de la norma de calidad.	Contar con la certificación ISO 9001.	Cumplir con los requisitos establecidos de la norma para obtener la certificación.	Auditoría de Calidad	Jefe Administrativo	Cada 3 años
				Efectividad de los planes		
Contribuir con el desarrollo sostenible y mejorar las relaciones con los diferentes grupos de interés y stakeholders.	- Cumplir con los principios establecidos en la norma. - Ser transparentes y tener un comportamiento ético. - Respetar al entorno y a los que lo conforman.	Implementar sistemas de gestión de responsabilidad social como la ISO 26000.	Cumplir con los parámetros establecidos en la norma.	Percepción del entorno sobre la organización	Jefe Administrativo	Anual

Apoyar con el cuidado y preservación del medio ambiente.	<b>Políticas ambientales:</b> - Tener buenas prácticas ambientales. - Lograr la confianza del entorno. - Ayudar a preservar el medio ambiente. - Identificar, evitar y controlar los impactos ambientales que genera la organización. - Cumplir con los principios establecidos en la norma. - Mejorar la imagen de la empresa. - Ser más competitiva. - Disminuir los costos, ahorrar recursos.	Implementar sistemas de gestión ambiental como la ISO 14001.	Cumplir con los requisitos establecidos en la norma para poder obtener la certificación: 1. Planificar un programa de gestión ambiental, definir políticas, objetivos y metas. 2. Implantar y poner en marcha el sistema de gestión ambiental. 3. Evaluar los resultados obtenidos, dar seguimiento, tomar medidas correctivas y preventivas. 4. Se revisará el sistema y se certificará el mismo por las autoridades respectivas.	Aprobar las auditorías de certificación de los encargados de la ISO.	Jefe Administrativo	Cada 3 años
Contar con medios para planificar, coordinar, organizar y controlar las actividades y recursos de la empresa.	- La información del plan debe estar disponible. - Se utilizará con fines de buscar inversores, solicitar préstamos, buscar proveedores, etc. - Se lo realizará y actualizará su información para conocer la viabilidad de un nuevo proyecto, ingresar en un nuevo mercado, lanzar un nuevo producto o brindar un servicio. - Ayudará a mejorar el negocio.	Elaborar un plan de negocio para la empresa.	1. Describir el negocio, a que se dedica, que productos o servicios ofrece, sus objetivos, metas, etc. 2. Hacer un estudio de mercado, reconocer las características del mercado en el que se encuentran. 3. Hacer un estudio técnico de todos los requerimientos físicos que necesita el negocio para su funcionamiento. 4. Describir la estructura organizacional de la empresa. 5. Realizar un estudio financiero de la empresa. 6. Realizar la evaluación final del proyecto. 7. Redactar el resumen ejecutivo.	Viabilidad del nuevo proyecto	Jefe Administrativo	Semestral
				Número de proyectos aprobados	Jefe de Marketing	
Contar métodos para la coordinación de actividades en la empresa.	- Cada jefe de área se debe encargar de sistematizar sus procesos. - Debe ser de conocimiento de todos los miembros de la empresa. - Controlar periódicamente los tiempos de cumplimiento de actividades. - Actualizar y mejorar constantemente cada proceso. - Evitar y prevenir oportunamente los cuellos de botella. - Cumplir con todos los pasos del proceso.	Sistematizar los procesos de la empresa.	1. Seleccionar el proceso que se quiere sistematizar. 2. Diseñar el diagrama del proceso, de la manera más eficiente y eficaz posible. 3. Identificar a las personas involucradas en el proceso. 4. Establecer tiempos para el proceso. 5. Documentar todo el proceso. 6. Controlar el cumplimiento cada proceso.	Efectividad del proceso	Jefe de cada área	Anual
				Tiempo en realizar el proceso		
Supervisar y controlar las actividades que realiza la empresa.	- Nombrar un encargado para que supervise y se encargue del control, dependerá del área que se esté supervisando. - Mantenerse en los rangos y límites establecidos. - Dar informes periódicos a los superiores, sobre el monitoreo. - Informar a los superiores en caso de problemas.	Diseñar sistemas de control y cumplimiento de procesos dentro de la empresa.	1. Establecer sobre qué proceso se va a actuar. 2. Definir las políticas y procedimientos que regirán el sistema. 3. Establecer los estándares de acción. 4. Medir los resultados reales obtenidos. 5. Comparar los resultados obtenidos, con los establecidos en los límites. 6. Adoptar medidas de corrección.	Desempeño de los trabajadores	Jefe de cada área	Trimestral
				Nivel de cumplimiento de estándares		

<p>Evaluar la eficiencia y eficacia de las actividades desarrolladas dentro de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar a toda la organización que se va a realizar una auditoría.</li> <li>- El personal debe colaborar y apoyar en la realización de la auditoría.</li> <li>- Tomar medidas según los resultados obtenidos en el informe.</li> <li>- Promover la mejora continua y corregir errores.</li> </ul>	<p>Realizar auditorías para poder corregir cualquier aspecto en que la empresa este fallando o potenciar y mejorar los aspectos positivos que tiene la misma.</p>	<p>Contratar a una empresa que se encargue de realizar una auditoria completa a la empresa.</p>	<p>Informe final de la auditoria</p>	<p>Gerente</p>	<p>Cada 2 años</p>
<p>Preparar constantemente al personal para que realice de manera eficaz y eficiente sus actividades.</p>	<p><b>Políticas de capacitación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las modalidades de las capacitaciones pueden ser de formación, actualización, especialización, perfeccionamiento, complementación y refuerzo.</li> <li>- Las capacitaciones pueden ser dadas por personal dentro de la empresa o por entidades externas a la misma.</li> <li>- Capacitar constantemente en diversas áreas para que el equipo de trabajo evolucione, crezca profesionalmente y aumente su competitividad.</li> <li>- Armar el presupuesto y cronograma para la capacitación.</li> <li>- La empresa cubrirá con todos los costos y proveerá de todo lo necesario para que se dé la capacitación.</li> <li>- Se realizará y cumplirá con el cronograma planteado.</li> <li>- Se informará oportunamente a los trabajadores sobre las capacitaciones.</li> <li>- Se organizará los horarios de cada trabajador para que cumplan con la capacitación.</li> <li>- Las capacitaciones son constantes según se requieran, mínimo una vez cada seis meses.</li> <li>- Se evaluará lo aprendido después de finalizada la capacitación.</li> <li>- Cada trabajador deberá compartir los conocimientos adquiridos y ponerlos en práctica en la empresa.</li> </ul>	<p>Realizar capacitaciones al personal del área administrativa en temas como gestión, liderazgo, ética empresarial, coordinación, para reforzar los conocimientos de cada miembro del área con fin de que realicen de la mejor manera sus actividades.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escoger el tema del cual se va a capacitar.</li> <li>2. Informar al personal que tendrá la capacitación.</li> <li>3. Elaborar el programa de capacitación, es decir, el qué, cómo, cuándo, a quién, quién, etc.</li> <li>4. Ejecutar el programa de capacitación.</li> <li>5. Evaluar los resultados obtenidos una vez finalizada la capacitación.</li> </ol>	<p>Número de capacitaciones realizadas</p>	<p>Jefe de RRHH</p>	<p>Semestral</p>
		<p>Capacitar al personal en habilidades y técnicas para actuar proactivamente frente a la competencia.</p>		<p>Cantidad de personal capacitado</p>		
		<p>Inscribir al personal en cursos de administración, desarrollo de destrezas y competencias, etc.</p>		<p>Resultados al final de la capacitación</p>		
		<p>Implementar los conocimientos adquiridos en las capacitaciones, que ayuden a mejorar la marcha y desempeño de la organización.</p>	<p>Evaluaciones posteriores</p>			
		<p>Realizar reuniones y talleres para transmitir la información y nuevos conocimientos adquiridos en las capacitaciones, compartirlas con los demás trabajadores.</p>	<p>Rendimiento del personal capacitado</p>			

<p>Contar con el apoyo de diferentes instituciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un contrato formal con la empresa o persona que va brindar la asesoría.</li> <li>- Deberá incluir todo lo referente a tema, tiempo, recursos, entre otros aspectos necesarios.</li> <li>- El asesoramiento se dará a un área o grupo específico de personas dentro de la empresa.</li> <li>- Se valorarán los resultados obtenidos al final del programa.</li> </ul>	<p>Recibir asesoramiento de persona o empresas externas a la organización.</p>	<p>Contratar asesoría de terceros para que guie en los diferentes asuntos que se requiera en la empresa.</p>	<p>Número de asesoramientos</p>	<p>Jefe Administrativo</p>	<p>Anual</p>
<p>Tener pilares sólidos como empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa deberá contar con: visión, misión y valores establecidos. Las mismas deben estar dirigidas y en función de las personas.</li> <li>- Documentar toda esta información, tanto de manera digital como física.</li> <li>- Esta información debe estar disponible en cualquier momento.</li> <li>- Toda esta información debe ser de conocimiento de todo el personal de la empresa.</li> <li>- Revisarla cada año.</li> <li>- Actualizar la información cada que se crea conveniente.</li> </ul>	<p>Definir y consolidar la parte administrativa y filosófica de la empresa, su estructura y áreas que la conforman.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recopilar la información necesaria.</li> <li>2. Elegir un representante de cada área.</li> <li>3. Reunir a cada encargado para compartir ideas.</li> <li>4. Diseñar la parte filosófica y administrativa de la empresa.</li> <li>5. Aprobar la documentación.</li> <li>6. Difundirla entre todo el personal.</li> </ol>	<p>Documentación de la visión, misión y valores de la empresa</p>		
<p>Trabajar conjuntamente con otras empresas para lograr mejores beneficios y oportunidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aliarse a empresas que tengan las mismas expectativa y visión que la empresa.</li> <li>- Realizar reuniones con los aliados constantemente.</li> <li>- Aportar a un crecimiento y ganancia mutua.</li> <li>- El principal fin de las alianzas es satisfacer a los clientes.</li> <li>- Ayudar y apoyar a los aliados, siendo canales o vínculos entre sus clientes y usuarios.</li> <li>- Resguardar la información entre las empresas.</li> <li>- Respetar los acuerdos a los que se llegó en la negociación.</li> <li>- Actualizar las necesidades y expectativas cada año.</li> <li>- Crear y mantener buenas relaciones entre los aliados.</li> </ul>	<p>Establecer alianzas estratégicas perdurables con los proveedores.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular las necesidades estratégicas.</li> <li>2. Identificar y evaluar los aliados potenciales.</li> <li>3. Hacer las negociaciones con los aliados potenciales.</li> <li>4. Definir cuáles son las necesidades y expectativas comunes.</li> <li>5. Mantener la alianza.</li> </ol>	<p>Número alianzas realizadas</p>	<p>Jefe Administrativo</p>	<p>Anual</p>

Proteger la información que maneja la empresa.	<p><b>Políticas de manuales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los trabajadores deben colaborar en el desarrollo del manual.</li> <li>- Debe estar disponible en cualquier momento y para cualquier miembro de la organización.</li> <li>- El manual debe ser de conocimiento de todo el personal.</li> <li>- Periódicamente el manual debe actualizarse.</li> </ul>	<p>Crear un manual de políticas, uso y manejo de la información de la empresa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir el contenido del manual.</li> <li>2. Realizar un diagnóstico y recopilar toda la información necesaria para el manual.</li> <li>3. Levantar la información e interpretarla.</li> <li>4. Elaborar y diseñar el manual.</li> <li>5. Contar con la aprobación del manual.</li> <li>6. Difundir los manuales a todo el personal dentro de la organización.</li> <li>7. Dar seguimiento, actualizar y mejorar los manuales periódicamente.</li> </ol>	<p>Nivel de conocimiento del contenido del manual</p>	Jefe Administrativo	Anual	
				<p>Número de actualizaciones del manual</p>			
				<p>Porcentaje de trabajadores que conocen el manual</p>			
		<p><b>Política de Seguridad de la Información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar la confidencialidad de la información que se maneja en la empresa.</li> <li>- Utilizar la información solo para los fines que se estipulan en el contrato.</li> <li>- Supervisar constantemente que se cumplan los parámetros establecidos.</li> <li>- Realizar controles internos del manejo de la información, los responsables serán cada jefe de área.</li> <li>- Capacitar constantemente a los empleados sobre la importancia del resguardo de la información.</li> <li>- Todos los empleados deben conocer las políticas y medidas estipuladas para la seguridad de la información.</li> </ul>	<p>Implementar sistemas de protección y restricción de información.</p>	<p>Clasificar la información que puede ser de uso público tanto dentro como fuera de la empresa, información restringida o de uso solamente interno de la empresa y la confidencial, que su uso es autorizado a ciertas personas de la empresa.</p>	Efectividad del sistema	Jefe de cada área	Trimestral
				<p>Realizar programas de orientación y formación a los empleados para el resguardo de la información.</p>			
			<p>Implementar un sistema de Gestión de Seguridad de la Información, así como la ISO 27001.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Describir como el sistema de seguridad de información, es decir, las acciones que se van a realizar, los recursos necesarios, los responsables, etc.</li> <li>2. Elaborar el plan de gestión de la información.</li> <li>3. Tomar las medidas necesarias para alcanzar lo establecido.</li> <li>4. Capacitar e informar a todo el personal sobre el sistema.</li> </ol>	<p>Auditorias y evaluaciones</p>		
	<p>Crear acuerdos de confidencialidad de información.</p>		<p>Realizar un contrato de confidencialidad con los empleados de la empresa.</p>	<p>Número de faltas al acuerdo</p>			

Actualizarse constantemente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delegar a uno o dos miembros de la empresa para que asistan a los eventos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se escogerá a los encargados dependiendo del tema que se va a tratar en el evento.</li> </ul> </li> <li>- La empresa cubrirá con todos los gastos y costos que se incurran en el evento.</li> <li>- Se planificará e informará oportunamente a los trabajadores sobre su participación en el evento.</li> <li>- No importa si son dentro o fuera del país, siempre y cuando aporten con algo para la empresa.</li> <li>- En caso de que la empresa realice eventos, ferias, etc.: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participará un grupo en representación de toda la empresa, el mismo será formado oportunamente.</li> <li>- El grupo se encargará de realizar toda la planificación para llevarlo a cabo.</li> </ul> </li> <li>- Al finalizar se deberá compartir toda la información de los eventos con todos en la empresa.</li> <li>- La finalidad es que el personal adquiera nuevos conocimientos que favorezcan a la empresa.</li> </ul>	Realizar o participar con las diferentes actividades que se den en el medio.	Realizar y asistir a las ferias o eventos de actualización de conocimientos para estar a la vanguardia con los competidores y el entorno, en cuanto a tecnología y procedimientos.	Número de eventos a los cuales se asistió	Jefe de cada área	Semestral
				Número de eventos realizados por la empresa		
				Cantidad de personas que participaron en el evento		
Proteger ante el plagio o robo de los procesos, ideas, productos y servicios de la empresa.	<p>Se debe patentar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El nombre de la empresa, es decir, la marca y logo.</li> <li>- Todos los productos desarrollados por la empresa.</li> <li>- Renovar la patente antes de su vencimiento.</li> </ul>	Patentar el software, la empresa y las demás ideas, servicios y productos que tenga la empresa, para respaldarse así de copias o plagios por otras empresas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir con todos los requisitos y pagos establecidos en el IEPI.</li> <li>2. Entregar toda la documentación y hacer todas las pruebas necesarias.</li> <li>3. Esperar los plazos estipulados para recibir la respuesta de la institución.</li> <li>4. Obtener la resolución final.</li> </ol>	Registro de la patente en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual	Gerente	Cada 10 años
Lograr el crecimiento de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se designará un grupo especializado para que capacite y guie en el trabajo a las nuevas sucursales o empresas aliadas.</li> <li>- Todas las sucursales deberán rendir cuentas de sus actividades a los gerentes de la empresa.</li> <li>- Para tomar cualquier decisión se reunirán los jefes administrativos de cada sucursal con el gerente general de la empresa.</li> <li>- Todas las reglas y políticas establecidas para la matriz, servirán para las sucursales.</li> </ul>	Lograr mayor cobertura geográfica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear nuevas sucursales o franquicias.</li> <li>- Fusionarse, adquirir o aliarse a otras empresas como: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas pequeñas de diferentes partes del país que se dediquen a la misma actividad, para poder brindar el servicio a más lugares.</li> </ul> </li> </ul>	Número de locales nuevos	Gerente	Anual
				Cobertura geográfica	Jefe Administrativo	

**Tabla 7:** Plan Estratégico de Acción del Área Administrativa.  
**Autora:** Belén Montesinos.

**ÁREA RECURSOS HUMANOS**

OBJETIVO	POLÍTICA	ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTO	INDICADOR DE GESTIÓN DE CONTROL ESTRATÉGICO	ENCARGADO (QUIEN CONTROLA)	TIEMPO
Disponer de personal adecuado para la organización.	<p><b>Política de contratación de personal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar la igualdad de derechos y oportunidades de cualquier candidato.</li> <li>- Definir y actualizar el perfil y las competencias de cada cargo dentro de la empresa.</li> <li>- Dar prioridad al personal que tenga más experiencia y tiempo dentro de la empresa, para que cubra los puestos vacantes siempre y cuando cumpla con los requerimientos de dicho cargo.</li> <li>- Publicar por diferentes medios como: periódico, internet, bolsas de trabajo, etc., las vacantes existentes.</li> <li>- Garantizar un adecuado ambiente de trabajo, brindar buenas y dignas condiciones laborales.</li> <li>- Brindar un adecuado proceso de inducción para el personal nuevo que se integre a la empresa.</li> <li>- Para los cargos superiores de jefes o responsables de área es necesario que el candidato tenga título universitario, experiencia y conocimiento del cargo.</li> <li>- En las áreas como la administrativa, financiera, recursos humanos y ventas, es necesario contar con profesionales con mínimo 2 años de experiencia.</li> <li>- Para cargos inferiores como auxiliares, el personal de mantenimiento, etc. no es imprescindible tener experiencia laboral, ni título universitario, pero si estar por obtenerlo, es decir, estar estudiando carreras relacionadas con el cargo que se va a desempeñar.</li> <li>- De preferencia seleccionar personal joven que pueda aportar con nuevos conocimientos, métodos, técnicas y herramientas para implementarlas en la empresa.</li> </ul>	<p align="center">Contratar personal apto para formar parte de la empresa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir el perfil del candidato, según el cargo y características deseadas.</li> <li>2. Convocar e informar sobre el puesto bacante, por medio de avisos, anuncios en medios, recomendaciones, base de datos, etc.</li> <li>3. Reclutar a los candidatos que sean aptos y cumplan con los requisitos.</li> <li>4. Evaluar a los reclutados, por medio de entrevistas, pruebas de conocimiento, psicológicas, prácticas, etc.</li> <li>5. Seleccionar y contratar al candidato más apto y competente para el cargo, que haya pasado satisfactoriamente todas las pruebas realizadas.</li> <li>6. Brindar inducción y capacitarlo para que se desempeñe correctamente en su puesto de trabajo.</li> </ol>	<p align="center">Tiempo promedio de bacantes no cubiertas</p>	<p align="center">Gerente</p>	<p align="center">Anual</p>
		<p align="center">Recibir a estudiantes de las diferentes universidades que quieren realizar sus pasantías en la empresa.</p>	<p>Realizar convenios con las universidades para poder ayudar a las personas de los últimos años de carreras como electrónica, para que realicen pasantías en la empresa, puedan adquirir y poner en práctica sus conocimientos, y ayuden a realizar el trabajo.</p>	<p align="center">Número de pasantes aceptados</p>		
		<p align="center">Contratar a los pasantes que se desempeñen mejor en la empresa para que forme parte del equipo de trabajo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se evaluará todo el desempeño de los pasantes durante el período que estén en la empresa.</li> <li>2. Si el desempeño del pasante es excelente, se puede considerar para que forme parte de la empresa.</li> <li>3. Se realizarán pruebas y test a los elegidos para conocer si están completamente aptos para el trabajo.</li> <li>4. Se contratará a los candidatos que pasen y aprueben satisfactoriamente todos los requisitos establecidos.</li> </ol>	<p align="center">Número de pasantes contratados</p>	<p align="center">Jefe de RRHH</p>	

Contar con guías para el reclutamiento y selección de personal.	<p><b>Políticas de manuales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los trabajadores deben colaborar en el desarrollo del manual.</li> <li>- Debe estar disponible en cualquier momento y para cualquier miembro de la organización.</li> <li>- El manual debe ser de conocimiento de todo el personal.</li> <li>- Periódicamente el manual debe actualizarse.</li> <li>- Este manual incluirá una descripción amplia de los cargos, funciones, actividades y responsabilidades de cada área y trabajadores.</li> <li>- El fin del manual es asignar los cargos respectivos al personal idóneo.</li> </ul>	Diseñar y elaborar un manual orgánico funcional.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir el contenido del manual.</li> <li>2. Realizar un diagnóstico y recopilar toda la información necesaria para el manual.</li> <li>3. Levantar la información e interpretarla.</li> <li>4. Elaborar, estructurar y diseñar el manual.</li> <li>5. Contar con la aprobación del manual.</li> <li>6. Comunicar y difundir los manuales a todo el personal dentro de la organización.</li> <li>7. Dar seguimiento, actualizar y mejorar los manuales periódicamente.</li> </ol>	Nivel de conocimiento del contenido del manual	Jefe de RRHH	Anual
				Número de actualizaciones del manual		
				Porcentaje de trabajadores que conocen el manual		
	<p><b>Políticas del proceso de reclutamiento y selección:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El reclutamiento puede ser interno o externo.</li> <li>- Se dará prioridad a los trabajadores de la empresa como primeros candidatos para los puestos vacantes.</li> <li>- Contar con una base de datos de posibles candidatos que se hayan tenido en cuenta en procesos anteriores o por recomendaciones, etc.</li> </ul> <p><b>Política de las entrevistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se debe preparar oportunamente la entrevista y como se va a llevar a cabo la misma.</li> <li>- Se realizarán dos entrevistas:</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En la entrevista introductoria se tratarán temas básicos para conocer al candidato, verificar los datos brindados y conocer más información sobre él.</li> <li>2. La segunda entrevista se dará con el equipo de selección, que estará conformado por un representante del área al que pertenece el cargo que se va a requerir, un representante del área de recursos humanos y el gerente de la empresa.</li> </ol> <p><b>Política de pruebas o test:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los test de personalidad, habilidades, etc. las realizará el representante de recursos humanos.</li> <li>- Las pruebas de conocimiento sobre el puesto, las realizará el encargado del área respectiva.</li> </ul>	Diseñar un buen proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa.	<p><b>Proceso de reclutamiento:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer los requerimientos de personal.</li> <li>2. Establecer los requisitos del puesto vacante.</li> <li>3. Definir cuáles serán las fuentes de reclutamiento, es decir, internas o externas a la empresa.</li> <li>4. Realizar la preselección de candidatos.</li> </ol>	Número de fuentes de reclutamiento		
				Número de candidatos	Gerente	
			<p><b>Proceso de selección:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir los currículos de los candidatos.</li> <li>2. Realizar pruebas y test de personalidad, conocimiento, capacidad, habilidades, pruebas de desempeño en el puesto.</li> <li>3. Realizar una entrevista introductoria a los candidatos, puede ser en grupo o individual.</li> <li>4. Comprobación de datos y referencias entregadas.</li> <li>5. Entrevista final con el equipo de selección designado según el cargo vacante.</li> <li>6. Tomar la decisión en base a la información obtenida del candidato.</li> </ol>	Resultados de las evaluaciones realizadas	Jefe de RRHH	
					Representante de cada área	

Preparar constantemente al personal para que realice de manera eficaz y eficiente sus actividades.	<p><b>Políticas de inducción:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se realizará la bienvenida y el recorrido por la empresa.</li> <li>2. Se realizará una presentación de la historia de la empresa, es decir, como se creó, quienes son sus integrantes, como es y cómo se maneja la empresa, cuáles son los objetivos que tiene la misma, entre otros temas de introducción.</li> <li>3. Se da conocer las políticas, condiciones, reglamentos y normas que tiene la empresa.</li> <li>4. Por último, se lo ubica en el puesto de trabajo, donde se dan a conocer las actividades, funciones y responsabilidades que debe cumplir, y los objetivos que debe alcanzar.</li> </ol> <p>- El período de guía de los empleados nuevos será de una semana, luego podrán trabajar por su cuenta, en caso de dudas se debe consultar a su superior.</p>	Brindar talleres de capacitación al personal nuevo que se integre a la empresa.	Realizar talleres de inducción al personal para que conozcan las actividades que deben realizar y lo hagan correctamente.	Número de empleados nuevos que han recibido inducción	Gerente	Anual
		Guiar al personal nuevo en sus actividades.	Los trabajadores nuevos tendrán un guía durante la primera semana de trabajo para que aprendan qué y cómo deben realizar sus actividades.	Resultado de la evaluación al final del proceso de inducción	Jefe de RRHH	

<p><b>Políticas de capacitación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las modalidades de las capacitaciones pueden ser de formación, actualización, especialización, perfeccionamiento, complementación y refuerzo.</li> <li>- Las capacitaciones pueden ser dadas por personal dentro de la empresa o por entidades externas a la misma.</li> <li>- Capacitar constantemente en diversas áreas para que el equipo de trabajo evolucione, crezca profesionalmente y aumente su competitividad.</li> <li>- Armar el presupuesto y cronograma para la capacitación.</li> <li>- La empresa cubrirá con todos los costos y proveerá de todo lo necesario para que se dé la capacitación.</li> <li>- Se realizará y cumplirá con el cronograma planteado.</li> <li>- Se informará oportunamente a los trabajadores sobre las capacitaciones.</li> <li>- Se organizará los horarios de cada trabajador para que cumplan con la capacitación.</li> <li>- Las capacitaciones son constantes según se requieran, mínimo una vez cada seis meses.</li> <li>- Se evaluará lo aprendido después de finalizada la capacitación.</li> <li>- Cada trabajador deberá compartir los conocimientos adquiridos y ponerlos en práctica en la empresa.</li> </ul>	<p>Realizar capacitaciones a todo el personal de la empresa, con fin de que realicen de la mejor manera sus actividades.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escoger el tema del cual se va a capacitar.</li> <li>2. Informar al personal que tendrá la capacitación.</li> <li>3. Elaborar el programa de capacitación, es decir, el qué, cómo, cuándo, a quién, quién, etc.</li> <li>4. Ejecutar el programa de capacitación.</li> <li>5. Evaluar los resultados obtenidos una vez finalizada la capacitación.</li> </ol>	Número de capacitaciones realizadas	<p>Jefe de RRHH</p>	<p>Semestral</p>	
	<p>Capacitar al personal en habilidades y técnicas para actuar proactivamente frente a la competencia.</p>		Cantidad de personal capacitado			
	<p>Inscribir al personal en cursos de desarrollo de destrezas y competencias, etc.</p>		Resultados al final de la capacitación			
	<p>Implementar los conocimientos adquiridos en las capacitaciones, que ayuden a mejorar la marcha y desempeño de la organización.</p>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar qué de lo aprendido se puede aplicar en la empresa.</li> <li>2. Armar una propuesta para ser presentado a los encargados.</li> <li>3. Una vez aprobada la propuesta, ponerla en marcha.</li> </ol>			Evaluaciones posteriores
	<p>Realizar reuniones y talleres para transmitir la información y nuevos conocimientos adquiridos en las capacitaciones, compartirlas con los demás trabajadores.</p>		<p>Se asignará una fecha después de cada capacitación para realizar reuniones y talleres entre todo el personal o las áreas necesarias para transmitir toda la información dentro de la empresa.</p>			Rendimiento del personal capacitado

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las responsabilidades de cada trabajador están descritas en el manual orgánico funcional.</li> <li>- Las actividades grandes o que pueden llevar más tiempo se pueden realizar mediante grupos de trabajo.</li> </ul>	<p>Tener un equilibrio de responsabilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar claramente las responsabilidades de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización, para evitar conflictos.</li> <li>- Organizar el trabajo de todo el personal adecuadamente para que cada uno tengan un equilibrio en las responsabilidades, en caso de que un trabajador no pueda cumplir con lo dispuesto reorganizar equitativamente el trabajo en toda el área con el personal existente en ese momento.</li> <li>- Contratar a más personal en caso de tener sobrecargo de trabajo, para poder distribuir equitativamente las actividades de cada trabajador.</li> <li>- Contratar a los pasantes que se desempeñen mejor para que ayuden a realizar el trabajo.</li> </ul>			
<p>Crear un buen ambiente laboral, motivar a los empleados y retener a al personal.</p>	<p><b>Política de horarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Independientemente de cuál sea el horario de trabajo se debe respetar y cumplir con lo establecido en el código de trabajo.</li> <li>- No contar con horarios rígidos de entrada y salida.</li> <li>- Armar horarios de trabajo según su disponibilidad en caso de que sigan estudiando, tengan capacitaciones o cualquier otro tipo de actividad o asunto importante que deba atender.</li> <li>- El trabajador puede escoger entre: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elegir su hora de entrada y salida, siempre y cuando se encuentre dentro del margen establecido por la empresa.</li> <li>2. Decidir y distribuir sus horas de trabajo según le convenga, mientras se cumpla con el trabajo, los objetivos y las fechas establecidas.</li> </ol> </li> </ul>	<p>Flexibilidad en las horas de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar horarios flexibles de trabajo para dar la posibilidad a los empleados de poder estudiar y trabajar, o hacer otras actividades adicionales.</li> <li>- Brindar todas las facilidades a los trabajadores para que puedan desarrollar todas sus actividades tanto dentro de la institución como fuera.</li> </ul>	<p>Nivel de rotación de personal</p>	<p>Jefe de RRHH</p>	<p>Semanal</p>

<p><b>Política de crecimiento del personal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los trabajadores pueden rotar sus puestos o crecer dentro de la empresa, de manera horizontal o vertical, según su desempeño, las actitudes y aptitudes que demuestre.</li> <li>- Se debe identificar las habilidades y aptitudes de cada trabajador, para asignarle otro cargo en el que sea apto.</li> <li>- El crecimiento implica un incremento de sueldo, según lo establecido y fijado para el nuevo cargo que asumirá.</li> </ul>	<p>Brindar oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permitir a los empleados la rotación de puestos de trabajo, seleccionando áreas en donde se pueda desempeñar para que conozcan mejor la empresa y su forma de trabajar.</li> <li>- Garantizar el crecimiento profesional de los trabajadores en base a sus méritos laborales, incrementar su cargo y sueldos en base a su desempeño.</li> </ul>	<p>Nivel de satisfacción laboral</p>	<p>Jefe de RRHH</p>	<p>Semestral</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover un buen ambiente de trabajo.</li> <li>- Se debe respetar e incluir a todos los trabajadores en cualquier actividad de la empresa.</li> </ul>	<p>Preocuparse por cada miembro de la empresa y hacerlo sentir parte importante de ella.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar reuniones periódicas de todo el personal de la empresa, donde se tratarán diversos temas de trabajo, como se sienten en su puesto, cuales son necesidades e ideas para mejorar y así tener mayor contacto con cada uno.</li> <li>- Realizar reuniones con todo el personal permitirles dar sus ideas y opiniones sobre la empresa, para mejorar o corregir errores e incluirlo en la toma de decisiones.</li> </ul>			<p>Trimestral</p>
<p><b>Política de paseos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los paseos se planificarán con anticipación, para buscar todos los recursos necesarios para realizarlo.</li> <li>- Se debe incluir a todos los miembros de la empresa.</li> <li>- Son de carácter obligatorio para todos los miembros de la empresa, a menos que presenten una justificación válida para no asistir, así como casos de fuerza mayor, calamidades domésticas, etc.</li> </ul>	<p>Integrar a todo el personal de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar paseos y cursos de integración con todo el personal de la empresa, para promover el compañerismo y la buena relación interpersonal.</li> <li>- Por medio de paseos, charlas, talleres, de desarrollo personal y profesional, etc.</li> </ul>			<p>Semestral</p>

<p><b>Política de pago de sueldos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asignar los sueldos de los trabajadores según los rangos establecidos por el mercado, la carga de trabajo asignada y su rendimiento laboral.</li> <li>- No se debe sobrepasar de las fechas de pago establecidas, ni incumplir con la ley.</li> </ul>	<p>Pagar oportunamente los sueldos a los trabajadores.</p>	<p>Diseñar un sistema de pago para trabajadores.</p>	<p>Días de atraso de pagos a empleados</p>	<p>Jefe Financiero</p>	<p>Mensual</p>
<p><b>Política de incentivos:</b></p> <p>Los incentivos que establece la empresa pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentos salariales.</li> <li>- Bonos o incentivos por cumplir objetivos.</li> <li>- Participación de las ganancias de la empresa.</li> <li>- Cupones de regalo, concursos, sorteos.</li> <li>- Vacaciones pagadas, días adicionales de vacaciones.</li> </ul>	<p>Implementar un programa de recompensas y comisiones.</p>	<p><b>Plan de recompensas e incentivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer el presupuesto que se tiene para realizar el plan de incentivos y recompensas.</li> <li>- Elegir el tipo de incentivo que se desea implementar.</li> <li>- Describir quienes serían los beneficiarios y cuales con las condicione que se deben cumplir.</li> <li>- Definir los objetivos y actividades que debe cumplir cada trabajador y las políticas bajo las cuales se regirán las mismas.</li> <li>- Determinar los límites y montos que se van a entregar a los trabajadores en caso de cumplir con los objetivos.</li> <li>- Comunicar a los empleados el plan de incentivos y la forma en la que lo pueden obtener.</li> </ul>	<p>Índice de cumplimiento de objetivos</p>		<p>Semestral</p>
<p>Desempeño laboral</p>	<p>Jefe de cada área</p>				

**Tabla 8:** Plan Estratégico de Acción del Área de Recursos Humanos.  
**Autora:** Belén Montesinos.

ÁREA FINANCIERA						
OBJETIVO	POLÍTICA	ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTO	INDICADOR DE GESTIÓN DE CONTROL ESTRATÉGICO	ENCARGADO (QUIEN CONTROLA)	TIEMPO
Contar con el personal necesario para formar una estructura sólida del área financiera, disponer de analista financiero, contador, auxiliar de contabilidad, etc.	<p><b>Política de contratación de personal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar la igualdad de derechos y oportunidades de cualquier candidato.</li> <li>- Definir y actualizar el perfil y las competencias de cada cargo dentro de la empresa.</li> <li>- Dar prioridad al personal que tenga más experiencia y tiempo dentro de la empresa, para que cubra los puestos vacantes siempre y cuando cumpla con los requerimientos de dicho cargo.</li> <li>- Publicar por diferentes medios como: periódico, internet, bolsas de trabajo, etc., las vacantes existentes.</li> <li>- Garantizar un adecuado ambiente de trabajo y brindar buenas y dignas condiciones laborales.</li> <li>- Brindar un adecuado proceso de inducción para el personal nuevo que vaya integrarse a la empresa.</li> </ul>	Contratar personal para conformar el área financiera de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir el perfil del candidato, según el cargo y características deseadas. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personas con conocimiento y experiencia en contabilidad y finanzas.</li> </ul> </li> <li>2. Convocar e informar sobre el puesto bacante, por medio de avisos, anuncios en medios, recomendaciones, base de datos, etc.</li> <li>3. Reclutar a los candidatos que sean aptos y cumplan con los requisitos.</li> <li>4. Evaluar a los reclutados, por medio de entrevistas, pruebas de conocimiento, psicológicas, practicas, etc.</li> <li>5. Seleccionar y contratar al candidato más apto y competente para el cargo, que haya pasado satisfactoriamente todas las pruebas realizadas.</li> <li>6. Brindar inducción y capacitarlo para que se desempeñe correctamente en su puesto de trabajo.</li> </ol>	Implementación del área financiera	Jefe de RRHH	Anual
		Contratar a la contadora para que forme parte directa del área financiera de la empresa.		Tiempo promedio de bacantes no cubiertas		
Optimizar los recursos financieros de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se podrán reducir los costos y gastos en los que incurre la empresa siempre y cuando no afecten en la calidad del servicio y productos ofrecidos por la misma.</li> <li>- Evitar siempre incurrir en costos o gastos innecesarios.</li> </ul>	Disminuir lo máximo posible costos y gastos en los que incurre la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar cuáles son los rubros claves en donde se debe tomar control y cuales afectan al negocio para poder disminuirlos.</li> <li>- Realizar presupuestos de costos y gastos.</li> <li>- Establecer límites para no sobrepasarlos y monitorearlos constantemente.</li> <li>- Evaluar si existen desviaciones en el presupuesto.</li> <li>- Conseguir mejores descuentos de los proveedores.</li> <li>- Controlar los costos de la empresa ofreciendo incentivos por mejoras de productividad, entre otros, para mejorar los estados financieros de la empresa.</li> <li>- Elaborar planes para la disminución y control de costos y gastos.</li> <li>- Gestionar los cobros y pagos que realiza la empresa.</li> </ul>	Margen de utilidad operativa	Jefe Financiero	Mensual
					Todos los miembros de la empresa	

Tener información veraz y confiable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los estados financieros serán realizados por el contador, con la ayuda del auxiliar.</li> <li>- El jefe del área financiera se encargará del análisis y verificación de la información, para luego ser presentados a la gerencia.</li> <li>- Cualquier alteración intencional en la información financiera será sancionada.</li> <li>- Se debe cumplir con los tiempos y reglamentos establecidos por ley.</li> </ul>	Registrar, analizar y evaluar todas las operaciones financieras que se realizan en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar y analizar los estados financieros y comprobarlos para cerciorarse de que no hay alteración de datos.</li> <li>- Brindar recomendaciones sobre los resultados obtenidos y mejorar continuamente con el fin de crecer económicamente.</li> <li>- Generar una tabla de indicadores financieros.</li> <li>- Implementar programas de control e indicadores financieros.</li> </ul>	Informes y documentos contables	Jefe Financiero	Mensual
Garantizar la disponibilidad de recursos financieros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los nuevos recursos serán destinados para investigaciones, creación y desarrollo de nuevos productos o servicios, nuevos proyectos, el crecimiento de la empresa, etc.</li> <li>- Se deberán realizar estudios y análisis previos para poder tomar una decisión.</li> <li>- Tener un portafolio de inversiones para distribuir el riesgo.</li> </ul>	Captar los recursos necesarios para que la empresa realice sus actividades normalmente o realice nuevos proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar planes de inversión para nuevos proyectos, investigaciones o adquisiciones dentro de la empresa.</li> <li>- Obtener créditos por medio de anticipo de pago de clientes, proveedores, entidades financieras, etc.</li> <li>- Realizar financiamiento interno por medio de incremento de pasivos acumulados, utilidades reinvertidas, aportaciones de socios, venta de activos que no se utilicen, depreciaciones y amortizaciones o emisión de acciones.</li> </ul>	Índice de liquidez	Jefe Financiero	Anual
				Capacidad de endeudamiento		
Aumentar las ganancias de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las ganancias de la empresa: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se podrán reinvertir en la misma.</li> <li>- Se repartirán equitativamente entre los socios y trabajadores de la empresa.</li> </ul> </li> </ul>	Incrementarlas ventas de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por medio de la publicidad.</li> <li>- Incentivando a los vendedores.</li> <li>- Llegar a otros mercados.</li> </ul>	Nivel de ventas	Jefe de Ventas	Anual
		Reducción de costos y gastos.	Optimizando los recursos disponibles de la empresa.	Margen de utilidad	Jefe de Marketing	
					Jefe Financiero	

**Tabla 9:** Plan Estratégico de Acción del Área Financiera.  
**Autora:** Belén Montesinos.

ÁREA DE MARKETING						
OBJETIVO	POLÍTICA	ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTO	INDICADOR DE GESTIÓN DE CONTROL ESTRATÉGICO	ENCARGADO (QUIEN CONTROLA)	TIEMPO
Contar con herramientas para iniciar o gestionar un nuevo proyecto y promocionarlo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La información del plan debe estar disponible.</li> <li>- Se utilizará con fines de buscar inversores, solicitar préstamos, buscar proveedores, etc.</li> <li>- Se lo realizará y actualizará su información para conocer la viabilidad de un nuevo proyecto, ingresar en un nuevo mercado, lanzar un nuevo producto o brindar un servicio.</li> <li>- Ayudará a mejorar el negocio.</li> </ul>	Elaborar un plan de negocio para la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Describir el negocio, a que se dedica, que productos o servicios ofrece, sus objetivos, metas, etc.</li> <li>2. Hacer un estudio de mercado, reconocer las características del mercado en el que se encuentran.</li> <li>3. Hacer un estudio técnico de todos los requerimientos físicos que necesita el negocio para su funcionamiento.</li> <li>4. Describir la estructura organizacional de la empresa.</li> <li>5. Realizar un estudio financiero de la empresa.</li> <li>6. Realizar la evaluación final del proyecto.</li> <li>7. Redactar el resumen ejecutivo.</li> </ol>	Viabilidad del nuevo proyecto	Jefe Administrativo	Semestral
				Número de proyectos aprobados		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se debe cumplir con lo establecido en el plan.</li> <li>- Todos los integrantes del área deben presentar informes periódicos de su trabajo</li> <li>- Actualizar los planes cada año.</li> </ul>	Diseñar un plan de marketing.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un análisis de mercado.</li> <li>2. Trazarse los objetivos.</li> <li>3. Plantear las estrategias para cumplir con los objetivos.</li> <li>4. Armar el plan de acción.</li> <li>5. Ejecutarlo.</li> </ol>	Posicionamiento de marca	Jefe de Marketing	
				Incremento de ventas		

<p>Incrementar la satisfacción del cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar mantenimiento continuo al software de la empresa (Vitek).</li> <li>- Todos los trabajadores deben participar de las mejoras en el sistema.</li> <li>- Resguarda la información, proteger de robos o hackeos.</li> <li>- Todos los cambios, modificaciones y mejoras, se darán en base a las sugerencias, opiniones y requerimientos de los clientes.</li> <li>- Los controles de satisfacción se realizarán mensualmente y se deberá llevar un registro documentado de toda la información recopilada.</li> <li>- Se realizarán informes para los jefes de área.</li> <li>- Las aplicaciones se diseñarán en base a los requerimientos de los clientes y cumplirán todo lo que exige la ley.</li> </ul>	<p>Mejorar el software y brindarle mayores beneficios, atributos, características, funciones, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar estudios y análisis continuamente de las nuevas necesidades y exigencias de los clientes, para poder mejorar e innovar el servicio, la atención y los productos prestados, ofreciendo mayores beneficios.</li> <li><b>Disponibilidad, seguridad y protección de la información:</b></li> <li>- Ayudarse de aplicaciones para celulares, tabletas, etc., para obtener la información en cualquier momento y lugar.</li> <li>- Desarrollar una opción para tener acceso a cierta información dentro del sistema sin necesidad de internet, seleccionando previamente el archivo para que se guarde directamente en el sistema.</li> <li>- Respalda la información por un período prudente de tiempo, en caso de mal manejo de la misma para que exista la posibilidad de recuperar dicha información.</li> <li>- Incrementar la seguridad en el sistema y proteger la información almacenada, del robo o hackeo.</li> <li><b>Software más amigable:</b></li> <li>- Modificar el diseño del software en la parte visual e interactiva con el usuario para que sea amigable y fácil de manejar, inclusive para alguien que no tenga experiencia en el uso de los mismos.</li> <li>- Cada empresa podrá modificar ciertos aspectos en el diseño visual según sus necesidades o gustos.</li> <li><b>Nuevas opciones:</b></li> <li>- Digitalizar la información que está de manera física en archivos, para que puedan utilizarla directamente en el programa.</li> <li>- Desarrollar alertas o avisos periódicos para que se registre toda la información en el sistema.</li> <li><b>Medir la satisfacción:</b></li> <li>- Se realizarán encuestas, entrevistas directas, opiniones en foros, etc.</li> </ul>	<p>Nivel de satisfacción de los clientes</p>	<p>Jefe Técnico</p>	<p>Mensual</p>
---	--	--	---	--	---------------------	----------------

Posicionarse como una empresa líder en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La marca y la empresa deberán ser reconocida por ser honesta, puntual, responsable e innovadora. Pensando siempre en la satisfacción de sus clientes.</li> <li>- Es indispensable incluir al área de servicios para generar ideas y tomar decisiones.</li> <li>- Cumplir siempre con lo ofrecido al cliente.</li> <li>- Brindar una imagen cierta y constante de la empresa.</li> <li>- Realizar monitores trimestrales a los clientes para conocer su opinión sobre la empresa.</li> </ul>	Brindar mayores beneficios y añadir nuevas y mejores características en el servicio y producto ofrecido.	<p><b>Proceso de posicionamiento:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir el mercado objetivo al cual dirigirse.</li> <li>2. Analizar e identificar las cualidades del producto o servicio.</li> <li>3. Conocer la posición en la que están los competidores, en referencia a las cualidades de sus productos o servicios.</li> <li>4. Escoger una estrategia o tipo de posicionamiento, que puede ser según sus características, beneficios, precio, la competencia, los consumidores, etc.</li> <li>5. Llevar a cabo las estrategias planteadas.</li> <li>6. Publicitar el producto o servicio.</li> </ol> <p><b>Características y beneficios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la tecnología del sistema, reforzar la seguridad y protección de información dentro del sistema.</li> <li>- El usuario podrá modificar el aspecto visual o diseño de la aplicación según sus gustos.</li> <li>- Agregar un sistema de alertas y avisos en el programa en caso de: visitas técnicas, mantenimiento de equipos u otros.</li> <li>- Centrarse en el cliente antes que en las ventas.</li> <li>- Diferenciarse positivamente de la competencia.</li> <li>- Cumplir y respetar los valores institucionales que promulga la empresa</li> </ul>	Posicionamiento de marca	Jefe de Marketing	Anual
				Nivel de reconocimiento de la empresa		
		Tener reconocimiento empresarial y una buena imagen corporativa.		Nivel de aceptación de la empresa		

Lograr el crecimiento de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las aplicaciones se diseñarán en base a los requerimientos de los clientes y cumplirán todo lo que exige la ley.</li> <li>- Es obligatorio realizar un estudio de mercado y análisis situacional del entorno, antes de incursionar con nuevos proyectos, para conocer como es el entorno, los clientes, etc. y poder generar estrategias y lograr el éxito.</li> <li>- Contar con todos los recursos y permisos necesarios para realizar los estudios previos y llevarlos a cabo.</li> <li>- Las aplicaciones, programas y softwares deben ser innovadoras y cumplir con las exigencias de los clientes.</li> <li>- El período de prueba de introducción no debe superar los 3 meses.</li> </ul>	Abarca nuevos mercados, segmentos o clientes que no son atendidos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar a que mercado se desea ingresar o que producto se desea introducir al mercado actual.</li> <li>2. Realizar un estudio de mercado para conocer el entorno, al cliente, la competencia, la aceptación del nuevo producto o servicio, etc.</li> <li>3. Establecer las estrategias para introducirse en el nuevo mercado y posicionar el producto o servicio.</li> <li>4. Es recomendable realizar una prueba de introducción, para conocer la opinión del entorno.</li> <li>5. Definir el plan de marketing, para publicitar el producto o servicio.</li> <li>6. Ejecutar las estrategias planteadas para incursionar en un nuevo mercado o con un nuevo producto o servicio.</li> <li>7. Dar seguimiento y control.</li> </ol> <p><b>Que mercados abarcar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas del sector privado que manejen equipos médicos.</li> <li>- Empresas que manejen equipos industriales.</li> </ul>	Crecimiento en nuevos mercados	Jefe de Ventas	Anual	
				Número de mercados nuevos atendidos			
				Nivel de ventas en nuevos mercados			
			Ampliar el portafolio de productos y servicios.	<p><b>Como ampliar el portafolio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vender diferentes tipos de softwares o programas de planificación y coordinación de mantenimiento de maquinarias y equipos, de organización de información, etc.</li> <li>- Brindar asesoramiento y capacitaciones de mantenimiento, para facilitarles técnicas y métodos para cuidar a sus equipos.</li> <li>- Registrar y levantar la información para ayudar en caso de auditorías, inspecciones o controles.</li> <li>- Digitalizar la información que está de manera física en archivos, para que puedan utilizarla directamente en el programa.</li> <li>- Vender espacio de almacenamiento de información en la nube, cada usuario pueda utilizar el espacio que le conviene.</li> <li>- Brindar cursos a las empresas sobre cómo mejorar su área de mantenimiento o ayudar a crearla.</li> </ul>	Porcentaje de productos y servicios aprobados		Jefe de Marketing
				Número de productos o servicios nuevos			
				Número de actualizaciones del portafolio			

Fidelizar a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunicación con los clientes debe ser rápida, se debe responder cualquier inquietud oportunamente hasta máximo en 2 días.</li> <li>- Los foros virtuales se realizarán mínimo una vez cada semana, el tema podrá ser sugerido por los clientes o se escogerá al azar por la empresa.</li> <li>- Las reuniones deben ser planeadas con anticipación para no interrumpir las actividades de los clientes.</li> <li>- Tener una cultura enfocada en el cliente y su satisfacción.</li> <li>- Todos los trabajadores deben tener un trato adecuado con los clientes.</li> </ul>	Tener mayor contacto con los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer entrevistas y consultas periódicas a los clientes, para conocer sus opiniones del servicio, nuevas exigencias y sus necesidades para poder satisfacerlas de mejor manera que la competencia.</li> <li>- Realizar test de satisfacción a los clientes para conocer cuan satisfechos están con el servicio proporcionado.</li> <li>- Incluir en la página web de la empresa un portal para que los clientes dejen sus opiniones, sugerencias, quejas, dudas, etc., con el fin de mejorar continuamente.</li> <li>- Incluir un foro virtual dentro de la página de la empresa, para discutir sobre diferentes temas sobre la empresa y sus servicios.</li> <li>- Interactuar con los clientes por los diversos medios disponibles de la empresa, como redes sociales, mail, página web, etc.</li> <li>- Realizar estudios de mercado cada cierto tiempo para recopilar las nuevas necesidades, exigencias o quejas de los clientes y poder mejorar o innovar el servicio, atención y productos prestados.</li> </ul>	Nivel de satisfacción de los clientes	Jefe de Marketing	Mensual
				Tasa de retención de clientes	Jefe de Ventas	
		Exceder las expectativas que tiene el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar valor agregado al servicio.</li> <li>- Mejorar el software y brindarle mayores beneficios, atributos, características, funciones, etc.</li> <li>- No dar menos de lo que se ofrece.</li> <li>- Brindar mayores beneficios en los productos y servicios.</li> </ul>			
		Construir relaciones perdurables con los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolver oportunamente los problemas de los clientes.</li> <li>- Brindarle atención personalizada.</li> <li>- Preocuparse por lo que le sucede al cliente.</li> <li>- Tener detalles con los clientes en fechas importantes; como ofertas, descuentos, participación de eventos, etc.</li> <li>- Hacerlo sentir importante para la empresa.</li> </ul>	Número de renovaciones de contratos	Vendedores	

Incrementar las ventas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los planes para publicitar deben estar acordes al plan estratégico de la organización.</li> <li>- Por ningún motivo se debe realizar publicidad engañosa, discriminatoria, ni desleal.</li> <li>- Los descuentos y negociaciones del precio deben estar dentro de los límites, con el fin de no generar perdidas para la empresa.</li> <li>- Descuento máximo hasta el 10%.</li> <li>- Las mejoras del servicio se realizarán de acuerdo a las exigencias de los clientes y los avances tecnológicos.</li> </ul>	Aumentar la publicidad de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar visibilidad en diferentes medios como televisión, internet, etc.</li> <li>- Tener presencia en redes sociales de uso masivo como Facebook, Twitter, etc. Por estos medios se puede interactuar más con las personas y dar a conocer la empresa y sus servicios.</li> <li>- Modificar la página web de la empresa: desarrollar nuevas opciones para el usuario, incluir más información sobre la organización, hacerla más interactiva.</li> <li>- Campañas publicitarias por medio de correos electrónicos.</li> <li>- Realizar visitas a diferentes establecimientos para dar a conocer la empresa y los servicios que ofrecer la misma.</li> </ul>	Nivel de ventas	Jefe de Marketing	Mensual
		Atraer a los clientes para que adquieran los servicios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveer un tiempo gratis de prueba del software o las aplicaciones para que las personas puedan familiarizarse con las mismas y después puedan adquirirlas para trabajar por un período más largo de tiempo.</li> <li>- Contar con precios especiales, darle la oportunidad al cliente de negociar el precio establecido.</li> <li>- Brindar descuentos en las renovaciones de contratos.</li> <li>- Disponer de diferentes formas de pago, en efectivo, cuotas, etc.</li> <li>- Promover el uso de medios electrónicos y digitales para disminuir el uso de papel.</li> <li>- Realizar campanas y eventos para que todas las empresas den mantenimiento oportuno a todos sus equipos y maquinarias.</li> <li>- Brindar mayores beneficios y añadir nuevas y mejores características en el servicio y producto ofrecido.</li> </ul>	Nivel de satisfacción de los clientes	Jefe de Ventas	
		Lograr la satisfacción del cliente.	Mejorar el software y brindarle mayores beneficios, atributos, características, funciones, etc.	Porcentaje de nuevos clientes	Vendedores	

**Tabla 10:** Plan Estratégico de Acción del Área de Marketing.  
**Autora:** Belén Montesinos.

ÁREA DE VENTAS						
OBJETIVO	POLÍTICA	ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTO	INDICADOR DE GESTIÓN DE CONTROL ESTRATÉGICO	ENCARGADO (QUIEN CONTROLA)	TIEMPO
<p>Contar con excelentes vendedores dentro de la empresa.</p>	<p><b>Política de contratación de personal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar la igualdad de derechos y oportunidades de cualquier candidato.</li> <li>- Definir y actualizar el perfil y las competencias de cada cargo dentro de la empresa.</li> <li>- Dar prioridad al personal que tenga más experiencia y tiempo dentro de la empresa, para que cubra los puestos vacantes siempre y cuando cumpla con los requerimientos de dicho cargo.</li> <li>- Publicar por diferentes medios como: periódico, internet, bolsas de trabajo, etc., las vacantes existentes.</li> <li>- Garantizar un adecuado ambiente de trabajo y brindar buenas y dignas condiciones laborales.</li> <li>- Brindar un adecuado proceso de inducción para el personal nuevo que vaya integrarse a la empresa.</li> </ul>	<p>Contratar personal con experiencia y conocimientos en ventas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir el perfil del candidato, según el cargo y características deseadas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Persona con conocimientos y experiencia en ventas.</li> <li>- Debe dar a conocer los productos y servicios que ofrece la empresa y genere más ventas.</li> <li>- Facilidad de comunicación, trato con las personas, ser analítico, cualidades de líder, etc.</li> </ul> </li> <li>2. Convocar e informar sobre el puesto vacante, por medio de avisos, anuncios en medios, recomendaciones, base de datos, etc.</li> <li>3. Reclutar a los candidatos que sean aptos y cumplan con los requisitos.</li> <li>4. Evaluar a los reclutados, por medio de entrevistas, pruebas de conocimiento, psicológicas, prácticas, etc.</li> <li>5. Seleccionar y contratar al candidato más apto y competente para el cargo, que haya pasado satisfactoriamente todas las pruebas realizadas.</li> <li>6. Brindar inducción y capacitarlo para que se desempeñe correctamente en su puesto de trabajo.</li> </ol>	<p>Número de vendedores promedios de la empresa</p>	<p>Jefe de RRHH</p>	<p>Anual</p>
				<p>Tiempo promedio de vacantes no cubiertas</p>		
				<p>Nivel de rotación de vendedores</p>		

<p>Preparar constantemente al personal para que realice de manera eficaz y eficiente sus actividades.</p>	<p><b>Políticas de capacitación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las modalidades de las capacitaciones pueden ser de formación, actualización, especialización, perfeccionamiento, complementación y refuerzo.</li> <li>- Las capacitaciones pueden ser dadas por personal dentro de la empresa o por entidades externas a la misma.</li> <li>- Capacitar constantemente en diversas áreas para que el equipo de trabajo evolucione, crezca profesionalmente y aumente su competitividad.</li> <li>- Armar el presupuesto y cronograma para la capacitación.</li> <li>- La empresa cubrirá con todos los costos y proveerá de todo lo necesario para que se dé la capacitación.</li> <li>- Se realizará y cumplirá con el cronograma planteado.</li> <li>- Se informará oportunamente a los trabajadores sobre las capacitaciones.</li> <li>- Se organizará los horarios de cada trabajador para que cumplan con la capacitación.</li> <li>- Las capacitaciones son constantes según se requieran, mínimo una vez cada seis meses.</li> <li>- Se evaluará lo aprendido después de finalizada la capacitación.</li> <li>- Cada trabajador deberá compartir los conocimientos adquiridos y ponerlos en práctica en la empresa.</li> </ul>	<p>Realizar capacitaciones al personal del área de ventas en temas relacionados con servicio al cliente, ventas, proceso de ventas, técnica de ventas, promoción de servicio y producto y demás, para reforzar los conocimientos de cada miembro del área con fin de que realicen de la mejor manera sus actividades.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escoger el tema del cual se va a capacitar.</li> <li>2. Informar al personal que tendrá la capacitación.</li> <li>3. Elaborar el programa de capacitación, es decir, el qué, cómo, cuándo, a quién, quién, etc.</li> <li>4. Ejecutar el programa de capacitación.</li> <li>5. Evaluar los resultados obtenidos una vez finalizada la capacitación.</li> </ol>	Número de capacitaciones realizadas	<p>Jefe de RRHH</p>	<p>Semestral</p>
		<p>Capacitar al personal para desarrollar sus habilidades, actitudes y aptitudes para la venta.</p>		<p>Cantidad de personal capacitado</p>		
		<p>Inscribir al personal en cursos de servicio al cliente, ventas, proceso de ventas, técnica de ventas, promoción de servicio y producto, y demás temas afines.</p>		<p>Resultados al final de la capacitación</p>		
		<p>Implementar los conocimientos adquiridos en las capacitaciones, que ayuden a mejorar la marcha y desempeño de la organización.</p>		<p>Evaluaciones posteriores</p>		
		<p>Realizar reuniones y talleres para transmitir la información y nuevos conocimientos adquiridos en las capacitaciones, compartirlas con los demás trabajadores.</p>		<p>Rendimiento del personal capacitado</p>		

Contar con métodos de venta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estar siempre disponible para los clientes.</li> <li>- Establecer las reglas y procedimientos para que siga el equipo de ventas.</li> <li>- Revisar y actualizar el proceso de ventas según sea necesario.</li> <li>- Definir y respetar el tiempo establecido para cada venta y negociación.</li> <li>- Utilizar y proteger el material de apoyo para la venta.</li> <li>- Respetar los plazos y acuerdos establecidos.</li> <li>- Establecer los descuentos y promociones.</li> <li>- Dar informes sobre las visitas y ventas realizadas.</li> <li>- Generar más ventas para la empresa.</li> <li>- Darse a conocer entre el entorno.</li> </ul>	Elaborar un proceso de ventas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparación: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer la empresa y su competencia.</li> <li>- Conocer los productos y servicios que ofrece.</li> <li>- Planificar la hoja de rutas.</li> <li>- Distribuir las visitas entre los vendedores.</li> <li>- Planificar la visita.</li> </ul> </li> <li>2. Prospección del mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar los nuevos clientes.</li> <li>- Priorizar y asignar clientes.</li> <li>- Visualizar la gama de productos y servicios que ofrece el cliente.</li> </ul> </li> <li>3. Primer contacto con el cliente: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saludar y hacer una corta presentación.</li> <li>- Entablar una conversación amena.</li> <li>- Conocer las necesidades de los clientes.</li> </ul> </li> <li>4. Presentación del producto o servicio: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exponer el portafolio del producto.</li> </ul> </li> <li>5. Presentar la propuesta: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de objeciones.</li> <li>- Sugerir y brindar una propuesta.</li> </ul> </li> <li>6. Promociones: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentar las promociones establecidas.</li> </ul> </li> <li>7. Cerrar la venta: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer las condiciones y los beneficios que incluye.</li> <li>- Confirmar lo acordado.</li> </ul> </li> <li>8. Seguimiento de la venta: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mediante llamadas telefónicas.</li> <li>- Visitas al establecimiento.</li> </ul> </li> </ol>	Efectividad del plan de ventas	Jefe de Ventas	Semestral
				Nivel de ventas		
				Porcentaje de visitas realizadas		

Incrementar las ventas	<p>- Se visitarán a establecimientos que pueden ser clientes potenciales de la empresa.</p> <p><b>Política de incentivos:</b></p> <p>Los incentivos que establece la empresa pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentos salariales.</li> <li>- Bonos o incentivos por cumplir objetivos.</li> <li>- Participación de las ganancias de la empresa.</li> <li>- Cupones de regalo, concursos, sorteos.</li> <li>- Vacaciones pagadas, días adicionales de vacaciones.</li> </ul>	Darse a conocer en el medio o nuevos mercados.	Realizar visitas a diferentes establecimientos para ofrecer los servicios de la empresa.	Nivel de ventas	Jefe de Marketing	Semestral
		Implementar un programa de recompensas y comisiones para los vendedores de la empresa.	<p><b>Plan de recompensas e incentivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer el presupuesto que se tiene para realizar el plan de incentivos y recompensas.</li> <li>- Elegir el tipo de incentivo que se desea implementar.</li> <li>- Describir quienes serían los beneficiarios y cuales con las condicione que se deben cumplir.</li> <li>- Definir los objetivos y actividades que debe cumplir cada trabajador y las políticas bajo las cuales se regirán las mismas.</li> <li>- Determinar los límites y montos que se van a entregar a los trabajadores en caso de cumplir con los objetivos.</li> <li>- Comunicar a los empleados el plan de incentivos y la forma en la que lo pueden obtener.</li> </ul>		Número de clientes nuevos	
Contar con las herramientas necesarias para poder presentarse a vender	<p>- Estos instrumentos deberán ser actualizados contantemente, según los cambios que se den en la empresa y el entorno.</p> <p>- Los vendedores pueden sugerir cambios o mejoras de las herramientas.</p> <p>- Cada vendedor debe disponer de todo el material de apoyo para la venta.</p> <p>- Se debe cuidar y respetar todo el material, entregado por la empresa.</p>	Diseñar un portafolio de los productos y servicios de la empresa y un catálogo de los mismos para poder presentarlo al público o diferentes grupos de interés.	El catálogo debe incluir: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Una breve descripción de la empresa.</li> <li>- Todas las características, datos, beneficios, etc. de cada producto y servicio que disponibles.</li> <li>- Precios, formas de pago, etc.</li> </ul>	Controlar que cada vendedor disponga de todo el material otorgado	Jefe de Marketing	Semestral
		Elaborar un rutero para establecer la secuencia de las visitas a los clientes.	El rutero debe incluir: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toda la información de los clientes, como nombre, dirección, importancia, etc.</li> <li>- La ubicación de cada cliente en la zona fijada para el vendedor.</li> </ul>		Jefe de Ventas	

Fidelizar a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunicación con los clientes debe ser rápida, se debe responder cualquier inquietud oportunamente hasta máximo en 2 días.</li> <li>- Los foros virtuales se realizarán mínimo una vez cada semana, el tema podrá ser sugerido por los clientes o se escogerá al azar por la empresa.</li> <li>- Las reuniones deben ser planeadas con anticipación para no interrumpir las actividades de los clientes.</li> <li>- Tener una cultura enfocada en el cliente y su satisfacción.</li> <li>- Todos los trabajadores deben tener un trato adecuado con los clientes.</li> </ul>	Tener mayor contacto con los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer entrevistas y consultas periódicas a los clientes, para conocer sus opiniones del servicio, nuevas exigencias y sus necesidades para poder satisfacerlas de mejor manera que la competencia.</li> <li>- Realizar test de satisfacción a los clientes para conocer cuan satisfechos están con el servicio proporcionado.</li> <li>- Incluir en la página web de la empresa un portal para que los clientes dejen sus opiniones, sugerencias, quejas, dudas, etc., con el fin de mejorar continuamente.</li> <li>- Incluir un foro virtual dentro de la página de la empresa, para discutir sobre diferentes temas sobre la empresa y sus servicios.</li> <li>- Interactuar con los clientes por los diversos medios disponibles de la empresa, como redes sociales, mail, página web, etc.</li> <li>- Realizar estudios de mercado cada cierto tiempo para recopilar las nuevas necesidades, exigencias o quejas de los clientes y poder mejorar o innovar el servicio, atención y productos prestados.</li> </ul>	Nivel de satisfacción de los clientes	Jefe de Marketing	Mensual
				Tasa de retención de clientes	Jefe de Venta	
		Exceder las expectativas que tiene el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar valor agregado al servicio.</li> <li>- Mejorar el software y brindarle mayores beneficios, atributos, características, funciones, etc.</li> <li>- No dar menos de lo que se ofrece.</li> <li>- Brindar mayores beneficios en los productos y servicios.</li> </ul>			
		Construir relaciones perdurables con los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolver oportunamente los problemas de los clientes.</li> <li>- Brindarle atención personalizada.</li> <li>- Preocuparse por lo que le sucede al cliente.</li> <li>- Tener detalles con los clientes en fechas importantes; como ofertas, descuentos, participación de eventos, etc.</li> <li>- Hacerlo sentir importante para la empresa.</li> </ul>	Número de renovaciones de contratos	Vendedores	

**Tabla 11:** Plan Estratégico de Acción del Área de Ventas.  
**Autora:** Belén Montesinos.

ÁREA DE SERVICIOS						
OBJETIVO	POLÍTICA	ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTO	INDICADOR DE GESTIÓN DE CONTROL ESTRATÉGICO	ENCARGADO (QUIEN CONTROLA)	TIEMPO
Preparar constantemente al personal para que realice de manera eficaz y eficiente sus actividades.	<p><b>Políticas de inducción:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se realizará la bienvenida y el recorrido por la empresa.</li> <li>2. Se realizará una presentación de la historia de la empresa, es decir, como se creó, quienes son sus integrantes, como es y cómo se maneja la empresa, cuáles son los objetivos que tiene la misma, entre otros temas de introducción.</li> <li>3. Se da conocer la políticas, condiciones, reglamentos y normas que tiene la empresa.</li> <li>4. Por último, se lo ubica en el puesto de trabajo, donde se dan a conocer las actividades, funciones y responsabilidades que debe cumplir, y los objetivos que debe alcanzar.</li> </ol> <p>- El período de guía de los empleados nuevos será de una semana, luego podrán trabajar por su cuenta, en caso de dudas se debe consultar a su superior.</p>	Brindar talleres de capacitación al personal nuevo que se integre a la empresa.	Realizar talleres de inducción al personal para que conozcan las actividades que deben realizar y lo hagan correctamente.	Número de empleados nuevos que han recibido inducción	Gerente	Anual
			Los trabajadores nuevos tendrán un guía durante la primera semana de trabajo para que aprendan qué y cómo deben realizar sus actividades.		Jefe de RRHH	
		Guiar al personal nuevo en sus actividades.	El grupo de personal de servicio para realizar las visitas de mantenimiento, se integrará por un trabajador nuevo y otro antiguo, el cual será responsable de instruir y guiar al trabajador nuevo en sus actividades.	Resultado de la evaluación al final del proceso de inducción	Jefe de cada área al que pertenezca el nuevo trabajador	

	<p><b>Políticas de capacitación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las modalidades de las capacitaciones pueden ser de formación, actualización, especialización, perfeccionamiento, complementación y refuerzo.</li> <li>- Las capacitaciones pueden ser dadas por personal dentro de la empresa o por entidades externas a la misma.</li> <li>- Capacitar constantemente en diversas áreas para que el equipo de trabajo evolucione, crezca profesionalmente y aumente su competitividad.</li> <li>- Armar el presupuesto y cronograma para la capacitación.</li> <li>- La empresa cubrirá con todos los costos y proveerá de todo lo necesario para que se dé la capacitación.</li> <li>- Se realizará y cumplirá con el cronograma planteado.</li> <li>- Se informará oportunamente a los trabajadores sobre las capacitaciones.</li> <li>- Se organizará los horarios de cada trabajador para que cumplan con la capacitación.</li> <li>- Las capacitaciones son constantes según se requieran, mínimo una vez cada seis meses.</li> <li>- Se evaluará lo aprendido después de finalizada la capacitación.</li> <li>- Cada trabajador deberá compartir los conocimientos adquiridos y ponerlos en práctica en la empresa.</li> </ul>	Realizar capacitaciones al personal del área de servicios en temas relacionados con atención al cliente, ventas, proceso de ventas, técnica de ventas, promoción de servicios y productos, manejo de conflictos y quejas, y demás temas afines.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escoger el tema del cual se va a capacitar.</li> <li>2. Informar al personal que tendrá la capacitación.</li> <li>3. Elaborar el programa de capacitación, es decir, el qué, cómo, cuándo, a quién, quién, etc.</li> <li>4. Ejecutar el programa de capacitación.</li> <li>5. Evaluar los resultados obtenidos una vez finalizada la capacitación.</li> </ol>	Número de capacitaciones realizadas	Jefe de RRHH	Semestral
		Capacitar al personal en habilidades y técnicas para actuar proactivamente frente a la competencia.		Cantidad de personal capacitado		
		Inscribir al personal en cursos de desarrollo de destrezas y competencias, etc.		Resultados al final de la capacitación		
		Implementar los conocimientos adquiridos en las capacitaciones, que ayuden a mejorar la marcha y desempeño de la organización.	Evaluaciones posteriores			
		Realizar reuniones y talleres para transmitir la información y nuevos conocimientos adquiridos en las capacitaciones, compartirlas con los demás trabajadores.		Rendimiento del personal capacitado		

<p>Garantizar la calidad de los servicios y productos.</p>	<p><b>Política de calidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar continuamente los productos y servicios.</li> <li>- Controlar exhaustivamente la calidad.</li> <li>- Renovar continuamente la certificación de calidad.</li> <li>- Conseguir la satisfacción máxima de los clientes.</li> <li>- Cumplir con los requisitos de la norma de calidad.</li> </ul>	<p>Contar con la certificación ISO 9001.</p>	<p>Cumplir con los requisitos establecidos de la norma para obtener la certificación.</p>	<p>Auditoría de Calidad</p>	<p>Jefe Administrativo</p>	<p>Cada 3 años</p>
<p>Actualizarse constantemente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delegar a uno o dos miembros de la empresa para que asistan a los eventos:</li> <li>- Se escogerá a los encargados dependiendo del tema que se va a tratar en el evento.</li> <li>- La empresa cubrirá con todos los gastos y costos que se incurran en el evento.</li> <li>- Se planificará e informará oportunamente a los trabajadores sobre la participación en el evento.</li> <li>- No importa si son dentro o fuera del país, siempre y cuando aporten con algo para la empresa.</li> </ul> <p><b>- En caso de que la empresa realice eventos o ferias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participará un grupo en representación de toda la empresa, el mismo será formado oportunamente.</li> <li>- El grupo se encargará de realizar toda la planificación para llevarlo a cabo.</li> <li>- Al finalizar se deberá compartir toda la información de los eventos con todos en la empresa.</li> <li>- La finalidad es que el personal adquiera nuevos conocimientos que favorezcan a la empresa.</li> </ul>	<p>Realizar o participar con las diferentes actividades de actualización o lanzamientos que se den en el medio.</p>	<p>Asistir como espectador en diferentes ferias, eventos o foros, que se den en el medio.</p>	<p>Número de eventos a los cuales se asistió</p>	<p>Jefe de cada área</p>	<p>Semestral</p>
<p>Promover las ferias o eventos de desarrollo de tecnología y aplicaciones en las universidades y apoyar a los proyectos de los estudiantes o los diferentes emprendedores.</p>	<p><b>Para participar de una feria, se debe:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elegir el evento al cual se asistirá y cumplir con los requisitos previos.</li> <li>2. Preparar al equipo que asistirá y planear como se llevará a cabo la misma.</li> <li>3. Preparar y contar con todos los medios necesarios para la exposición.</li> <li>4. Realizar la presentación de la empresa, sus servicios y productos en el stand.</li> <li>5. Analizar e interactuar con los otros expositores.</li> <li>6. Al finalizar analizar los beneficios obtenidos en cuanto a mayor exposición de la marca, darse a conocer, identificar los competidores, productos sustitutos, etc.</li> <li>7. Realizar un informe final para el gerente.</li> </ol>	<p>Número de eventos realizados por la empresa</p>	<p>Cantidad de personas que participaron en el evento</p>			
<p>Participar y ser parte de las ferias y eventos que se den sobre nueva tecnología, mantenimiento de equipos, lanzamiento de nuevas maquinarias y temas afines importantes para la prestación del servicio y estar a la vanguardia en cuanto a nueva tecnología, softwares y procedimientos.</p>						

Disponer de los recursos materiales, tecnológicos y las capacidades adecuadas para prestar el servicio de mantenimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ocupar las herramientas y repuestos pertenecientes a cada equipo.</li> <li>- Actualizarse constantemente sobre nuevos procedimientos.</li> <li>- Acatar las disposiciones establecidas por los proveedores.</li> <li>- Contar con los manuales de cada equipo.</li> <li>- Disponer de todas las herramientas para realizar el trabajo.</li> <li>- Cuidar a todas las herramientas y recursos que dispone la empresa.</li> <li>- El trabajador será completamente responsable y se deberá hacer cargo de reparar el daño, en caso de perder o dar un mal uso algún material, equipo o máquina de la empresa.</li> </ul>	Contar con las herramientas y el equipo necesario para realizar el trabajo.	1. Designar parte del presupuesto para la obtención de los recursos necesarios para realizar el trabajo. 2. Comprar los diferentes materiales de los proveedores o empresas confiables.	Jefe de Mantenimiento	Jefe Técnico	Mensual
		Adquirir los accesorios, repuestos y piezas para arreglar los equipos, directamente de las marcas y proveedores aliados.				
		Establecer alianzas con diferentes proveedores y obtener la autorización exclusiva de dar mantenimiento a sus equipos.	Se realizará el procedimiento de alianzas descrito anteriormente.	Jefe Administrativo		
		Contar con capacitaciones y asesoramiento en cuanto al mantenimiento de equipos para garantizar un buen servicio.	Se realizarán reuniones para las capacitaciones y asesoramientos, según lo acordado en la negociación.	Jefe de Mantenimiento		
		Disponer de los manuales de cada equipo.	Se adquirirán los manuales, herramientas y accesorios directamente de los proveedores.			
Innovar y mejorar los productos y servicios de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar un ambiente propicio para la generación de ideas.</li> <li>- Recibir y contar con el apoyo de todas las áreas de la empresa.</li> <li>- Realizar informes periódicos de las actividades realizadas y los hallazgos.</li> <li>- Obtener mejoras en los productos o servicios existentes.</li> <li>- Crear nuevas herramientas, programas, productos, etc.</li> <li>- Respetar los planes de inversión para esta área.</li> </ul>	Invertir en investigación y desarrollo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear un área específica de Investigación y Desarrollo.</li> <li>2. Conformar el equipo de trabajo.</li> <li>3. Fijar los objetivos del área.</li> <li>4. Armar planes de acción.</li> <li>5. Realizar las actividades.</li> </ol>	Implementar el área de Investigación y Desarrollo	Gerente	Anual
Brindar un excelente servicio a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estar a disposición de los clientes, cuando lo requieran.</li> <li>- Resolver oportunamente los problemas de los clientes.</li> <li>- Respetar y cumplir puntualmente con los tiempos establecidos, en caso de no poder hacerlo informar oportunamente.</li> <li>- Brindar servicio personalizado a cada cliente.</li> <li>- Velar por el buen funcionamiento de los equipos.</li> <li>- Dar mantenimiento continuo al software de la empresa (Vitek).</li> </ul>	Instruir al personal de servicio para que brinde una atención especial y excepcional a cada cliente.	Realizar capacitaciones de atención al cliente al personal de servicio técnico, para que se desenvuelva de mejor manera.	Nivel de satisfacción del cliente	Jefe de Mantenimiento	Diario
		Prestar un excelente servicio de mantenimiento y planificación a los equipos.	Cumplir con los procesos de mantenimiento establecidos.		Personal de mantenimiento	
		Mejorar constantemente el software Vitek de manejo de información.	Darle mantenimiento y actualizar el software utilizado por la empresa.		Jefe Técnico	

<p>Orientar al cliente sobre los servicios prestados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estar a disposición de los clientes, cuando lo requieran.</li> <li>- Resolver oportunamente los problemas de los clientes.</li> <li>- Actualizar los manuales constantemente.</li> </ul>	<p>Asesorar a los clientes sobre el uso del software.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar manuales cortos y didácticos, para que los usuarios se familiaricen con el sistema.</li> <li>- Dar asistencia técnica y asesoramiento para capacitar sobre el uso del software a los usuarios y ayudarlos a resolver cualquier problema que se presente.</li> <li>- Proveer un asistente digital que pueda ayudar a los usuarios en caso de problemas.</li> </ul>	<p>Nivel de satisfacción del cliente</p>	<p>Personal de mantenimiento</p>	<p>Mensual</p>
<p>Contar con personal joven que aporte con nuevas ideas y métodos para realizar el trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para cargos inferiores como auxiliares, el personal de mantenimiento, etc. no es imprescindible tener experiencia laboral, ni título universitario, pero si estar por obtenerlo, es decir, estar estudiando carreras relacionadas con el cargo que se va a desempeñar.</li> <li>- Garantizar la igualdad de derechos y oportunidades de cualquier candidato.</li> <li>- De preferencia seleccionar personal joven que pueda aportar con nuevos conocimientos, métodos, técnicas y herramientas para implementarlas en la empresa.</li> <li>- Brindar un adecuado proceso de inducción para el personal nuevo que vaya integrarse a la empresa.</li> </ul>	<p>Recibir a estudiantes de las diferentes universidades que quieren realizar sus pasantías en la empresa.</p>	<p>Realizar convenios con las universidades para poder ayudar a las personas de los últimos años de carreras como electrónica para que realicen pasantías en la empresa y así puedan adquirir y poner en práctica sus conocimientos, y ayuden a realizar el trabajo.</p>	<p>Número de pasantes aceptados</p>	<p>Número de pasantes contratados</p>	<p>Anual</p>
		<p>Contratar a los pasantes que se desempeñen mejor en la empresa para que forme parte del equipo de trabajo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se evaluará todo el desempeño de los pasantes durante el período que estén en la empresa.</li> <li>2. Si el desempeño del pasante es excelente, se puede considerar para que forme parte de la empresa.</li> <li>3. Se realizarán pruebas y test a los elegidos para conocer si están aptos para el trabajo.</li> <li>4. Se contratará a los candidatos que pasen y aprueben satisfactoriamente todos los requisitos establecidos.</li> </ol>	<p>Número de pasantes contratados</p>		

<p>Incrementar la satisfacción del cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar mantenimiento continuo al software de la empresa (Vitek).</li> <li>- Todos los trabajadores deben participar de las mejoras en el sistema.</li> <li>- Resguarda la información, proteger de robos o hackeos.</li> <li>- Todos los cambios, modificaciones y mejoras, se darán en base a las sugerencias, opiniones y requerimientos de los clientes.</li> <li>- Los controles de satisfacción se realizarán mensualmente y se deberá llevar un registro documentado de toda la información recopilada.</li> <li>- Se realizarán informes para los jefes de área.</li> <li>- Las aplicaciones se diseñarán en base a los requerimientos de los clientes y cumplirán todo lo que exige la ley.</li> </ul>	<p>Mejorar el software y brindarle mayores beneficios, atributos, características, funciones, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar estudios y análisis continuamente de las nuevas necesidades y exigencias de los clientes, para poder mejorar e innovar el servicio, la atención y los productos prestados, ofreciendo mayores beneficios.</li> </ul> <p><b>Disponibilidad, seguridad y protección de la información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayudarse de aplicaciones para celulares, tabletas, etc., para obtener la información en cualquier momento y lugar.</li> <li>- Desarrollar una opción para tener acceso a cierta información dentro del sistema sin necesidad de internet, seleccionando previamente el archivo para que se guarde directamente en el sistema.</li> <li>- Respalda la información por un período prudente de tiempo, en caso de mal manejo de la misma para que exista la posibilidad de recuperar dicha información.</li> <li>- Incrementar la seguridad en el sistema y proteger la información almacenada, del robo o hackeo.</li> </ul> <p><b>Software más amigable:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modificar el diseño del software en la parte visual e interactiva con el usuario para que sea amigable y fácil de manejar, inclusive para alguien que no tenga experiencia en el uso de los mismos.</li> <li>- Cada empresa podrá modificar ciertos aspectos en el diseño visual según sus necesidades o gustos.</li> </ul> <p><b>Nuevas opciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Digitalizar la información que está de manera física en archivos, para que puedan utilizarla directamente en el programa.</li> <li>- Desarrollar alertas o avisos periódicos para que se registre toda la información en el sistema.</li> </ul> <p><b>Medir la satisfacción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizarán encuestas, entrevistas directas, opiniones en foros, etc.</li> </ul>	<p>Nivel de satisfacción de los clientes</p>	<p>Jefe Técnico</p>	<p>Mensual</p>
---	--	--	---	--	---------------------	----------------

**Tabla 12:** Plan Estratégico de Acción del Área de Servicios.  
**Autora:** Belén Montesinos.

## CONCLUSIONES

Una planificación estratégica ayuda a toda empresa a organizar, planificar, dirigir, actuar y controlar, todas las actividades que se realizan dentro de la organización, con un debido análisis de la situación de su entorno para poder tomar medidas al respecto sobre los diversos acontecimientos que se pueden presentar.

Para lograrlo es importante seguir paso a paso las fases que establecen los diferentes autores como son: Primero, realizar un análisis del macro y microentorno de la empresa, por medio de diferentes herramientas y métodos como el PEST, 5 fuerzas de Porter, FODA, etc. Segundo, establecer la parte filosófica de la empresa. Tercero, plantear los objetivos. Cuarto, escoger las estrategias que permitirán la consecución de los objetivos. Quinto, unir toda la información recopilada en una matriz o plan de acción en donde se detallan cuales, son los objetivos planteados, como se van a alcanzar los mismos, quienes serán los responsables de su ejecución, etc. Al final de esto se de fijar sistemas o métodos para controlar y supervisar el cumplimiento del plan.

Según toda la información recopilada la empresa tiene una buena situación en el mercado, con gran potencial de crecimiento en el mismo si se modifican ciertos aspectos y se consolidan más. Tienen todos los recursos necesarios para poder competir frente a otras empresas ya reconocidas, solamente se debe potenciar sus aspectos positivos y lograr una ventaja sostenible en el tiempo que sea difícil de imitar por cualquier otra empresa. Se puede decir que el trabajo realizado por los socios, la contadora y los trabajadores de la empresa en estos años de actividad ha sido adecuada para ganar un puesto en el mercado. Es importante recalcar que como empresa cuentan con todos los recursos tanto humanos, financieros, materiales, etc. para seguir haciendo sus actividades; se debe prestar atención en los aspectos administrativos para lograr consolidar la empresa y hacerla más sólida trazando un plan estratégico oportuno para la misma.

La misión, visión, y valores de la empresa, fueron establecidos, dirigidos y enfocados hacia los clientes más no al producto o servicio que ofrece la empresa, con el objetivo de llamar más la atención de los diferentes grupos de interés y ser reconocidos en el medio por ser una empresa que le preocupan las personas. Es importante mantener los

ideales de la empresa de ser reconocidos por ayudar a los demás y tener una forma de trabajar fuera de lo tradicional, satisfaciendo siempre a sus colaboradores, clientes y entorno en general.

En base a toda la información analizada la empresa tiene un gran potencial para ser pionera en el mercado, debe aprovechar al máximo todas sus capacidades y sacar ventajas de las mismas, aminorando así sus debilidades y amenazas. Se tiene un sinnúmero de estrategias que puede optar para cumplir con sus objetivos, cuenta con el respaldo de toda la organización y su personal, que son jóvenes con ideas innovadoras que están a gusto y satisfechos de trabajar en la empresa ya que les permite crecer.

El resultado final obtenido después de toda esta investigación dio como resultado el plan estratégico de acción, que se dividió en áreas estratégicas para poder ayudar a la empresa a que todos sus miembros trabajen con sinergia y ayuden a cumplir los objetivos generales de la misma, cada área tiene planteado sus objetivos y como se conseguirán los mismos, quien o quienes serán los encargados de su cumplimiento y el tiempo en el que se van a realizar las actividades, cada una de ellas deberá ser monitoreada y supervisada para su correcto cumplimiento.

## RECOMENDACIONES

Para lograr un mejor resultado con esta investigación, se recomienda:

- Acordar un día apropiado para poder presentar, compartir y socializar el presente trabajo con todos los miembros de la organización.
- Implementar la parte filosófica (misión, visión y valores) propuesta para la empresa, en caso de que alguno de los miembros de la empresa no esté de acuerdo con lo planteado se puede modificar según se crea conveniente.
- Definir el organigrama que se utilizará para representar la estructura de la empresa, escoger entre las dos propuestas establecidas, el organigrama circular o el tradicional, a los dos se les puede modificar o ampliar, según se presente la necesidad en la empresa.
- Crear y definir apropiadamente las áreas de la empresa, tanto las que existen como las propuestas, con el fin de que cada persona tenga definida sus actividades y las pueda desempeñar de la mejor manera.
- Cada jefe de área debe establecer un día oportuno para presentar el plan estratégico respectivo de su área, deben estar presentes todos los miembros del departamento.
- La gerencia debe designar a una persona apropiada para poder monitorear el cumplimiento del plan, mínimo cada tres meses se debe presentar un informe del mismo.
- Cualquiera de los aspectos aquí expuestos puede ser modificado según mejor les convenga a los miembros de la empresa.
- Se debe fijar y aprobar el presupuesto necesario y apropiado para llevar a cabo el plan en los aspectos que lo ameriten, como contratación de personal, elaboración de manuales, capacitaciones, motivaciones, etc.
- El plan está sujeto a ajustes debido a la volatilidad que tiene el entorno en el que se desenvuelve la empresa.
- Los planes deben ser realizados de manera constante para que la empresa no pierda competitividad y siga creciendo en el mercado hasta ser líder en el mismo, siguiendo todos los pasos necesarios para su elaboración.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrés, V. et al. (2001 – 2017). *Etimología de televisión*. Recuperado de <http://etimologias.dechile.net/?plan> el 04 de julio de 2017.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución del Ecuador*. Obtenido de [http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Banco Central Del Ecuador. (2017). *Inflación Anual*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- Barthelmess, V. C. (2009). *La planeación estratégica en las organizaciones*. Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes. Obtenido de: <http://www.ebrary.com>
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Obtenido de: <http://www.degerencia.com/articulos.php> el 04 de julio de 2017.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (8va. Ed.). México: McGraw Hill.
- Cipriano, L. G. A. (2014). *Administración estratégica*. (1era. Ed.). México, D.F., MX: Grupo Editorial Patria. Obtenido de: <http://www.ebrary.com>
- Cipriano, L. G. A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. Distrito Federal, México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de: <http://www.ebrary.com>
- Circular Normativa Decreto Ejecutivo N° 1515. (Mayo 15, 2013). Obtenido de <http://portal.compraspublicas.gob.ec/compraspublicas/node/4391>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. (14ta. Ed.). México: Pearson Educación.
- Dimitri, C. R., y Rodríguez, S. Á. (2009). *Planeación estratégica*. Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes. Obtenido de: <http://www.ebrary.com>

- El Telégrafo. (Noviembre 25, 2016). *Ecuador invierte el 1,88% del PIB en tecnología e innovación*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/ecuador-invierte-el-1-88-del-pib-en-tecnologia-e-innovacion>
- El Universo. (Junio 11, 2017). *Lenín Moreno reconoce en Ecuador situación económica difícil*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2017/07/11/nota/6275359/lenin-moreno-reconoce-que-situacion-economica-dificil-falta-mesura>
- Enciclopedia de Clasificaciones (2017). *Tipos de organigramas*. Obtenido de <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/25-tipos-de-organigramas/#ixzz4soT6HJTM>
- Evoli, J. (2009). *Planeación estratégica*. Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes. Obtenido de: <http://www.ebrary.com>
- Fernández, Diana. (Septiembre, 2015). *Estrategia de marketing*. Marketing Estratégico. Universidad del Azuay.
- Hill, C. W., y Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica*. (8va. Ed.). México: McGraw Hill.
- Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. (2017). *¿Qué es la Propiedad Intelectual?* Obtenido de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/propiedad-intelectual/>
- Jones, G. R., & George, J. M. (2010). *Administración contemporánea* (6a. ed.). Distrito Federal, MÉXICO: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <http://www.ebrary.com>
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración Una Perspectiva Global y Empresarial* (14ta. Ed.). México: McGraw Hill.

*La Dirección y El Control Estratégico Su aplicación en los Recursos Humanos.* [s.a.]

Recuperado de:

[http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/4/An%C3%A1lisis%20estrat%C3%A9gico%20\(Parte%20segunda\).pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/4/An%C3%A1lisis%20estrat%C3%A9gico%20(Parte%20segunda).pdf) el 19 de junio de 2017.

Mano, C. M. S. (2009). *Organigramas*. Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes.

Obtenido de <http://www.ebrary.com>

Martínez, P. D., y Milla, G. A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid, ES: Ediciones

Díaz de Santos. Obtenido de: <http://www.ebrary.com>

Martínez, P. D., y Milla, G. A. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Madrid, ES:

Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de: <http://www.ebrary.com>

Melgar, C. J. M. (2009). *La misión empresarial dentro de un marco estratégico para*

*el nuevo milenio*. Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes. Obtenida de:

<http://www.ebrary.com>

Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. *Logros de la Tecnología en Ecuador*. Obtenido de

<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/logros-de-la-revolucion-tecnologica-en-ecuador-se-destacan-por-el-dia-nacional-de-las-telecomunicaciones-2/>

Ministerio del Ambiente. (2017). *Punto Verde*. Obtenido de:

<http://www.ambiente.gob.ec/12-empresas-a-nivel-nacional-tienen-punto-verde/>

Palacios, A. L. C. (2009). *Dirección Estratégica*. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones.

Obtenido de: <http://www.ebrary.com>

Parada, P. (2013, enero 10). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia*

*empresarial de estudio del entorno*. Obtenida de:

<http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/> el 04 de julio de 2017.

Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva*. México: Editorial Continental, S.A.

Recuperado de: <http://www.sc.edu.es/oewhesai/Porter-en%20indarren%20kapitulua.pdf>

Real Academia Española. (2001). *Diccionario De La Lengua Española* (22.a ed.).

Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>

Reglamento Administración y Control de Bienes del Sector Público. (Mayo 10,

2016). Obtenido de: [http://www.turismo.gob.ec/wp-](http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/REGLAMENTO-GENERAL-PARA-LA-ADMINISTRACION-UTILIZACION-MANEJO-Y-CONTROL-DE-LOS-BIENES-Y-EXISTENCIAS-DEL-SECTOR-PUBLICO.pdf)

[content/uploads/2016/06/REGLAMENTO-GENERAL-PARA-LA-ADMINISTRACION-UTILIZACION-MANEJO-Y-CONTROL-DE-LOS-BIENES-Y-EXISTENCIAS-DEL-SECTOR-PUBLICO.pdf](http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/REGLAMENTO-GENERAL-PARA-LA-ADMINISTRACION-UTILIZACION-MANEJO-Y-CONTROL-DE-LOS-BIENES-Y-EXISTENCIAS-DEL-SECTOR-PUBLICO.pdf)

Ríos, Marco. (Marzo, 2016). *Dirección de ventas*. Gerencia Ventas. Universidad del Azuay.

Rojas, A. M. (2009). *Los organigramas*. Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes.

Obtenido de <http://www.ebrary.com>

Rojas, L. M. D., y Medina, M. L. J. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y*

*casos*. Bogotá, CO: Ediciones de la U. Obtenido de: <http://www.ebrary.com>

Secretaría Nacional de la Administración Pública. (2011). *Manual de Contratación*

*Pública*. Obtenido de <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/06/1-Preliminar.pdf>

Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores. Consultado en Compañía por

Actividad Económica. Obtenido de [http://181.198.3.71/portal/cgi-](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economic%27%5d&ui.name=Companias%20por%20Actividad%20Economic&run.outputFormat=&run.prompt=true)

[bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economic%27%5d&ui.name=Companias%20por%20Actividad%20Economic&run.outputFormat=&run.prompt=true](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economic%27%5d&ui.name=Companias%20por%20Actividad%20Economic&run.outputFormat=&run.prompt=true)

Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores. Portal de información. Obtenido de [http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta\\_cia\\_param\\_zul](http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_param_zul)

Thompson, A. A., Gamble, J. E., y Peteraf, M. A. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. (18va. Ed.). México, D.F., MX: McGraw Hill.  
Obtenido de: <http://www.ebrary.com>

Thompson, I. (Agosto, 2017). *Tipos de organigramas*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

Torres, H. Z. (2014). *Administración estratégica*. (1era. Ed.). México, D.F., MX: Grupo Editorial Patria. Obtenido de: <http://www.ebrary.com>

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., y Wheelen, K. E. (2013). *Administración estratégica y política de negocios: hacia la sostenibilidad global*. (13va. Ed.). Bogotá: Pearson.

# ANEXOS

## Anexo 1: Registro Mercantil – Razón de inscripción.

### Registro Mercantil de Cuenca

TRÁMITE NÚMERO: 2218

REGISTRO MERCANTIL DEL CANTÓN: CUENCA  
RAZÓN DE INSCRIPCIÓN

EN LA CIUDAD DE CUENCA, QUEDA INSCRITA LA RESOLUCION APROBATORIA, ASI COMO LA ESCRITURA Y/O PROTOCOLIZACION QUE SE PRESENTÓ EN ESTE REGISTRO, CUYO DETALLE SE MUESTRA A CONTINUACIÓN:

**1. RAZÓN DE INSCRIPCIÓN DEL: CONSTITUCIÓN DE COMPAÑÍA ANÓNIMA**

NÚMERO DE REPERTORIO:	1532
FECHA DE INSCRIPCIÓN:	21/02/2014
NÚMERO DE INSCRIPCIÓN:	139
REGISTRO:	LIBRO DE REGISTRO MERCANTIL

**2. DATOS DE LOS INTERVINIENTES:**

Identificación	Nombres	Cantón de Domicilio	Calidad en que comparece	Estado Civil
0104635396	CALLE CRESPO GUSTAVO FABIAN	Cuenca	ACCIONISTA	Soltero
0104297197	ROMAN LOPEZ DAVID ESTEBAN	Cuenca	ACCIONISTA	Soltero
0104297189	ROMAN LOPEZ JAVIER SANTIAGO	Cuenca	ACCIONISTA	Soltero

**3. DATOS DEL ACTO O CONTRATO:**

NATURALEZA DEL ACTO O CONTRATO:	CONSTITUCIÓN DE COMPAÑÍA ANÓNIMA
FECHA ESCRITURA:	04/02/2014
NOTARÍA:	NOTARIA NOVENA
CANTÓN:	CUENCA
N.º RESOLUCIÓN:	RESOLUCIÓN: SC.DIC.C.14.0104
AUTORIDAD QUE APRUEBA:	INTENDENTE DE COMPAÑÍAS DE CUENCA
NOMBRE AUTORIDAD QUE EMITE LA RESOLUCIÓN:	SANTIAGO JARAMILLO MALO
PLAZO:	CINCUENTA AÑOS
NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:	ROMAN CALLE PLANIFICACION GLOBAL CLOUD S.A.
DOMICILIO DE LA COMPAÑÍA:	CUENCA

**4. DATOS CAPITAL/CUANTÍA:**

Capital	Valor
Capital	1000,00

**5. DATOS ADICIONALES:**

Página 1 de 2



Nº 089992



## Anexo 2: Registro Único de Contribuyentes.

### REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



**NUMERO RUC:** 0190400743001  
**RAZON SOCIAL:** ROMAN CALLE PLANIFICACION GLOBAL CLOUD S.A.  
**NOMBRE COMERCIAL:** GLOBAL CLOUD  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**REPRESENTANTE LEGAL:** CALLE CRESPO GUSTAVO FABIAN  
**CONTADOR:** CRESPO TORRES GRACIELA MONSERRAT

<b>FEC. INICIO ACTIVIDADES:</b>	01/04/2014	<b>FEC. CONSTITUCION:</b>	21/02/2014
<b>FEC. INSCRIPCION:</b>	07/04/2014	<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b>	26/05/2014

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

SERVICIOS DE PLANIFICACION, MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE EQUIPOS

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: SUCRE Calle: DANIEL CORDOVA TORAL Número: 3-35 Intersección: AGUSTIN CUEVA Referencia ubicación: DETRAS DE LA FACULTAD DE ARQUITECTURA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA Celular: 0995710479 Celular: 0987227543 Celular: 0998449985 Email: tavocallecrespo@gmail.com

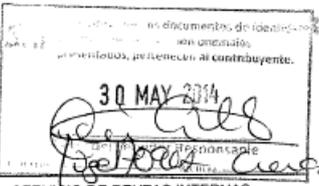
**DOMICILIO ESPECIAL:**

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA\_SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:</b>	del 001 al 001	<b>ABIERTOS:</b>	1
<b>JURISDICCION:</b>	\ REGIONAL DEL AUSTRO\ AZUAY	<b>CERRADOS:</b>	0

  
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

  
 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

**Usuario:** LVGE170907    **Lugar de emisión:** CUENCA/AV. REMIGIO    **Fecha y hora:** 30/05/2014 09:50:54

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 0190400743001  
**RAZON SOCIAL:** ROMAN CALLE PLANIFICACION GLOBAL CLOUD S.A.

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

**No. ESTABLECIMIENTO:** 001    **ESTADO:** ABIERTO    **MATRIZ:**    **FEC. INICIO ACT.:** 21/02/2014  
**NOMBRE COMERCIAL:** GLOBAL CLOUD    **FEC. CIERRE:**  
**FEC. REINICIO:**

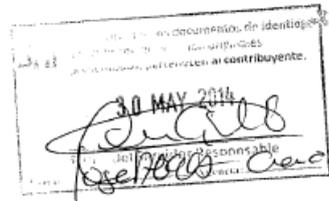
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**

SERVICIOS DE PLANIFICACION, MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE EQUIPOS ELECTRONICOS EN GENERAL.  
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA INDUSTRIA, INCLUSO PARTES Y PIEZAS.  
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE MOBILIARIO Y EQUIPO MEDICO, INCLUSO PARTES, PIEZAS Y MATERIALES CONEXOS.  
ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y CONSULTORIA.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: SUCRE Calle: DANIEL CORDOVA TORAL Número: 3-35 Intersección: AGUSTIN CUEVA Referencia: DETRAS DE LA FACULTAD DE ARQUITECTURA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA Celular: 0995710479 Celular: 0987227543 Celular: 0998449985 Email: tavocallecrespo@gmail.com

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

**Usuario:** LVGE170907    **Lugar de emisión:** CUENCA/AV. REMIGIO    **Fecha y hora:** 30/05/2014 09:50:54

### Anexo 3: Registro Mercantil – Razón de inscripción de nombramiento.

**Registro Mercantil de Cuenca**

TRÁMITE NÚMERO: 3273

REGISTRO MERCANTIL DEL CANTÓN: CUENCA

**RAZÓN DE INSCRIPCIÓN NOMBRAMIENTO**

EN LA CIUDAD CUENCA, QUEDA INSCRITO EL ACTO/CONTRATO QUE SE PRESENTÓ EN ESTE REGISTRO, CUYO DETALLE SE MUESTRA A CONTINUACIÓN:

**1. RAZÓN DE INSCRIPCIÓN DEL: NOMBRAMIENTO DE PRESIDENTE**

NÚMERO DE REPERTORIO:	2272
FECHA DE INSCRIPCIÓN:	21/03/2014
NÚMERO DE INSCRIPCIÓN:	537
REGISTRO:	LIBRO DE NOMBRAMIENTOS

**2. DATOS DEL NOMBRAMIENTO:**

NATURALEZA DEL ACTO O CONTRATO:	NOMBRAMIENTO DE PRESIDENTE
AUTORIDAD NOMINADORA:	JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
FECHA DE NOMBRAMIENTO:	12/03/2014
FECHA ACEPTACION:	12/03/2014
NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:	ROMAN CALLE PLANIFICACION GLOBAL CLOUD S.A.
DOMICILIO DE LA COMPAÑÍA:	CUENCA

**3. DATOS DE REPRESENTANTES:**

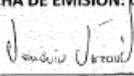
Identificación	Nombres y Apellidos	Cargo	Plazo
0104297197	ROMÁN LOPEZ DAVID ESTEBAN	PRESIDENTE	TRES AÑOS

**4. DATOS ADICIONALES:**

NO APLICA

CUALQUIER ENMENDADURA, ALTERACIÓN O MODIFICACIÓN AL TEXTO DE LA PRESENTE RAZÓN, LA INVALIDA. LOS CAMPOS QUE SE ENCUENTRAN EN BLANCO NO SON NECESARIOS PARA LA VALIDEZ DEL PROCESO DE INSCRIPCIÓN, SEGÚN LA NORMATIVA VIGENTE.

FECHA DE EMISIÓN: CUENCA, A 21 DÍA(S) DEL MES DE MARZO DE 2014

  
MARIA VERÓNICA VAZQUEZ LOPEZ  
REGISTRADOR MERCANTIL DEL CANTÓN CUENCA

DIRECCIÓN DEL REGISTRO: FRESNOS 1-100 Y AV. PAUCARBAMBA Y GIRASOL



Página 1 de 1

Nº 093181

**Anexo 4:** Administradores actuales de la compañía.



**REPÚBLICA DEL ECUADOR**

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS DEL ECUADOR  
REGISTRO DE SOCIEDADES

**ADMINISTRADORES ACTUALES DE LA COMPAÑÍA**

No. de Expediente:	176618
No. de RUC de la Compañía:	0190400743001
Nombre de la Compañía:	ROMAN CALLE PLANIFICACION GLOBAL CLOUD S.A.

IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	CARGO	FECH. NOMB.	PERIODO	FECHA DE REG. MERCANTIL	No. DE REGISTRO MERCANTIL	ART.	RL/ADM
0104635396	CALLE CRESPO GUSTAVO FABIAN	ECUADOR	GERENTE GENERAL	12/03/2014	3	21/03/2014	538	20	RL
0104297197	ROMAN LOPEZ DAVID ESTEBAN	ECUADOR	PRESIDENTE	12/03/2014	3	21/03/2014	537	19	ADM

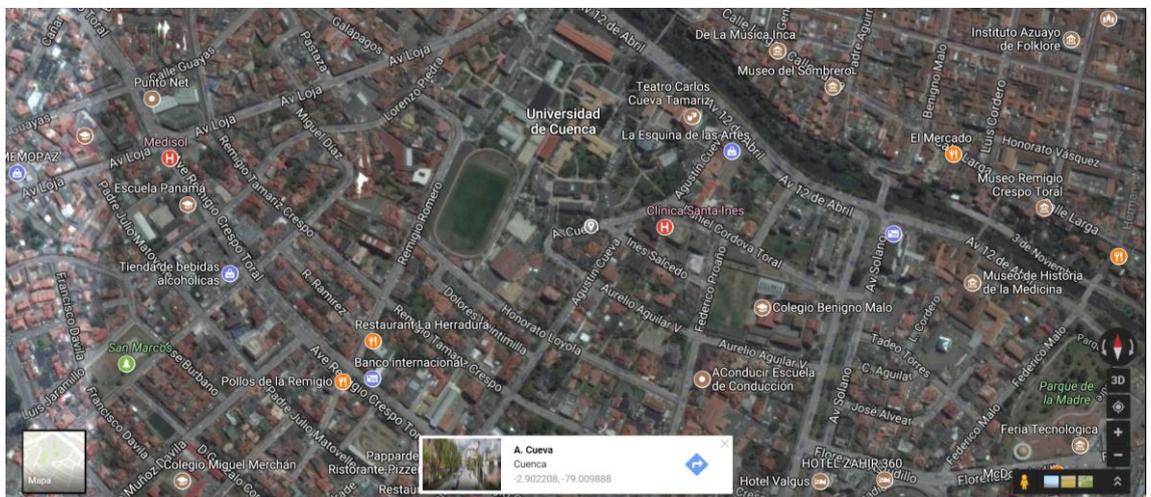
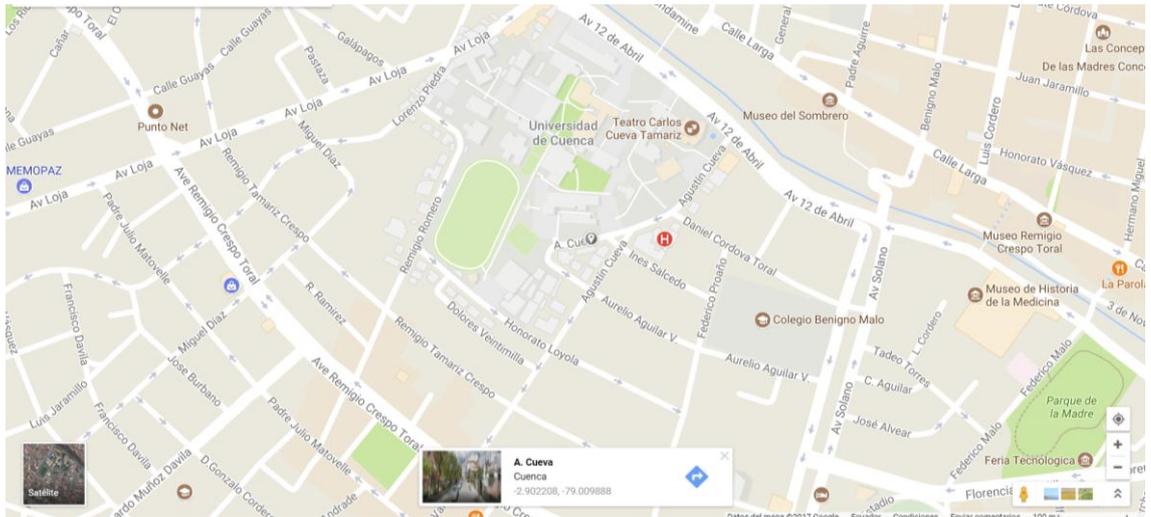
**Anexo 5:** Fotos del Software y materiales.







## Anexo 6: Fotos de la ubicación del local.





Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

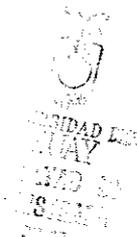
**CERTIFICA:**

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 09 de junio de 2017, conoció la petición de la estudiante **KARINA BELÉN MONTESINOS JUELA** con código **65404**, que presenta el diseño de su trabajo de titulación denominado: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GLOBALCLOUD”**, presentado previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial.- El Consejo de Facultad acogió el informe de la Junta Académica de Administración de Empresas y resolvió aprobar el diseño. Designa como **Director al ingeniero Xavier Ortega Vásquez** y como miembros del Tribunal Examinador a la ingeniera María Elena Castro Rivera y economista Lenin Zúñiga Condo.- En esta misma sesión el Consejo de Facultad fija como plazo para la entrega del trabajo de titulación, seis meses contados desde la fecha de su aprobación, esto es hasta el **09 de diciembre de 2017**, debiendo el Director presentar a la Junta Académica, dos informes bimensuales del desarrollo del trabajo de titulación.

Cuenca, junio 12 de 2017



Dra. Jenny Ríos Coello  
Secretaria de la Facultad de  
Ciencias de la Administración





UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

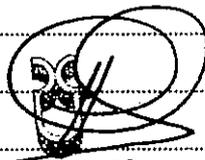
**DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**CERTIFICA:**

Que, la Señorita **Karina Belén Montesinos Juela** registrado con código **65404** estudiante de la Escuela de Administración de Empresas tiene aprobado más del 80% de su Pensum de estudios.

Que, la Señorita **Karina Belén Montesinos Juela** le falta únicamente aprobar la pasantía para finalizar sus estudios.

**Cuenca, 19 de Abril de 2017**



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
FACULTAD DE  
ADMINISTRACION  
SECRETARIA

**Derecho.117260**

**vcf.-**



**ACTA**

**SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

1.1 Nombre del estudiante: **Karina Belén Montesinos Juela** con código **65404**

1.2 Director sugerido: Ing. Xavier Ortega Vásquez ✓

1.3 Codirector (opcional): \_\_\_\_\_

1.4 Tribunal: Ing. María Elena Castro Rivera/ Econ. Lenín Zuñiga Condo

1.5 Título propuesto: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GLOBALCLOUD”**

1.6 Resolución:

1.6.1 Aceptado sin modificaciones ✓

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.6.3 Responsable de dar seguimiento a las modificaciones: Ing. Xavier Ortega Vásquez

1.6.4 No aceptado

• Justificación:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Tribunal**

.....  
Ing. Xavier Ortega Vásquez

.....  
Ing. María Elena Castro Rivera

.....  
Econ. Lenín Zuñiga Condo

.....  
Srta. Karina Belén Montesinos Juela

.....  
Dra. Jenny Bíos Coello  
Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: día LUNES 05 DE JUNIO DE 2017 A LAS 17h30



**RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**1.1 Nombre del estudiante:** Karina Belén Montesinos Juela con código 65404

**1.2 Director sugerido:** Ing. Xavier Ortega Vásquez

**1.3 Codirector (opcional):**

**1.4 Título propuesto:** “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GLOBALCLOUD”

**1.5 Revisores (tribunal):** Ing. María Elena Castro Rivera/ Econ. Lenín Zuñiga

**1.6 Recomendaciones generales de la revisión:**

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
<b>Línea de investigación</b>				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓			
<b>Título Propuesto</b>				
2. ¿Es informativo?	✓			
3. ¿Es conciso?	✓			
<b>Estado del arte</b>				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓			
<b>Problemática y/o pregunta de investigación</b>				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓			
<b>Hipótesis (opcional)</b>				
10. ¿Se expresa de forma clara?			✓	
11. ¿Es factible de verificación?			✓	
<b>Objetivo general</b>				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓			
<b>Objetivos específicos</b>				
14. ¿Concuerdan con el objetivo general?	✓			



15. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/			
<b>Metodología</b>				
16. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/			
17. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/			
18. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/			
19. ¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	/			
<b>Resultados esperados</b>				
20. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/			
21. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/			
22. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/			
23. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/			
<b>Supuestos y riesgos</b>				
24. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?			/	
25. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?			/	
<b>Presupuesto</b>				
26. ¿El presupuesto es razonable?	/			
27. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	/			
<b>Cronograma</b>				
28. ¿Los plazos para las actividades son realistas?	/			
<b>Referencias</b>				
29. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	/			
<b>Expresión escrita</b>				
30. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	/			
31. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	/			

(\*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.



.....  
.....  
.....

  
.....  
Ing. Xavier Ortega Vásquez

.....  
Ing. María Elena Castro Rivera

  
.....  
Esmeralda Lenín Zuñiga



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Administración de Empresas**

**Protocolo De Trabajo De Titulación**

**Título:**

**Plan Estratégico Para La Empresa GlobalCloud.**

**Autora:**

**Belén Montesinos**

**Director sugerido:**

**Ing. Xavier Ortega Vásquez**

**Cuenca – Ecuador**

**2017**

Edición autorizada de 10.000 ejemplares  
Del 768 501 al 798 500

Nº

**0798197**



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

## 1. DATOS GENERALES

1.1 Nombre del estudiante: Montesinos Juela Karina Belén

1.1.1 Código: ua065404

1.1.2 Contacto:

Convencional: 027861754

Celular: 0996822751

Correo: [kbelenmontesinos@gmail.com](mailto:kbelenmontesinos@gmail.com)

1.2 Director sugerido: Ortega Vásquez Xavier Esteban, Ingeniero, MBA

1.2.1 Contacto:

Teléfono:

Correo: [xortega@uazuay.edu.ec](mailto:xortega@uazuay.edu.ec)

1.3 Co-director sugerido:

1.3.1 Contacto:

1.4 Asesor metodológico:

1.5 Tribunal designado:

1.6 Aprobación:

1.7 Línea de Investigación de la carrera: 11. Organización y Dirección de Empresas.

1.7.1 Código UNESCO: 5311.99 Otras: Gestión Estratégica.

1.7.2 Tipo de trabajo: a) Modelos de Negocios - b) Investigación Formativa

1.8 Área de estudio: Administración Estratégica

1.9 Título propuesto: Plan Estratégico Para La Empresa GlobalCloud

1.10 Subtítulo:

1.11 Estado del proyecto: Nuevo



## 2. CONTENIDO

### 2.1 Motivación:

Esta investigación es realizada debido a que todas las organizaciones necesitan fijar la dirección por la cual quieren llevar a su empresa y la mejor manera para realizarlo es contar con un plan estratégico, el cual ayude a cumplir con los objetivos trazados y a ser más proactivo en las actividades y decisiones que la empresa realiza.

### 2.2 Problemática:

Uno de los inconvenientes que tiene la empresa GlobalCloud es no tener trazado el camino al cual quiere dirigir su organización, ya que solo se han planteado metas a corto plazo según las necesidades que se han presentado en el momento; no cuentan con una estructura organizacional consolidada, ni estrategias planteadas. Esto se debe principalmente a que los socios fundadores de la empresa tienen una formación en ingeniería en electrónica y carecen de los conocimientos adecuados en la parte administrativa como para establecer correctamente sus estrategias y el futuro de la organización, a pesar de que en la actualidad no sea un problema grave lo será con el tiempo ya que es una empresa con un gran potencial de crecimiento; por lo que los socios se ven en la necesidad de contar con un plan para direccionar a su empresa y cumplir sus objetivos, así poder crecer y ser competitivos de la manera más adecuada.

### 2.3 Pregunta de investigación:

¿Contar con un plan estratégico ayudará a trazar el camino a seguir para cumplir con los objetivos de la empresa GlobalCloud?

### 2.4 Resumen:

Contar con un plan estratégico es importante para toda empresa, ya que está siendo proactiva ante cualquier situación que se le presenta y sobre todo porque esto ayuda a que la organización cumpla sus objetivos y siga el camino trazado por la misma. Es imprescindible por ello conocer el entorno en el que se maneja la empresa y aproximarse a las situaciones futuras para poder reaccionar de la mejor forma según los recursos y



capacidades con las que cuentan. Estos planes deben ser dinámicos y estar en constante actualización debido a los cambios que se dan en el medio.

## 2.5 Estado del Arte y marco teórico:

Toda empresa necesita un plan para poder conseguir sus objetivos ya sean a corto, mediano o largo plazo, de esta manera se conoce a donde se quiere llegar y los medios para conseguirlo. Existen algunas organizaciones que no tienen ningún plan definido y toman decisiones al momento que tienen un conflicto, lo cual no siempre es conveniente para la organización, hay que procurar ser proactivos ante una situación para poder actuar de la mejor manera, es por eso que toda empresa debe contar con un plan estratégico que le ayude a conseguir todos los objetivos planteados.

Un plan según Rojas & Medina (2011) "es el conjunto coherente de políticas, estrategias y metas. El plan constituye el marco general y reformable de acción, deberá definir las practicas a seguir y el marco en el que se desarrollaran las actividades" (p. 19). Y una estrategia es "el proceso por el cual se determina la asignación de recursos para lograr los mejores objetivos de la empresa u organización. Este concepto incluye propósitos, misiones, objetivos, programas y métodos clave para implantarla" (p. 20).

Por lo que una planeación estratégica es parte del proceso administrativo mediante el cual se establece varias estrategias y directrices en función del cumplimiento de los objetivos y metas planteadas, tomando en cuenta los recursos y potenciales que tiene la organización.

Otros autores como Dimitri & Rodríguez (2009) establece que:

Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno. (p. 6)

Evoli en el 2009, considera que es una herramienta de la gerencia estratégica y un proceso interactivo de la organización, en la que se debe buscar las ventajas competitivas que tiene la empresa, la formulación y puesta en marcha de las estrategias, en función de la misión,



los objetivos, su entorno, recursos, etc. Hay que considerar también que todo este proceso debe ser dinámico y estar sujeto a cambios que se dan en el entorno.

Como se mencionó anteriormente una planeación estratégica es un proceso y para conseguirlo se deben seguir ciertos pasos previos para poder plantearse los objetivos y formular las estrategias de la organización. Primero, se debe definir a la organización, es decir, plantear una visión (a donde queremos llegar), una misión (razón de ser de la empresa), y sus valores (principios que definen la cultura de la organización), con el fin de conocer como es la empresa. Segundo, se debe realizar un análisis estratégico del ambiente, tanto de la parte externa e interna de la organización para saber cómo se encuentra la empresa en la industria, frente a sus competidores y también internamente cómo funciona la misma. Tercero, se debe establecer los objetivos generales que definen el rumbo de la empresa, tomando en cuenta los recursos y capacidades que tiene la empresa y en base a la información obtenida anteriormente. Cuarto, una vez que se fijaron los objetivos se debe diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que ayuden a cumplir con los objetivos planteados. Como último paso se debe diseñar el plan estratégico, el cual será un esquema en donde constará cuales son los objetivos planteados, los recursos y como se van a alcanzar los mismos, quienes serán los responsables de su ejecución, cuando se realizará, el tiempo para implementarlos y la inversión necesaria para el mismo.

Otros autores como Rojas & Medina plantean los mismos pasos en diferente orden añadiendo que se debe establecer valores finales, los cuales son la visión, misión, estrategia, factores claves de éxito, áreas de resultados claves y los objetivos estratégicos.

La formulación y alineación de estrategias debe hacerse para los diferentes niveles estratégicos como nivel operativo, unidad de negocio, funcional y operativo, con ello también se deben establecer las políticas. Seguido por la implementación de las estrategias que incluye todas las funciones y personas de la empresa.

Por lo que se debe realizar un análisis estratégico muy completo, para decidir que estrategias se deben tomar según las circunstancias actuales y futuras para cumplir con los objetivos planteados.



## 2.6 Hipótesis:

## 2.7 Objetivo general:

Elaborar un plan estratégico para la empresa GlobalCloud.

## 2.8 Objetivos específicos:

- Investigar y recopilar información de la empresa para hacer un diagnóstico de la situación de la misma.
- Establecer el pensamiento estratégico de la organización.
- Estructurar el plan estratégico de la empresa GlobalCloud.

## 2.9 Metodología:

Para elaborar el plan estratégico se realizará una investigación documental por medio de información bibliográfica, la cual servirá de guía y nos dará las pautas y herramientas necesarias para aplicarlas al trabajo y poner en práctica la teoría encontrada. Se buscará información ya sea digital o física, para poder llegar a obtener un análisis de la situación de la empresa. Para esto se utilizará el método deductivo, con herramientas como la observación y el análisis.

Y una investigación de campo apoyada de entrevistas al personal de la empresa GlobalCloud, con el fin de obtener toda la información preliminar posible de la organización para analizarla y utilizarla en el análisis estratégico y al momento de plantear la filosofía de la empresa y sus estrategias; se tomará de tamaño de muestra a todo el personal; tanto directivos como empleados; siendo el 100% de la muestra.

## 2.10 Alcances y resultados esperados:

Al final del estudio se espera conseguir el plan estratégico de la empresa GlobalCloud, con los propósitos de la organización; misión, visión, objetivos y estrategias; debidamente estructurados y detallados. El mismo se entregará a los directivos de la empresa de manera digital.

## 2.11 Supuestos y riesgos: Ninguno



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

## 2.12 Presupuesto:

Rubro	Costo	Justificación
Internet/luz	\$150,00	Recopilar información bibliográfica en diferentes páginas web
Material bibliográfico y copias	\$ 30,00	Destinado para copias de libros e información
Suministros de oficina	\$ 25,00	Para el uso en el desarrollo de la tesis
Movilización	\$ 50,00	Para el traslado a la empresa o a diferentes lugares en los que se adquirirá información
Impresiones	\$ 30,00	Para la presentación de avances de la tesis
Impresión y Empastado	\$ 80,00	Para la presentación final de la tesis
Subtotal	\$365,00	
Imprevistos	10%	Cualquier gasto adicional que se presente y que aumenten el presupuesto
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 401,50</b>	

## 2.13 Financiamiento

El proyecto va a ser financiada por la autora del proyecto, Belén Montesinos.

## 2.14 Esquema tentativo

### INTRODUCCIÓN

#### 1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

- 1.1. Definición de Planeación Estratégica
- 1.2. Importancia
- 1.3. Etapas de la Planificación Estratégica

#### 2. CAPÍTULO II: ANTECEDENTES

- 2.1. Historia de la empresa
- 2.2. Descripción de la empresa
- 2.3. Problemática
- 2.4. Justificación
- 2.5. Objetivos
  - 2.5.1. Objetivo general
  - 2.5.2. Objetivos específicos
- 2.6. Análisis Situacional



### 3. CAPÍTULO III: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Misión

3.2. Visión

3.3. Valores estratégicos

3.4. Estrategia corporativa

### 4. CAPÍTULO IV: PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO

4.1. Áreas estratégicas críticas

4.2. Matriz FODA cruzado

4.3. Estrategias de valor

4.4. Objetivos estratégicos

4.5. Indicadores clave de desempeño

4.6. Plan estratégico de acción

### CONCLUSIONES

### RECOMENDACIONES

### BIBLIOGRAFÍA

### ANEXOS

#### 2.15 Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultados Esperado	Tiempo (semanas)
Investigar y recopilar información de la empresa para hacer un diagnóstico de la situación de la misma.	Investigación bibliográfica	Obtener bases para la elaboración del manual	2
	Recopilación de información de la empresa	Información preliminar	3
	Diseño de la entrevista	Cuestionario	1
	Entrevistas al personal	Información más profunda y amplia de la empresa	2
	Análisis de información	Situación actual de la empresa	3



Objetivo Específico	Actividad	Resultados Esperado	Tiempo (semanas)
Establecer el pensamiento estratégico de la organización.	Planteamiento del pensamiento estratégico	Misión, visión.	1
	Establecer los valores estratégicos	Listado de valores	1
	Diseño de la dirección de la empresa	Estrategia corporativa	4
Estructurar el plan estratégico de la empresa GlobalCloud.	Identificación y análisis de áreas o factores	Áreas estratégicas críticas	4
	Realizar el análisis interno y externo	Matriz FODA	2
	Realizar el FODA cruzado	Estrategias FO, FA, DO, DA.	3
	Planteamiento de los objetivos	Objetivos estratégicos	3
	Establecer indicadores	Indicadores clave de desempeño	3
	Elaborar el plan estratégico	Plan estratégico de acción	5
<b>TOTAL</b>			<b>37</b>

## 2.16 Referencia:

### Método: APA

Barthelmess, V. C. (2009). La planeación estratégica en las organizaciones. Córdoba, AR:

El Cid Editor | apuntes. Obtenido de: <http://www.ebrary.com>

Dimitri, C. R., & Rodríguez, S. A. (2009). Planeación estratégica. Córdoba, AR: El Cid

Editor | apuntes. Obtenido de: <http://www.ebrary.com>

Evoli, J. (2009). Planeación estratégica. Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes. Obtenido

de: <http://www.ebrary.com>

Rojas, L. M. D., & Medina, M. L. J. (2011). Planeación estratégica: fundamentos y casos.

Bogotá, CO: Ediciones de la U. Obtenido de: <http://www.ebrary.com>



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

**2.17 Anexos**

**2.18 Firmas de responsabilidad**

Belén Montesinos  
Belén Montesinos

**2.19 Firma de responsabilidad**

Xavier Ortega

Ing. Xavier Ortega Vásquez

**2.20 Fecha de entrega: Martes, 06 de Junio de 2017.**