



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

INSTITUTO DE POSTGRADO

**Plan estratégico para la competitividad de RIPSA
Empresa de Ingeniería y Proyectos, en el cantón La
Libertad, provincia de Santa Elena, año 2018.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del grado académico de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCION EN GESTIÓN DE LAS PYMES

AUTOR:

EVERT GUZMÁN PILAY VILLACÍS

TUTOR:

ING. ARTURO CLERY AGUIRRE, PHD.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2019

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA
ELENA**

INSTITUTO DE POSTGRADO

**Plan estratégico para la competitividad de RIPSA
Empresa de Ingeniería y Proyectos, en el cantón La
Libertad, provincia de Santa Elena, año 2018.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del grado académico de:

**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCIÓN EN GESTIÓN DE LAS PYMES**

AUTOR:

EVERT GUZMÁN PILAY VILLACÍS

TUTOR:

ING. ARTURO CLERY AGUIRRE, PHD.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2019

Aprobación del tutor

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación “Plan estratégico para la competitividad de RIPSA Empresa de Ingeniería y Proyectos, en el cantón La Libertad, provincia de Santa Elena”, elaborado por el maestrante Evert Guzmán Pilay Villacís, egresado de la Maestría en Administración de Empresas mención Gestión de las PYMES, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas mención Gestión de las PYMES, me permito declarar que luego de haber orientado, dirigido científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

Handwritten signature in black ink, consisting of the letters 'A' and 'C' in a stylized, cursive font.

.....
Ing. Arturo Clery Aguirre, PhD.



Plan estratégico para la competitividad de RIPSA Empresa de Ingeniería y Proyectos, en el cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2018.

AUTOR:
EVERT GUZMÁN PILAY VILLACÍS

TUTOR:
ING. ARTURO CLERY AGUIRRE, PHD.

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo el diseño de un plan estratégico que permita fortalecer la competitividad de RIPSA – Empresa de Ingeniería y Proyectos; el estudio inicia con la fundamentación teórica e importancia de la planeación; además se plantea un modelo para el diagnóstico interno y externo empresarial. El método de investigación es descriptivo con la finalidad de realizar un análisis situacional de la organización, también es cuantitativo porque mediante los instrumentos de investigación se obtuvo información para el procesamiento numérico y estadístico y su posterior interpretación acerca de planeación estratégica como parte de la gestión empresarial en RIPSA. De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas se determinó la importancia de implementar una planificación estratégica sólida que permita mejorar el desempeño organizacional, y por lo tanto alcanzar la efectividad administrativa, mediante la aplicación de estrategias sostenibles a largo plazo. La propuesta del trabajo inicia con el diagnóstico estratégico, en este se aplicaron indicadores desde los más básicos hasta los más complejos, en calidad de auditoría de gestión, tales como: análisis FODA, análisis del entorno competitivo, análisis de matriz PEYEA, análisis de matriz de Boston, análisis de matriz de Vester. El resultado generado de esta evaluación organizacional fue el fundamento para diseñar los objetivos estratégicos, planear programas y determinar el plan operativo para el año 2019, adaptable a cambio según el comportamiento del mercado local.

Palabras clave: Planeación estratégica, competitividad, diagnóstico empresarial, análisis situacional, gestión empresarial.



Strategic plan for the competitiveness of RIPSAs Engineering Project Company, in the La Libertad canton, Santa Elena province, year 2018.

AUTHOR:
EVERT GUZMÁN PILAY VILLACÍS

ADVISOR:
ING. ARTURO CLERY AGUIRRE, PHD.

Abstract.

The objective of this research work is to design a strategic plan that affects the competitiveness of RIPSAs - Engineering and Projects Company; the study begins with the theoretical foundation and importance of planning; In addition, a model for internal and external business diagnosis is proposed. The research method is descriptive in order to perform a situational analysis of the organization, it is also quantitative because through the research instruments information was obtained for the numerical and statistical processing and its subsequent interpretation about strategic planning as part of business management in RIPSAs. According to the results obtained in the surveys, it was determined the importance of implementing a solid strategic planning that allows to improve the organizational performance, and therefore achieve the administrative effectiveness, through the application of sustainable strategies in the long term. The proposal of the work begins with the strategic diagnosis, in this indicators were applied from the most basic to the most complex, as management audit, such as: SWOT analysis, competitive environment analysis, PEYEA matrix analysis, matrix analysis Boston, Vester matrix analysis. The result generated from this organizational evaluation was the basis for designing the strategic objectives, planning programs and determining the operational plan for the year 2019, adaptable to change according to the behavior of the local market.

Keywords: Strategic planning, competitiveness, business diagnosis, situational analysis, business management.

Declaratoria de responsabilidad

El presente trabajo de titulación denominado “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD DE RIPSA EMPRESA DE INGENIERÍA Y PROYECTOS, EN EL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, elaborado por Evert Guzman Pilay Villacis declara que la concepción, análisis y resultados son originales y aportan a la actividad científica, educativa, empresarial y administrativa.

Transferencia de derechos autorales.

Declaro que, una vez aprobado el tema de investigación por el Instituto de Postgrado de la Universidad Estatal Península de Santa Elena pasan a tener derechos autorales correspondientes, que se transfieren en propiedad exclusiva de la Universidad Estatal Península de Santa Elena y, su reproducción, total, o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibida en cualquier instancia.



.....
Evert Guzmán Pilay Villacís

Dedicatoria

Este trabajo va dedicado especialmente a todas las personas que me ayudaron a seguir desarrollando la tesis y me dijeron que no me diera por vencido, sobre todo a mis padres y hermana, quienes son mi motivación para crecer profesionalmente.

Evert Pilay Villacís

Agradecimiento

A mis padres por orientarme como la persona que soy en la actualidad; todos mis logros se los debo a Dios y mi familia. Me formaron con regla y con algunas libertades, pero siempre me motivaron para alcanzar mis anhelos.

Evert Pilay Villacís

Tribunal de grado



Ing. Verónica Benavides Benítez, MSc
PROFESOR ESPECIALISTA



Ing. Fausto Calderón Pineda, MSc
PROFESOR ESPECIALISTA



Econ. Juan Olives Maldonado, MSc
PROFESOR ESPECIALISTA



Ab. Arturo Clery Aguirre, PhD
DOCENTE TUTOR



Ing. Arturo Benavides Rodríguez, PhD.
DIRECTOR DE POSTGRADO



Ing. Soraya Linzán Rodríguez, MSc.
COORDINADORA ACADÉMICA
DE POSTGRADO



Ab. Victor Coronel Ortiz, MSc.
SECRETARIO GENERAL

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	I
Aprobación del tutor	ii
Declaratoria de responsabilidad	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Resumen.....	iii
Tribunal de grado	viii
Índice general	ix
Índice de tablas.....	xiii
Índice de gráficos	xv
Índice de anexos.....	xvi
Introducción	1
Antecedentes	4
Fundamentación de la investigación.....	6
Identificación del problema.....	8
Objetivos.....	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos.....	8
Idea a defender.....	9
Capítulo I: Marco referencial	10
1.1. Desarrollo teórico y conceptual.....	10
1.1.1. Planeación estratégica.....	11
1.1.2. Auditoría de gestión	12
1.1.3. Diagnóstico estratégico.....	14
1.1.4. Análisis FODA.....	16
1.1.5. Matriz de entorno competitivo.....	17
1.1.6. Matriz de Boston.....	19
1.1.7. Árbol de problemas	21

1.1.8. Encadenamiento de hipótesis	23
1.1.9. Matriz de Vester.....	24
1.1.10. Balanced Scorecard.....	26
1.1.11. Competitividad empresarial	27
1.1.12. Estrategia competitiva.....	28
1.1.13. Administración y gestión de las empresas	28
1.1.14. Importancia de la gestión administrativa	29
1.1.15. Gestión y gerencia de empresas	30
1.1.16. Autoridad y la toma de decisiones	30
1.1.17. Medición de desempeño de una organización	31
1.1.18. Ingeniería y proyectos.....	31
1.2. Fundamentación legal.....	32
1.2.1. Ley de compañías del Ecuador	32
1.2.2. Código tributario del Ecuador.....	33
1.2.3. Ley de registro	34
Capítulo II: Metodología.....	36
2.1. Diseño y alcance de la investigación	36
2.2. Tipos de investigación	36
2.3. Métodos de investigación.....	36
2.4. Población y muestra	37
2.4.1 Población	37
2.4.2 Censo.....	37
2.5. Operacionalización de las variables	38
2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	41
2.7. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación.....	41
2.8. Análisis de resultados.....	42
2.8.3. Resultados de observación	42
2.8.4. Resultados de entrevistas.....	43
2.8.5. Resultados de encuestas.....	44
2.8.5.1. Encuestas realizadas al personal.....	45
2.8.5.2. Encuestas dirigidas a clientes.	51

Capítulo III: Plan estratégico	56
3.1. Visión	57
3.2. Propósito	57
3.3. Misión.....	57
3.4. Valores corporativos	58
3.5. Análisis FODA.....	58
3.5.1. Factores externos claves.	59
3.6. Diagnóstico estratégico.	61
3.6.1. Análisis de factores internos y externos.	61
3.6.2. Análisis de matriz PEYEA	63
3.6.3. Resultados de matriz PEYEA.....	65
3.6.4. Estrategias competitivas resultantes.	65
3.6.5. Análisis de matriz de perfil competitivo.	66
3.6.6. Árbol de problemas	67
3.6.7. Matriz de VESTER.	68
3.6.8. Cuadrante de problemas crítico.	70
3.6.9. Cuadrante de problemas activos.....	70
3.6.10. Cuadrante de problemas pasivos.....	70
3.6.11. Cuadrante de problemas indiferentes.	71
3.6.12. Matriz Boston Consulting Group.....	71
3.7. Estrategias	72
3.8. Objetivos estratégicos	73
3.9. Programas	74
3.9.1 Proyectos para objetivo estratégico no. 1.....	75
3.9.2. Proyectos para objetivo estratégico no. 2.....	79
3.9.3. Proyectos para objetivo estratégico no. 3.....	83
3.10. Plan operativo 2019 – 2020.....	86
3.11. Balanced Scorecard Reliable Ingeniería & Proyectos – RIPSA	87
Conclusiones	89
Recomendaciones.....	90

Bibliografía	91
ANEXOS	98

Índice de tablas

Tabla N° 1 Matriz de análisis F.O.D.A.....	17
Tabla N° 2 Matriz de entorno competitivo	19
Tabla N° 3 Población	37
Tabla N° 4 Matriz de operacionalización de variable independiente.	38
Tabla N° 5 Matriz de operacionalización de variable dependiente.....	40
Tabla N° 6 Auditoria de gestión al equipo de trabajo en RIPSA.....	45
Tabla N° 7 Conocimiento y ejecución de estrategias en RIPSA.	46
Tabla N° 8 Acciones correctivas en las estrategias de RIPSA.	47
Tabla N° 9 Percepción de la fuerza financiera en RIPSA.....	48
Tabla N° 10 Estabilidad del ambiente laboral en RIPSA	49
Tabla N° 11 Percepción Ventaja competitiva de RIPSA.....	50
Tabla N° 12 Percepción de la fuerza de la industria en RIPSA.....	51
Tabla N° 13 Tiempo de consumo.	52
Tabla N° 14 Medios para conocer a la empresa.....	53
Tabla N° 15 Satisfacción del cliente.	54
Tabla N° 16 Comparación con servicios similares.	54
Tabla N° 17 Atributos de Reliable Ingeniería y Proyectos.....	56
Tabla N° 18 Matriz Foda	59
Tabla N° 19 Matriz cruce de variables.....	59
Tabla N° 20 Matriz de evaluación de factores externos	61
Tabla N° 21 Matriz de evaluación de factores internos	62
Tabla N° 22 Fuerza de la industria.....	63
Tabla N° 23 Fuerza financiera	64
Tabla N° 24 Estabilidad del ambiente.....	64
Tabla N° 25 Ventaja competitiva.....	64
Tabla N° 26 Perfil competitivo local	66
Tabla N° 27 Tarjetas de problemas.....	67
Tabla N° 28 Matriz de VESTER.....	68

Tabla N° 29	Resultado de matriz VESTER.....	69
Tabla N° 30	Matriz Boston Consulting Group	71
Tabla N° 31	Determinación de estrategias.....	72

Índice de gráficos

Gráfico N° 1 Proceso de diagnóstico estratégico.....	15
Gráfico N° 2 Matriz de Boston	21
Gráfico N° 3 Árbol de problemas	23
Gráfico N° 4 Encadenamiento de hipótesis	24
Gráfico N° 5 Matriz de Vester	25
Gráfico N° 6 Auditoria de gestión al equipo de trabajo en RIPSA.....	45
Gráfico N° 7 Conocimiento y ejecución de estrategias en RIPSA.	46
Gráfico N° 8 Acciones correctivas en las estrategias de RIPSA.	47
Gráfico N° 9 Percepción de la fuerza financiera en RIPSA.	48
Gráfico N° 10 Estabilidad del ambiente laboral en RIPSA	49
Gráfico N° 11 Percepción Ventaja competitiva de RIPSA.....	50
Gráfico N° 12 Percepción de la fuerza de la industria en RIPSA.....	51
Gráfico N° 13 Tiempo de consumo.	52
Gráfico N° 14 Medios para conocer a la empresa.	53
Gráfico N° 15 Satisfacción del cliente.....	54
Gráfico N° 16 Comparación con servicios similares.....	55
Gráfico N° 17 Atributos de Reliable Ingeniería y Proyectos.....	56
Gráfico N° 18 Logotipo de la empresa	57
Gráfico N° 19 Encadenamiento de hipótesis.	67
Gráfico N° 20 Cuadrante VESTER	69

Índice de anexos

ANEXO No.- 1 Encuesta a personal.....	98
ANEXO No.- 2 Encuesta a clientes.	100
ANEXO No.- 3 Entrevista.	102
ANEXO No.- 4 Carta aval.	103
ANEXO No.- 5 Validación de instrumentos.....	104

Introducción

La competitividad es uno de los factores que aseguran el éxito empresarial, y están ligados al comportamiento organizacional, por lo tanto las empresas deben estar preparadas para tendencias del mercado, cambios del entorno, y competencia agresiva. Unos de los hechos más importantes en las empresas, es sin duda alguna la ventaja competitiva, es decir, aquellas características diferenciadoras; por lo tanto las empresas deben determinar acciones estratégicas orientadas a la potenciación de oportunidades del entorno empresarial.

Reliable Ingeniería & Proyectos – RIPSA es una empresa dedicada a los servicios tecnológicos (software para la gestión de activos y mantenimiento), consultorías técnicas y financieras; creada por 3 profesionales de diferentes áreas, suscrita en la superintendencia de compañías ecuatoriana en noviembre de 2016 e inició sus funciones empresariales a partir de enero de 2017. RIPSA es una compañía con más de 8 clientes a nivel nacional a los que provee sus servicios, además cuenta con un mercado potencial no explorado, lo que genera la necesidad de fortalecer la competitividad en el mercado local y regional.

El presente trabajo de investigación generaliza los problemas más impactantes de RIPSA en temas estratégicos y de igual manera justifica la importancia de realizar cambios para evitar dificultades que conlleven a cierres parciales o totales. Adicionalmente, se expresa la conceptualización de los temas que tienen mayor cercanía al modelo de planificación que necesita RIPSA en base a la actividad económica y al mercado en donde ejerce sus funciones.

Para analizar el mercado se establece un método de observación, analítico y sintético a fin de llegar hasta las causas y efectos más relevantes de la organización, y de igual manera proponer soluciones estratégicas que permitan tener aspectos comunes con la filosofía corporativa, la misma que aún no está totalmente definida,

sin embargo, fortalecerá la gestión administrativa a RIPSA en corto y mediano plazo.

Otro de los elementos más destacados para llegar hacia un futuro deseado, es el diagnóstico estratégico que implica la gestión de todos los ejecutivos, la valoración real de cada uno de los indicadores establecidos en las matrices que están implícitas dentro del marco teórico. Finalmente, se representan los costos que requieren cada una de las actividades del proyecto y el cronograma, estableciendo plazo y procesos necesarios.

En el primer capítulo se presenta el esquema teórico especificando los modelos utilizados en la evaluación interna y externa de RIPSA, tanto las variables correspondientes a la planificación estratégica y la competitividad empresarial, así como el alcance de los instrumentos de diagnóstico (matrices de evaluación estratégica) que se basan en experiencias de autores, empresas y empresarios que utilizaron métodos de diagnóstico empresarial y forman parte de la fundamentación teórica del presente trabajo de investigación.

En el segundo capítulo se establece la metodología de investigación, determinando el método de observación analítico y sintético para estudiar la gestión administrativa de RIPSA, con el propósito de establecer una propuesta de planificación estratégica; en base a esto se intenta conocer qué hay hecho, cómo se aplica y finalmente, qué se puede hacer. El trabajo plantea dos hipótesis, sustentándose en un marco teórico y en los resultados de los instrumentos de investigación validados, ejecutados y procesados.

El tercer capítulo comprende el desarrollo de cada uno de los temas mencionados en los capítulos anteriores, iniciando con el diseño de la filosofía corporativa y posteriormente, con el análisis interno y externo basados en los instrumentos de diagnósticos estratégicos, los mismos que identifican la problemática más cercana

a la realidad empresarial, y que son la base de las estrategias que posteriormente serán planteada en esta fase.

El análisis interno y externo, representa el diagnóstico de componentes que pertenecen a la empresa tales como las fortalezas y debilidades que luego son evaluadas en matrices al igual que los componentes externos como amenazas y oportunidades que afectan, directamente a la empresa pero no son controladas de manera directa; adicionalmente, se generan estrategias como resultado del diagnóstico estratégico y que se convierten en programas y planes de acciones a fin de fortalecer la competitividad de Realiabte Ingeniería & Proyectos.

Finalmente, se concluye recalcando que uno de los elementos más destacados para llegar a un futuro deseado, es el diagnóstico estratégico que implica la gestión de todos los ejecutivos, la valoración real de cada uno de los indicadores establecidos en las matrices que están implícitas dentro del marco teórico, anexando todo tipo de herramientas utilizadas así como las bases bibliográficas que sustentan el desarrollo del trabajo de investigación y diseño.

Antecedentes

Según Dess Lumpkin, (2011) La planificación y las estrategias se han considerado como acciones eficientes desde la época de antigua Europa; desde entonces, los estrategias asumían la responsabilidad de aproximarse lo mayor posible a sus futuros deseados que, usualmente, eran ganar las guerras, desde entonces se evidenciaron todos los beneficios de la planificación estratégica empezando con la economía de las sociedades. Por otro lado Medina Sánchez, López Salazar, & Contreras S, (2014) Las empresas que implementan ideas de negocios, proyectos emprendedores, y nuevas tendencias deben contar con una posición competitiva sólida, debido que los resultados se verán afectados por el posicionamiento empresarial, ventajas competitividad, diferenciación, y valor de la empresa.

De acuerdo a Albert Gomez, (2011) la planificación estratégica es tan importante que se ha convertido en la guía de las empresas que desean seguir en el mercado. Normalmente, las pequeñas y medianas empresas se consideran como uno de los pilares fundamentales en las economías de mercado, de acuerdo con cifras del (INEC, 2010), existen más de 180.000 empresas que contribuyen con más de 10.000 millones en ventas totales de las cuales al menos 40.000 son personas naturales o Pymes.

De todas estas empresas han cerrado, al menos 7.000 en 2016, lo que representa un promedio de 15 a 19 empresas por día; esto resulta de la herencia social en cuestiones de emprendimiento en Latinoamérica, (INEC., 2010). Los indicadores de Global Entrepreneurship Monitor, recalcan que Ecuador, desde 2012 es el país más emprendedor de la región, seguido por Chile y Colombia, sin embargo, tiene falencias en otros indicadores como la innovación de productos y proceso.

De acuerdo a Servigan W, (2013) Las empresas deben establecer acciones que generen mejoras en la competitividad y permitan beneficios a largo plazo, y resultados favorables, además optimicen recursos, y controlen los procesos en cada

una de las fases administrativas, además las empresas deben estar preparadas para las acciones competitivas. Desde esta perspectiva se empieza a identificar la empresa Reliable Ingeniería Proyectos (RIPSA) que a pesar de su escaso tiempo y experiencia en el mercado refleja ciertas falencias desde 2016; existen metas y objetivos establecidos en su filosofía, sin embargo, carece de un plan maestro que permita el cumplimiento eficiente de sus parámetros empresariales establecidos.

En los inicios de RIPSA se planteó metas en el departamento comercial, suficientes para solventar costos y obtener beneficios, de tal manera que se conoce a dónde dirigir todos los esfuerzos técnicos y administrativos. Los informes del primer trimestre muestran que se cumplió el 0.33% de metas comerciales, mientras que para el siguiente trimestre del año disminuyó en 50% en referencia al caso anterior; esto alertó a todos los departamentos a unir talentos y recursos para mitigar o corregir esta falencia considerable.

Es importante que Ripsa determine acciones estratégicas sólidas, debido al entorno competitivo, por lo tanto debe existir una planificación empresarial que permita el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Los servicios que ofrece la empresa tienen gran aceptación por varias industrias, en mayor parte por las de alimentos y bebidas, debido que existe un nicho establecido para ello; sin embargo, otras áreas como la industrial y de ingeniería no tiene mucha aceptación, es probable que la causa principal de esto sea que la mayor parte del sector se considera como pequeña y mediana empresa (Pymes) y que en su temor de crecer y expandirse no se genere la idea de invertir en proyectos para mejorar la productividad y ser más eficientes con ayuda de empresas asesoras y consultoras como RIPSA.

Uno de los componentes más impactantes que generan la desorientación empresarial, es sentir la necesidad de hacer planificación y no conocer el porqué y cómo realizarlo, no por falta de diseño de investigación, sino por el desconocimiento del rumbo al que pretende llegar una empresa. En RIPSA, se implementó un protocolo de comercialización sin conocer que el mercado al que

dirigía sus esfuerzos era el equivocado y de poco potencial, adicional a ello también se desconocía que la mejor gestión de relación comercial debía ser con la alta gerencia de las empresas consideradas como prospectos, por tanto, con esta planificación empírica, es casi imposible llegar a metas de ventas y mucho menos generar incremento en la competitividad.

Una de las empresas con similares características es Fractal SPA, la misma que tiene un alto índice de competitividad, invirtió una parte de sus gestiones y esfuerzos en mejorar su perfil corporativo a través del cumplimiento de sus metas y objetivos, vendiendo la imagen de la organización cada día más fortalecida a los clientes y a todos los mercados, todo esto lo realizaron por una sola razón; siempre estuvo planteado en la misión y visión, por tanto era casi una obligación buscar todos los medios para lograrlo en un plazo de al menos 5 años que se destinó a esta filosofía corporativa. Partiendo de esta base de emprendimiento y gestión, se puede destacar que la ausencia de filosofía en RIPSa es el antecedente que impacta directamente hasta la actualidad por haber pasado por alto esta etapa fundamental.

Fundamentación de la investigación.

Según Mares Chacón, (2012) El desempeño de una organización incide en la competitividad, de tal manera existe el interés de alcanzar la efectividad administrativa, mediante la optimización de recursos y procesos administrativos, con el fin de fortalecer la posición competitiva de la empresa respecto a la industria.

La planificación a mediano y largo plazo ha tomado cada vez más importancia durante la última década y en los últimos 5 años pasó de ser opcional a prácticamente obligatorio para cualquier empresa sin importar su tamaño o sector, (Tieck, 2011). Con base a lo anteriormente mencionado y en la necesidad de las Pymes por mejorar su perspectiva empresarial, se sistematiza la planificación estratégica, la cual desde los años 50 ha evolucionado hasta la actualidad, convirtiéndose en el núcleo de las organizaciones.

El presente trabajo de investigación pretende demostrar el impacto de un Plan estratégico en la competitividad de RIPSA. Adicional a esto, se identifican los alcances de la gestión de relaciones con los clientes, mercados y competidores; este proceso incluye el estudio de los modelos y casos exitosos de implementación de planes estratégicos en empresas con similares características a nivel interno y externo.

Los factores que limitan la aplicación de un plan estratégico serán evaluados con el fin de pronosticar los posibles efectos negativos en el caso de seguir con este tipo de falencias, así como las soluciones teóricas pertinentes que harán de RIPSA un referente en la industria que persigue la eficiencia a través del cumplimiento de su filosofía corporativa ligada a un plan maestro.

La planificación engloba un conjunto de prácticas, estrategias, sistemas y esfuerzos que pretenden equilibrar los 3 pilares fundamentales: Gestionar la organización, establecer filosofía empresarial, cumplir metas y objetivos, conciliando la eficacia y eficiencia con principios que hacen a una empresa efectiva en todas las dimensiones, permitiendo que este modelo de mejoramiento de perspectivas sea un objeto de estudio académico, científico como alternativa de desarrollo empresarial.

Los resultados de la investigación establecen las alternativas pertinentes que permitan progresar sobre un modelo erróneo en que las empresas funcionan empíricamente sin proyecciones hacia un modelo donde prima la filosofía, estrategias empresariales y herramientas tecnológicas beneficiando a toda la estructura organizativa con empleados motivados en base a mejores condiciones laborales y sobre todo la excelente relación con los clientes, reduciendo los riesgos de la competencia y la minimización de costos a causa de la implementación de tecnología para innovar el proceso de comercialización en toda la empresa.

La comercialización y la forma de llegar a los prospectos y convertirlos en clientes potenciales es el mayor interés para RIPSA, pues es la razón que permitirá a la organización obtener mayores ingresos, beneficios y la oportunidad de hacer el servicio de postventa para captar toda la expectativa de los clientes y empezar con el incremento de la productividad. Para esto es importante que la gerencia y todos los integrantes tomen asunto en lo recomendado que explica el presente trabajo.

El elemento más importante en este proceso de planificación es analizar todas las alternativas implementadas por RIPSA de forma empírica por la gerencia y los resultados que obtuvieron y su efecto en el mercado; partiendo de esto, se iniciará con la reestructuración total, que implica desde la filosofía corporativa en el cual manifieste que RIPSA pretende ser reconocido en el mercado pese a su corto tiempo de funcionamiento, además de su interés en vender la imagen de calidad.

Identificación del problema.

Inadecuada planificación estratégica y su incidencia en la competitividad de RIPSA
- Empresa de Ingeniería y Proyectos.

Objetivos.

Objetivo general.

Diseñar un plan estratégico para la empresa Ripsa que permita fortalecer la competitividad empresarial.

Objetivos específicos.

- Identificar la situación actual de la empresa Ripsa mediante la aplicación de técnicas de investigación para la identificación de los factores críticos de la gestión administrativa.

- Desarrollar un análisis interno y externo de la empresa Ripsa para el diseño de estrategias sostenibles que fortalezcan la competitividad empresarial.
- Diseñar un plan estratégico para la empresa Ripsa que permita fortalecer el desempeño organizacional.

Idea a defender.

La aplicación de un plan estratégico fortalecerá la competitividad de “RIPSA - Empresa de Ingeniería y Proyectos.

Capítulo I: Marco referencial

De acuerdo a Palencia M, (2011) los estilos de administración tienen relación directa con la competitividad, por lo tanto la gerencia debe proyectar un direccionamiento estratégico orientado a innovación, mejoras constantes, satisfacción, productividad, y rentabilidad sostenible. De tal manera que la organización mejore su posición competitiva y alcance estándares de calidad.

La información de gestión empresarial y comportamientos de las pymes en Latinoamérica está fundamentada por Global Entrepreneurship Monitor, EAE, (2016); revista para empresarios que está elaborada a partir de indicadores económicos y procesado por la Escuela Politécnica del Litoral y que además está avalada por la ESPAE, en ella se presenta el comportamiento de las empresas en la región y casos reales para ser analizado y adaptados en los inicios del emprendedor nacional, (Dess Lumpkin, 2011).

1.1. Desarrollo teórico y conceptual.

Generalmente, las empresas van en busca de estrategias que permitan incrementar sus ventajas competitivas, para ello es importante que la tecnología de información y comunicación (TICs) se considere como el complemento para todos los gerentes y empresas para tomar decisiones eficientes con base a datos estadísticos y oportunos, Enrique Benjamín, (2014).

Las empresas que implementan ideas de negocios, proyectos emprendedores, y nuevas tendencias deben contar con una posición competitiva sólida, debido que los resultados se verán afectados por el posicionamiento empresarial, ventajas competitividad, diferenciación, y valor de la empresa.

1.1.1. Planeación estratégica.

Los planes estratégicos consisten en que los líderes empresariales o dirigentes de organizaciones ordenan una serie de objetivos que desean alcanzar en el tiempo y en el caso, alcanzarlas; entonces, se estaría cumpliendo metas que inciden en el bienestar de las empresas y de la sociedad, marcando una nueva forma que vender la imagen empresarial o corporativa. Estudios realizados recientemente han concluido que tanto el concepto de planeación y estrategias están ligados y complementados de forma inminente, (Gallardo Hernández J. , 2012)

En una de sus publicaciones (Anzil, 2013) menciona que la competitividad empresarial es la capacidad de una empresa para mantener o incrementar su participación en el mercado, ya sea por la efectividad de las estrategias actuales o por la creación y aplicación de nuevas estrategias que generen un crecimiento sostenido en la productividad en el corto y mediano plazo.

De acuerdo a Mora E, (2015), la planificación estratégica es el estado futuro de cualquier empresa en el que se define la visión, misión, objetivos estratégicos y todo tipo de gestiones que permitan la ejecución y consecución de los mismo; además recalca la importancia de realizar una auditoría de gestión que permita a los empresarios la toma de decisión de forma asertiva, con la finalidad de alcanzar la efectividad administrativa y por ende se fortalezca el desempeño organizacional.

De igual manera Pupo, (2013) menciona que, las estrategias son una herramienta de dirección que se basan en un curso de acción y se empleaban de forma participativa y trans-funcional; además, contribuye con una interacción de la organización y su entorno con el propósito de lograr efectividad en la satisfacción del público objetivo a quienes está dirigido todo el esfuerzo estratégico.

La planificación estratégica es un concepto que implica la elaboración y ejecución de premisas ordenadas que pretenden alcanzar un futuro deseable de las

organizaciones, siendo esto el curso de acción fundamental para lograr efectividad en el cumplimiento de metas, (Gutiérrez Pulido, 2014). Es importante mencionar que toda estrategia necesita de una planificación previa y viceversa, pues una empresa sin todo esto es como un lujoso crucero perdido en el mar, sin motores para su impulso (Planificación) y sin mapas o destinos para navegar (Estrategias).

Dicho de esta manera, el plan y las estrategias son las herramientas idóneas de gestión y dirección para la toma de decisiones en torno al quehacer de la actualidad y del camino que se debe recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios pertinentes de los clientes, mercados, sociedad y tecnología que impone el entorno y la económica global, logrando mayor eficiencia en los procesos administrativos, gerenciales y en la innovación de los bienes y servicios ofertados, (Hernández Rodríguez, 2010).

La planeación estratégica consiste en la orientar las actividades de una empresa a largo plazo, además de organizar cada uno de los programas para alcanzar metas y objetivos progresivamente. Usualmente, los planes estratégicos son de carácter comercial, por tal razón están direccionados a los clientes, buscando la mejor manera de servir y mejorar el valor agregado. Otro propósito de la planificación estratégica es mejorar la gestión administrativa y la competitividad empresarial, dando una guía a los administradores de mediano y alto nivel para actuar frente al surgimiento de nuevas oportunidades y amenazas.

1.1.2. Auditoría de gestión

Según Maiola, (2014) las empresas con características comerciales aplican el control interno para subsanar errores en todos los niveles organizacionales; sin embargo, no lo hace de forma constante, siendo esto una solución momentánea y no periódica. Es necesario realizar un control interno por lo menos semestralmente para que este tenga efecto en la gestión y debe solucionar en un 15% los errores de

cada entidad; este porcentaje cambiará dependiendo de la cantidad de control que se ejecute, (INEC., 2010).

La auditoría de gestión es un conjunto de elementos interrelacionados que se utilizan para evaluar el diseño de políticas y objetivos basado en una estructura organizacional, actividades de planeación, responsabilidades y procedimientos, (Hurtado Cuartas, Principio de administración., 2012). En este se debe utilizar un Sistema Integrado de Gestión (SIG) que integra todos los componentes organizacionales que la entidad evaluada maneja para alcanzar su filosofía corporativa y además los subsistemas de calidad ambiental, seguridad y salud ocupacional, (Torres, 2016).

La evidencia más eficaz para conocer la situación actual de las empresas es a través de un proceso de evaluación conocido como auditoría de gestión que consiste en un examen efectuado por un profesional externo e independiente de la organización que evalúa la eficiencia de gestión en relación con los objetivos planificados, la eficiencia general y su posicionamiento, (Albert Gomez, 2011) desde un punto de vista competitivo y que finalmente emitirá un informe especificando conclusiones y recomendaciones que deben ser tomadas en cuenta por la gerencia y actuar frente a los resultados, (Jaramillo, 2015).

Los resultados más comunes luego de las auditorías de gestión generan preocupación en las organizaciones, (Kotler P, 2012); debido a que siempre aparecerán nuevas necesidades y actividades que se deben corregir o innovar por el cambio en tecnología, política y economía; por tanto, el trabajo de sobresalir en el mercado es continuo y siempre se tendrá algo nuevo por solucionar y que estará identificado y especificado en los informes finales que determinan si los objetivos en la entidad han sido logrados o emitir una opinión neutra si la gestión organizacional en la empresa es adecuada o no, (León, 2017).

La auditoría de gestión es una actividad importante en la entidad empresarial, ya que forma parte de los indicadores de gestión y crecimiento organizacional. Éste proceso evalúa el grado de eficiencia y eficacia de uso de los recursos financieros y no financieros disponibles para lograr objetivos establecidos en el programa de planeación estratégica. El objeto de evaluación de la auditoría de gestión está direccionado a las fortalezas y debilidades de la empresa, mientras que los resultados pretenden mejorar o cambiar la capacidad de la organización para enfrentar las tendencias del mercado.

1.1.3. Diagnóstico estratégico.

El diagnóstico estratégico es considerado como un resumen analítico que implica la trayectoria pasada y de la situación actual de las organizaciones, además evalúa los ejes potenciales que han sido gestionados y ejecutados para el cumplimiento de la filosofía corporativa (misión, visión y objetivos); analiza la asignación y utilización de recursos financieros y no financieros, y sobre todo el funcionamiento técnico y organizativo, (Marrero, 2014).

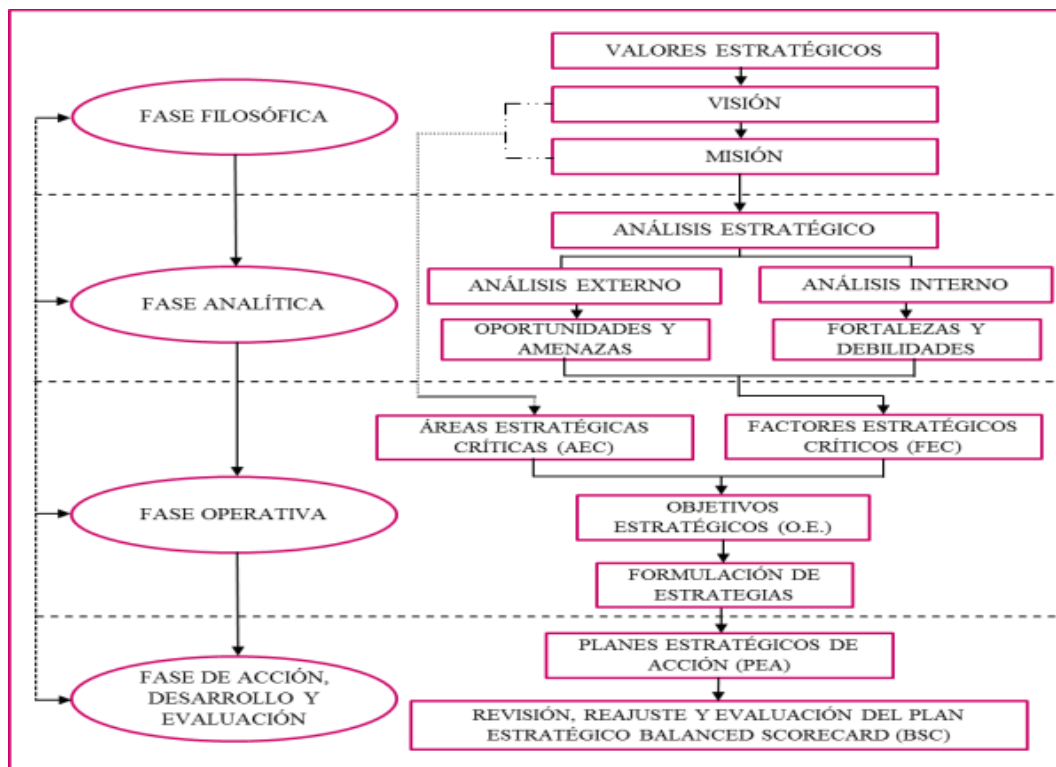
El alcance del diagnóstico estratégico genera una visión del análisis de variables e indicadores específicos que, aplicados a la realidad de cualquier país de Latinoamérica, generarán un esquema de medición que se puede aplicar como herramienta de diagnóstico en el crecimiento de la gestión empresarial, direccionado cada vez más al análisis de la evolución de la competitividad y del desempeño en un mundo globalizado y muy competitivo, (Tamayo, 2015).

De acuerdo a Armstrong y Kotler, (2010) menciona que la importancia del diagnóstico estratégico radica en la prevención frente a un entorno cada día más competitivo y adverso en el que se mueve la pyme moderna; por lo tanto, promueve a que los gerentes sean más dinámicos, con técnicas en administración de negocios y herramientas modernas que ofrecen indicadores de desempeño necesarios para evaluar la empresa así como la medición del crecimiento y que estos resultados sean

utilizados como parte integral de un sistema empresarial, reconociendo las verdaderas acciones creadoras de valor y las que deben pasar por gestiones correctivas.

Una vez obtenidos los resultados de una auditoría en el que usualmente se reflejan falencias controlables, se procede a organizar y designar funciones a los ejecutivos pertinentes para procesar la información de carácter interno y externo a fin de generar las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas, (Limas Suárez, 2014); esta actividad es conocida como matriz F.O.D.A la misma que determinará si la empresa está apta para desempeñarse en su medio y que a su vez aprueba el diseño de estrategias aprovechando sus fortalezas y oportunidad del medio (externo), previniendo los efectos de las debilidades y amenazas del mercado (interno), (Mercado, 2015).

Gráfico N° 1 Proceso de diagnóstico estratégico



Fuente: (Armstrong y Kotler, 2010)
Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

En los aspectos internos se debe considerar la capacidad directiva, competitiva, financiera, técnica y de talento humano; es decir, todas las fortalezas y debilidades empresariales. Mientras que en los aspectos externos se debe considerar el factor económico, político, social, tecnológico, competitivo y geográfico, haciendo referencia a todo lo que ocurre fuera de la organización; es decir, fuerzas, circunstancias y eventos que no dependen directamente de la empresa pero se pueden controlar con la selección adecuada de variables y estrategias.

1.1.4. Análisis FODA

El propósito de la matriz FODA es identificar y definir las fortalezas y debilidades de la organización, y relacionar con las amenazas y oportunidades del sector empresarial en un contexto interno o externo; para esto se debe programar un diagnóstico empresarial y tomar como bases las responsabilidades de planificación, organización, ejecución y control de las actividades que han incidido en la toma de decisiones y resultados, (Taípe, 2015).

Según Maiola, (2014) La matriz FODA es una herramienta de diagnóstico de muchas áreas laborales y profesionales, en el caso de las empresas, es necesario realizar análisis por sectores que alto riesgos como el departamento de contabilidad o de procesos. Labra, (2017), menciona que el propósito de la matriz es identificar falencias descentralizadas dentro de una misma organización, esto garantiza el accionar correctivo sobre ciertas falencias y el crecimiento empresarial desde adentro (empresa) hacia afuera (mercado).

De acuerdo a Mero, (2015) La matriz FODA es considerada como una herramienta de gran trascendencia importancia y que inicialmente fue para descubrir la razón por la que empresas y corporaciones fracasaban a largo plazo. Por tanto, era necesario crear objetivos claros y realistas según la proporción de cada empresa, convirtiéndose en un sistema gerencial que implica el análisis de los aspectos internos y externos de las organizaciones.

Las estrategias empresariales son el producto del cruce de variables, en el cual se analiza la matriz D.O.F.A, es decir, el listado de las fortalezas y amenazas claves, debilidades decisivas y oportunidades más importantes que posteriormente se convertirán en estrategias D.O. (ataque de debilidades y aprovechamiento de oportunidades), estrategias D.A. (superación de debilidades evitando amenazas), estrategias F.O. (Uso de fortalezas en busca de oportunidades), F.A. (cruce de fortalezas para contrarrestar las amenazas), siendo esta información suficiente para generar reflexiones y análisis del entorno competitivo,

Tabla N° 1 Matriz de análisis F.O.D.A

	Fortalezas	Debilidades
	F1	D1
	F2	D2
	F3	D3
Oportunidades	Estrategia F.O	Estrategia D.O.
O1	-	-
O2	-	-
O3	-	-
Amenazas	Estrategia F.A.	Estrategia D.A.
A1	-	-
A2	-	-
A3	-	-

Fuente: (Armstrong y Kotler, 2010)

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

1.1.5. Matriz de entorno competitivo

De acuerdo a Hoffman, (2010), los gerentes eficientes en las empresas toman en cuenta un término conocido como entorno competitivo, aunque muchas veces se lo confunda con estructura de mercado; según (Nava, 2017) son conceptos muy parecidos pero direccionados de forma diferente, en el caso de la estructura de mercado se la puede relacionar como un campo de fútbol, mientras que el entorno competitivo es el juego entre dos equipos que quieren ganar, es decir, la rivalidad que surge por alcanzar un objetivo.

Según Ascón, (2018) menciona que la rivalidad no es el único factor para analizar el entorno competitivo y que existen otros tipos de eventualidades que generan presión entre dos o más empresas en un mismo mercado, tales como las condiciones económicas mundiales, los competidores indirectos, la escasez de la mano de obra regional o nacional, desastres naturales y sobre todo la tecnología, que se ha convertido en las tendencia más novedosa para los cliente y la sociedad en general, (Kerin, 2010); pero en el ámbito empresarial constituye a uno de los problemas más comunes y complejos de resolver porque requiere de inversión y conocimiento, (Holguin, 2012).

De acuerdo a Sánchez, (2015), menciona que el análisis de la matriz del entorno competitivo se ha convertido en un sistema dinámico que relaciona dos o más empresas en un mismo segmento de mercado sin importar su localización geográfica; además permite identificar la situación actual de las organizaciones frente a los problemas externos que genera el propio mercado y también los que son generados por las marcas rivales que pretenden ganar mayor participación en el mercado objetivo

Luego de obtener estrategias a partir del F.O.D.A., se analiza el entorno competitivo en donde se derivan cuatro cuadrantes importantes, evaluando la Fuerza Financiera (F.F.) que es la capacidad para obtener recursos financieros en cuestiones de tiempo y captación de capital, (Malhotra, 2010); La Estabilidad de Ambiente (E.A.) que evalúa la capacidad para adaptarse a los cambios externos de la organización como la tecnologías, indicadores económicos y demás que no son generados por las empresas pero deben ser controlados de forma adecuada.

La ventaja Competitiva son aquellas características diferenciadoras del mercado que son generadas y controladas por la organización tales como calidad de bienes y servicios ofertados, cambios tecnologías y demás factores que dependen directamente de las empresas, (Munch Galindo, 2015). Finalmente, la Fuerza de la Industria (F.I.) que evalúa las características generales como: el potencial de

utilidades, facilidades de ingresar al mercado y demás, factores que hacen a las empresas competitivas. Finalmente, se llenarán numéricamente los cuadrantes, cuyos resultados generan o recomiendan el mejor tipo de estrategias a diseñar e incluso implica la clasificación de la cartera de bienes y servicios para convertirlos en fortalezas,

Tabla N° 2 Matriz de entorno competitivo

FUERZA FINANCIERA (FF)	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)
CARACTERÍSTICAS Y VARIABLES FF	CARACTERÍSTICAS Y VARIABLES EA
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)
CARACTERÍSTICAS Y VARIABLES VC	CARACTERÍSTICAS Y VARIABLES FI

Fuente: (Armstrong y Kotler, 2010)
Elaborado por: Evert Pilay Villacís

1.1.6. Matriz de Boston

La matriz de Boston o también conocida como matriz de crecimiento – participación, es un análisis sobre todo gráfico que segmenta la cartera de negocios de una empresa; ésta nace en la década de los 70 y fue desarrollada por Boston Consulting Group; el análisis estratégico implícito en esta herramienta se basa en dos factores, la primera es la tasa de crecimiento de mercado y la segunda es la participación de mercado, (Gomezjurado, 2016).

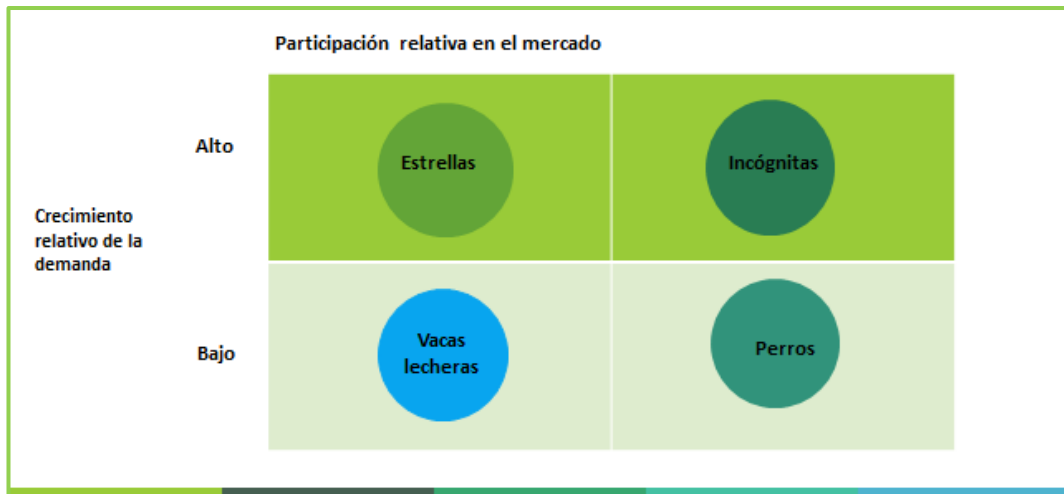
En cuanto a la estructuración de esta matriz (Cevallos G. , 2016) manifiesta que la BCG aporta en la asignación de recursos a las herramientas de análisis de marketing, gestión de marcas, planificación estratégica y sobre todo la administración de carteras o productos. (Zeithaml, 2010) menciona que todas las unidades de negocios son segmentada en productos vaca y este puede convertirse en producto perro cuando el mercado se desacelere, mientras que el ciclo natural de la mayoría de unidades de negocios es iniciar como producto incógnita y luego convertirse en producto estrella, (Kirberg, 2011).

Para interpretar la matriz BCG los analistas como (López, 2017) trazan una gráfica de dispersión para clasificar lo siguiente: los productos vaca son aquellos con alta participación en el mercado y usualmente generan mucho más dinero del que se necesita para mantener la empresa; los productos perro tienen baja cuota en el mercado y se constituye como el punto de equilibrio para el negocio de la empresa, este producto permite crear plazas de trabajo y sinergias para ayudar a otras unidades de la misma organización.

Los productos incógnita o también denominados signo de interrogación, según (Prieto Herrera, 2012), se consideran como el punto de partida de todas las empresas y generalmente tienen la potencialidad para convertirse en productos estrellas o vacas; productos estrellas son unidades con alta cuota en el mercado en una industria con crecimiento acelerado, (Palencia, 2011); además tienen reconocida trayectoria, sin embargo, necesitan de grandes inversiones para hacer frente a la competencia y mantener una tasa alta de crecimiento.

Una vez cuantificados los cuadrantes del entorno competitivo, se procede al análisis de los poderes de todas las empresas, estos son los que pueden hacer cambios estratégicos en la oferta empresarial (bienes y servicios) para ello es importante clasificarlos y poder tomar decisiones para destinar más recursos o inversiones e identificar el que sobresale en la empresa y en el mercado.

Gráfico N° 2 Matriz de Boston



Fuente: (Armstrong y Kotler, 2010)
Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

En la matriz se representa la importancia que tiene cada uno de los bienes y servicios que son ofertados por una empresa, en este se identifican a los que tienen mala participación en el mercado y por consiguiente generan pocos ingresos (productos perros), (Sainz De Vicuña, 2015); por otro lado están los que requieren de mucha inversión en el mercado y su participación es mala (producto interrogación); también existen los que generan fondos y utilidades (producto vaca lechera); finalmente, los productos que tienen alta inversión y alta participación en el mercado (producto estrella) que normalmente es el más rentable y representa el orgullo empresarial de toda organización.

1.1.7. Árbol de problemas

Esta herramienta es conocida también como método del árbol, análisis situacional o análisis de problemas; (Cevallos E. , 2015) menciona que tiene como propósito mapear el problema central y está estructurado en tres partes: La primera división corresponden a las raíces y en esta se encuentran las causas del problema, seguido por el tronco del árbol que constituye al problema central o principal de la investigación.

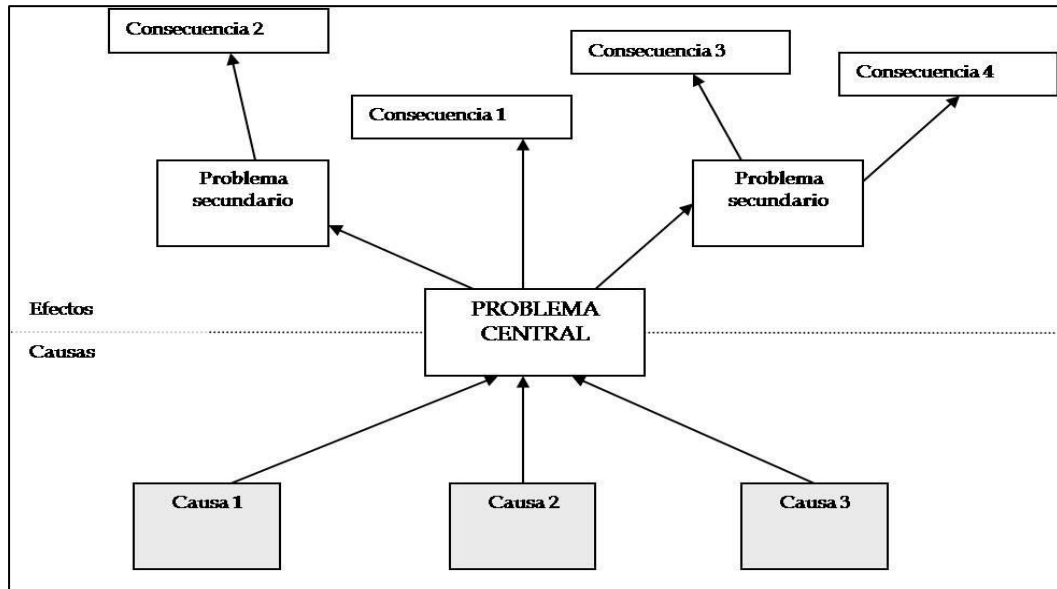
Según Mill, (2013) las ventajas del árbol de problema son evidentemente necesarias para el análisis empresarial, mediante cuatro aspectos importantes: el primero radica en que esta herramienta desglosa el problema en causa y efectos con la opción de mejorar el análisis; por otro lado, existe una mejor comprensión del problema central desagregándolo en causas y consecuencias en caso de seguir sin ningún tipo de solución; además el árbol de problemas de puede vincular con otro tipo de herramientas de investigación tales como la matriz de Vester o el árbol de soluciones; finalmente, facilita la realización de otros componentes en una investigación como la fase de planificación o el análisis de objetivos.

Otro aporte transcendental sobre el árbol del problema es de (Málaga, 2014), quien menciona que un problema identificado ya constituye aproximadamente el 90% de la solución , es por eso que se otorga mayor importancia al marco lógico de una investigación dentro del análisis del problema, para esto, se debe obtener datos significativos que caracterizan al problema central, determinar verdaderamente las causas y efectos y finalmente, elaborar objetivos del proyecto con base a los resultados del análisis.

El árbol de problemas es un análisis estratégico, cuya técnica tiene como propósito analizar problemas y buscar soluciones, este análisis se utiliza cuando el problema está definido o focalizado, partiendo de una problemática central, luego a la exploración y determinación de efectos; además, se determinan las causas que provocan el problema central y sus efectos.

Para la búsqueda de soluciones se debe pasar de un estado negativo a positivo; es decir, convertir tanto las causas y efectos en acciones positivas futuras hasta llegar a la generación de nuevos objetivos como direccionamiento para mitigar problemas; finalmente, se generan alternativas que contribuyan a mejorar todos los aspectos negativos y transformarlos en ventajas competitivas empresariales.

Gráfico N° 3 Árbol de problemas



Fuente: (Armstrong y Kotler, 2010)
Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

1.1.8. Encadenamiento de hipótesis

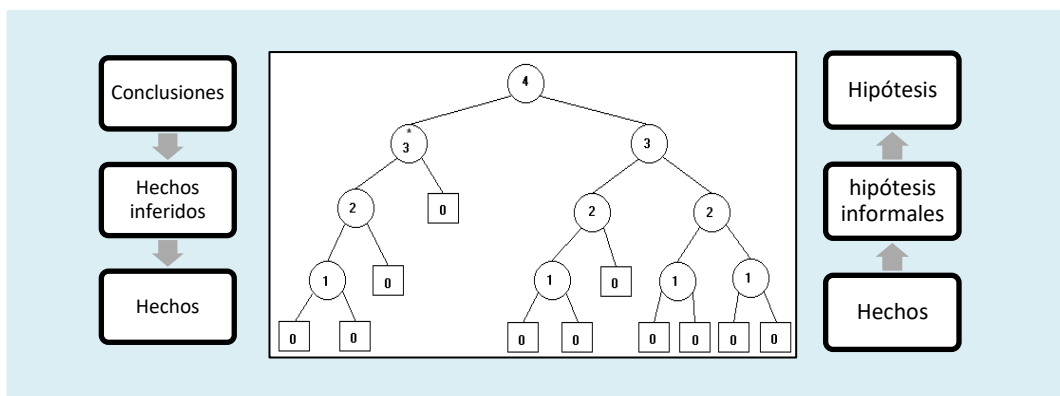
Según Durán, (2016), menciona que la hipótesis es una pregunta que debe tener una respuesta fundamentada en investigación, en el caso del análisis estratégico, se basa en la búsqueda de problemas comunes y con prioridades que afectan directa o indirectamente a la funcionalidad de una empresa; (Daros, 2017) aporta la importancia de la organización jerárquica de los problemas en el orden que mejor convenga para llegar a la problemática principal y las futuras consecuencias en el caso de no encontrar una solución empresarial.

De acuerdo a Willingham., (2012), expresa que las pequeñas y medianas empresas tienen fallas con mayor frecuencia en la gestión financiera, razón por que se debe fijar todo su esfuerzo administrativo en buscar los problemas ocasionados por la debilidad financiera; para este análisis se establecen hipótesis con base a la realidad empresarial y unirlas para identificar problemas y plantear soluciones idóneas con acción en el presente y futuro empresarial.

Una vez identificados los problemas con mayores prioridades en la empresa, se enumerarán convirtiéndose en tarjetas de problemas, siendo estos la base para la construcción del encadenamiento de hipótesis y que puede formarse con direccionamiento hacia adelante o atrás, (Darwin, 2015).

Cuando se trata de un encadenamiento hacia adelante se parte con un hecho, luego a hechos inferidos y se termina dando conclusiones; es decir, se conoce el presente pero no el futuro y va desde los hechos hasta la conclusión. En cuanto al encadenamiento hacia atrás, se parte de una hipótesis, luego a hipótesis informales y se fundamentan los hechos, es decir, desde la hipótesis hasta la evidencia.

Gráfico N° 4 Encadenamiento de hipótesis



Fuente: (Armstrong y Kotler, 2010)
Elaborado por: Evert Pilay Villacís

1.1.9. Matriz de Vester

La matriz de Vester fue desarrollada por el alemán Frederick Vester, (Suarez, 2015) menciona que su propósito fue crear una herramienta útil en la priorización de los problemas identificados en un proceso de investigación y cuyos resultados identifican las causas y efectos de una situación problemática. (García, 2015), indica que este procedimiento es adaptable para los estudios de carácter científico y empresarial.

El alcance de la matriz de Vester es extenso, para conocer un poco más se puede dar el caso de una petrolera que ha presentado un derrame de sustancias contaminantes en un río; para este inconveniente debe existir una causa y una consecuencia, pero la matriz busca principalmente la causa raíz, es decir, la que desencadena otros problemas y efectos.

El resultado obtenido del encadenamiento es el inicio de un nuevo análisis realizado a través del matriz de Vester, el cual implica la evaluación de una variable sobre otra; esta cuantificación se da con el número 0 que indica la influencia nula, número 1 que indica la influencia mínima, número 2 que indica la influencia media y número 3 que indica la influencia máxima; obteniendo como resultados de esta matriz el total de variables activas y pasivas.

Gráfico N° 5 Matriz de Vester

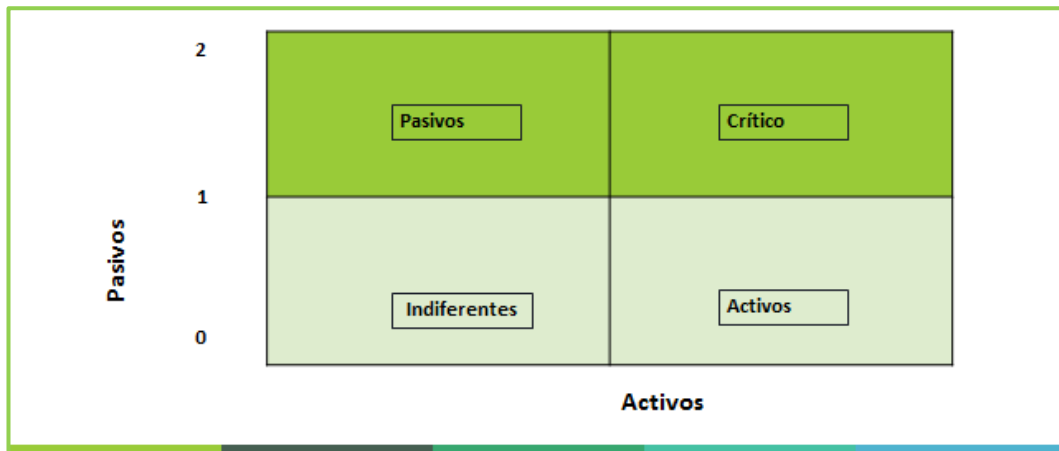
Problemas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Activos (x)
1		3	0	0	0	2	1	0	0	0	6
2	0		0	0	0	3	2	0	0	0	5
3	3	2		3	0	1	1	0	0	2	12
4	3	2	0		0	2	1	0	0	0	8
5	2	0	0	3		0	0	0	0	0	5
6	0	3	0	0	0		0	0	0	0	3
7	1	1	0	2	0	1		2	1	1	9
8	0	0	0	0	2	0	1		2	0	5
9	0	0	0	0	2	0	1	1		0	4
10	0	2	0	0	0	0	1	0	1		4
Pasivos (y)	9	13	0	8	4	9	8	3	4	3	

Fuente: (Armstrong y Kotler, 2010)

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

Una vez obtenidos los resultados, se recomienda graficarlos para visualizar el nivel de dificultad de los problemas para la toma de decisión efectiva; para esto se ubica en el eje X los problemas activos, es decir, aquellos que tiene influencia/causa. En el eje Y se ubican los problemas pasivos, es decir, aquellos que tiene dependencia/efecto.

Gráfico N° 6 Gráfica de Vester



Fuente: (Armstrong y Kotler, 2010)
Elaborado por: Evert Pilay Villacís

1.1.10. Balanced Scorecard

Según Lara, (2017) El Balance Scorecard (BSC) es considerada como una herramienta de gestión y su propósito es implementar la estrategia de una organización a partir de medidas de actuación sistematizadas, controlando cada uno de los factores empresariales, relacionando objetivos con acciones concretas. Un gran número de empresas exitosas y de gran tamaño han incorporado el BSC a sus proyectos de gerencia estratégica por los resultados y beneficios en economías de mercados como Estados Unidos, extendiéndose hasta Europa y Asia.

La gerencia de las organizaciones exitosas planifican sistemáticamente las acciones estratégicas para hacer frente a posibles problemas futuros, evitando caer en errores provocados por acciones empíricas sin fundamentos estratégicos. Para diseñar y dar seguimientos idóneo a las actividades de mejoras y procedimientos de crecimiento empresarial, el alto nivel estratégico debe determinar los objetivos a alcanzar, indicadores o mediciones adecuadas, metas concretas y finalmente las acciones, iniciativas o programas que se van a implementar en la organización.

1.1.11. Competitividad empresarial

De acuerdo a Clow, (2010), establece que uno de los indicadores más representativos de las empresas es la competitividad, ya que es uno de los factores de diferenciación entre empresas con características similar o mercados comunes que adicionalmente generan cierto nivel de poder y reconocimiento en el mercado sin importar su ubicación geográfica. Desde esta perspectiva indica que la competitividad empresarial es la capacidad de una empresa para mantener o incrementar su participación en el mercado.

Según Stanton W. J., (2010) menciona que, partiendo desde esta referencia se puede notar que logrando todo esto también la organización obtendrá capacidad inter-empresarial, lo que implica negociaciones con otro tipo de instituciones o compañías dentro del mismo entorno y actividad económica y también la capacidad de adaptarse a un ambiente en constante cambios regida por políticas gubernamentales.

Uno de los componentes principales de la competitividad está asociada con lo que ocurre fuera de la organización, como factor principal son las políticas que rige en el gobierno dentro de la misma jurisdicción en la que funciona la empresa; por tanto, es importante la capacidad para afrontar las exigencias políticas, cumplir normativas y ser responsablemente social. La situación puede variar según el sistema político y económico local, regional o nacional, (Echeverría Cañas, 2009).

De acuerdo a Lamb C. H., (2016), indica que el capitalismo es uno los sistemas político y económico más comunes y mayoritarios, en muchos casos esta fusionado con el socialismo denominándose sistema mixto, tal y como se manejan gran parte de los países de Latinoamérica. (Corbetta, 2009), menciona que en estos casos las empresas y los hogares toman decisiones de qué vender y qué comprar respectivamente; y, además, el gobierno es un ente que puede aparecer para fomentar la equidad y la eficiencia cuando existan fallas de mercados.

Otro factor de competitividad que ocurre fuera de la organización son las características del mercado, que también están en constantes cambios ya que existe una lucha individual en el mismo mercado por ganar mayor espacio, incrementar los números de prospectos y sobre todo cerrar más negocios con más venta y utilidades. Para ello es importante que las empresas conozcan plenamente el comportamiento de sus nichos de mercado a través de estudios con el fin de estar siempre un paso delante de los clientes cubriendo todas las expectativas y persuadirlos con una imagen corporativa muy fortalecida y en innovación continua.

1.1.12. Estrategia competitiva

Las estrategias competitivas tienen como propósito conocer y resolver cómo competirá una organización en un área de negocio determinada, también para una pequeña organización ubicada en sólo una línea de negocios o para una organización de gran tamaño que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados; la estrategia competitiva describe cómo la organización competirá en su mercado principal o primario. (Robbins, Decenzo , & Coulter, 2013, pág. 113). Sin embargo, la organización que tienen varias líneas de negocios, cada negocio elaborará y aplicará su propia estrategia de defina su ventaja competitiva, además de los productos y nichos de mercados a los que desee llegar.

1.1.13. Administración y gestión de las empresas

De acuerdo a Kotler & Armstrong, (2012) en la actualidad, los mercados tienden a ser competitivo, obligando a las empresas a diseñar y aplicar una estructura sólida, como base para dirigir todas las acciones con el fin de cumplir todos sus objetivos establecidos previamente. Es importante que las organizaciones leven un proceso sistemático de las acciones presentes y futuras, mediante la planificación, organización, dirección y control.

Todas las organizaciones, sin importar la actividad económica que ejerce, ni el tamaño, tiene como propósito organizacional obtener un alto desempeño en los procesos empresariales que se realizan, por tanto, el alto nivel estratégico como la gerencia, busca maximizar el desempeño mediante el fortalecimiento de la productividad y la competitividad que generan rentabilidad para la organización. (Robbins, Decenzo , & Coulter, 2013). De forma general, en las economías de mercados, sus unidades productivas tienen características de crecimiento económico de un país, por lo que no es de extrañar que las grandes potencias económicas establezcan como objetivo estratégico el desarrollo organizacional y empresarial. (Hernández y Rodríguez, 2010, pág. 3).

Las decisiones tomadas por las organizaciones afectan directa indirectamente a las económica de desarrollo de un país, por tanto, es importante que el sector productivo gestione acciones estratégicas solidad considerando un análisis de factores internos y externos, con el propósito de disminuir el riesgo y se maximicen las oportunidades del entorno. También deben considerar los cambio en el entorno, ya que dificultan el éxito esperado por las organizaciones al emplear estrategias. Finalmente todas las organizaciones deben contar con un modelo administrativo solido que garantice el fortalecimiento de actividades empresarial y minimice el riesgo al implementar gestiones administrativas de acuerdo al mercado al que pertenecen.

1.1.14. Importancia de la gestión administrativa

La importancia de la gestión administrativa radica en poner orden en todos los esfuerzos empresariales y en situaciones complejas donde se requiere de talento y habilidad para gestionar los recursos disponibles, tales como los materiales, financieros, tecnológico, humanos, entre otros, que se unifican para lograr los objetivos de forma eficiente y eficaz. (Gallardo Hernández J. , 2012). La toma de decisión asertiva en situaciones complejas evita que las empresas no sean afectadas en grandes proporciones por los factores del entorno, además, es necesario que se

gestionen y empleen acciones estratégicas con base a la capacidad de la empresa y en relación a los recursos disponibles, dando paso a la maximización de los beneficios presentes y futuros.

1.1.15. Gestión y gerencia de empresas

Todas las organizaciones deben tener una gestión oportuna por parte de la gerencia con características y capacidades para solucionar problemas que se presenten, por tanto, es indispensable que esta gestión de emplee mediante periodos y en base a los modelos administrativos de éxitos similares al sector al que pertenece la empresa. (Gallardo Hernández J. , 2012). La gerencia y la gestión son términos muy comunes en el ámbito de empresarial, mientras que la administración es un término muy amplio y general. Por un lado, la administración como ciencia o técnica está dirigido al diseño interno de la empresa, procedimientos estructuras y sistemas de información necesarios para la planificación, dirección, control. Por otro lado la gerencia y la gestión se vinculan a la comprensión del entorno y a la utilización de recursos para lograr resultados en contexto que la organización opera o desea competir.

1.1.16. Autoridad y la toma de decisiones

Según Hernández y Rodríguez, (2010) La toma de decisión en las empresas dependerá del nivel de autoridad que los gerentes tengan y empleen, de nivel bajo, medio o alto, de esto regirá la capacidad para elegir entre las diferentes acciones y decisiones que se puedan establecer, mejorar a realizar, procedimientos, asignación de funciones y sobre todo la planificación de actividades empresariales. La autoridad y la toma de decisiones se consideran como un binomio y corolario, es decir, que mientras se toman buenas decisiones, esta fortalecerá la autoridad porque son el reflejo de una voluntad firme y que se transmite a los colaboradores como energía que motiva y desarrolla iniciativas en beneficio colectivo de la organización.

1.1.17. Medición de desempeño de una organización

De acuerdo a Ascón, (2018) la medición no siempre resultará factible, sin embargo, es una actividad empresarial necesaria para medir el desempeño con base a los estándares alcanzados o por alcanzar, de tal forma, que los problemas que afecten a la organización se detecten oportunamente y se de paso a la aplicación de medidas correctivas. El gerente enfocado en el futuro de la organización predice en ciertas ocasiones la posibles desviaciones respecto a los estándares empresariales, sin embargo, a falta de esta capacidad, se deben establecer herramientas de análisis que permitan detectar problemas tan pronto sea posible.

1.1.18. Ingeniería y proyectos

Reliable Ingeniería y Proyectos es el nombre de la empresa que se ha tomado como objeto de estudio, el significado del mismo hace referencia a las características y servicios que se ofrece al mercado; “Reliable” es una palabra en inglés que traducido al español significa sustentable, ya que el mercado actual exige empresas con cuidados y preservación ambiental, además los planes de esta organización es extenderse a nivel internacional, por tanto, se consideró pertinente agregar esta palabra en inglés, (Tellis, 2011).

Ingeniería consiste en el servicio que se ofrece a clientes (empresas grandes), en su mayoría petroleras e industrias con capacidad de pago por servicios costosos y que pretenden innovar su sistema de producción con la implementación tecnológica. Estos servicios son los análisis y ensayos no destructivos, renovación y automatización industrial, entre otros. En el mercado de la provincia de Santa Elena son escasas las empresas que oferten este tipo de servicios.

El enfoque de proyectos está direccionado a otros tipos de servicios que necesitan las empresas tanto públicas como privadas; en este caso son las consultorías técnicas (inspección y mantenimiento industrial), financieras (constatación física y

avalúos de activos), y soluciones tecnológicas (Software para la gestión y mantenimiento de activos). En términos legales la empresa está inscrita con las iniciales de las tres palabras mencionadas “RIP”, y que por su tipo de sociedad anónima “S.A.” completan el nombre comercial de RIPSA.

1.2. Fundamentación legal

1.2.1. Ley de compañías del Ecuador

Art. 5.- Toda compañía que se constituya en el Ecuador tendrá su domicilio principal dentro del territorio nacional, (SuperCias, 2018).

El propósito de este artículo es el ordenamiento jurisdiccional del sector empresarial nacional, a fin de calcular con datos más cercanos a la realidad el PIB-PNB, y que éstas cumplan con todos los deberes, obligaciones y que también gocen de los derechos estipulados en la ley, adicionalmente está en concordancia con:

- A. Ley de compañías, art. 6, 119.
- B. Código civil (título preliminar). Arts. 14.
- C. Código civil (libro 1), Arts. 45, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56.
- D. Código civil (libro 2), Arts. 627.
- E. Código civil (libro 3), Arts. 1050, 1066.
- F. Código tributario, Arts. 59, 60, 61, 62, 63.
- G. Código de derecho internacional privado Sánchez de Bustamante, Arts. 22, 23, 24, 25, 26.

Art. 16.- La razón social o la denominación de cada compañía, que deberá ser claramente distinguida de la de cualquiera otra, constituye una propiedad suya y no puede ser adoptada por ninguna otra compañía.

Art. 20.- Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la superintendencia de compañías, enviarán a éstas en el primer cuatrimestre de cada año:

- A. Copias autorizadas del balance anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los órganos de fiscalización establecidos por la ley.
- B. La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas; y,
- C. Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías.

En el balance general anual y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas, según el caso; dichos documentos, lo mismo que aquellos a los que aluden los literales b) y c) del inciso anterior, estarán firmados por las personas que determine el reglamento y se presentarán en la forma que señale la superintendencia.

1.2.2. Código tributario del Ecuador

Art. 23.- Sujeto activo.- Sujeto activo es el ente público acreedor del tributo.

Art.- 24 Sujeto pasivo.- Es el sujeto pasivo la persona natural o jurídica que, según la ley, está obligada al cumplimiento de la prestación tributaria, sea como contribuyente o como responsable, (SRI, 2015)

Se considerarán también sujetos pasivos, las herencias yacentes, las comunidades de bienes y las demás entidades que, carentes de personalidad jurídica, constituyan una unidad económica o un patrimonio independiente de los de sus miembros, susceptible de imposición, siempre que así se establezca en la ley tributaria respectiva, (Finanzas, 2015).

1.2.3. Ley de registro

Objeto del registro.

Art. 1.- La inscripción de los instrumentos públicos, títulos y demás documentos que la ley exige o permite que se inscriban en los registros correspondientes, tiene principalmente los siguientes objetivos:

- A. Servir de medio de tradición del dominio de bienes raíces y de los otros derechos reales constituidos en ellos.
- B. Dar publicidad a los contratos y actos que trasladan el dominio de los mismo bienes raíces o imponen gravamen o limitaciones a dicho dominio; y,
- C. Garantizar la autenticidad y seguridad de los títulos, instrumentos públicos y documentos de deben registrarse, (Libertad., 2015).

(CGE, 2015), para los fines comerciales y administrativos de las compañías, deben dirigir todo tipo de documentación al registro mercantil habilitado por la jurisdicción ecuatoriana, en cuyas dependencias se puede autoridad y dar el servicio de:

Inscripciones:

- A. Cesión de participaciones.
- B. Constituciones.
- C. Contratos de arrendamiento mercantil.
- D. Contratos de compraventa de reserva de dominio.
- E. Contrato de prenda agrícola e industrial.
- F. Matriculas de comercio.
- G. Nombramientos.
- H. Poderes.
- I. Posesiones efectivas.

J. Sociedades civiles.

Certificaciones:

- A. Actos societarios.
- B. Copias de documentos inscritos.
- C. Gravamen de bienes.
- D. Vigencia de contratos.

Capítulo II: Metodología

2.1. Diseño y alcance de la investigación

El enfoque de investigación es de carácter descriptivo debido que se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa Reliable Ingeniería & Proyectos – RIPSA y su relación con el mercado local y nacional direccionados a las consultoría, proyectos de ingeniería e innovación tecnológica. Además, se analizaron los datos recolectados desde el enfoque cualitativo referente a la percepción administrativa de la gerencia general; por otro lado, también es cuantitativa puesto que se mide numéricamente los indicadores de desempeño departamental y su percepción sobre las actividades empresariales de RIPSA.

2.2. Tipos de investigación

En el presente trabajo se realizó un análisis situacional en relación a competitividad de RIPSA mediante un diagnóstico estratégico, por lo tanto, se hace referencia a la investigación descriptiva en la cual se describe los factores críticos de la empresa; adicionalmente se generaron resultados con bases necesarias para la toma de decisión gerencial y llevar a cabo los objetivos del presente proyecto.

2.3. Métodos de investigación

En la presente investigación se aplicó el método inductivo, mediante la técnica de observación, que permitió analizar la gestión administrativa que se emplea en la empresa, además los resultados permitieron evaluar la eficiencia de las actividades comerciales tales como: material publicitario, proceso de venta, comportamiento del cliente y herramientas de apoyo como página web.

También se aplicó el método deductivo, mediante encuestas al personal de la empresa, para determinar los factores críticos, se especificó y delimitó el problema de investigación y el comportamiento de RIPSA en el mercado local. Se empleó la técnica de entrevista al gerente con la finalidad de obtener información de la gestión administrativa de la empresa, mediante preguntas abiertas para la posterior interpretación de resultados.

2.4. Población y muestra

2.4.1 Población

La población para la presente investigación es finita, debido que está conformada por el personal de la empresa y los clientes actuales, los cuales se detallan a continuación:

Tabla N° 3 Población

Población	Cantidad
Personal	6
Clientes	27
Total	33

Fuente: Datos de la empresa

Elaborado por: Evert Pilay Villacís

2.4.2 Censo

Debido que la población es reducida se procedió a realizar un censo, y no un muestreo, permitiendo así conocer la situación de la empresa e identificar los factores críticos asociados a la gestión administrativa que emplea la organización.

2.5. Operacionalización de las variables

Tabla N° 4 Matriz de operacionalización de variable independiente.

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	ÍTEMES	INSTRUMENTO
PLAN ESTRATÉGICO	Herramienta más idónea de filosofía y gestión para la toma de decisiones en torno al quehacer de la actualidad interna o externa y del camino que se debe recorrer en el futuro y adecuarse a los cambios estratégicos pertinentes a los clientes, mercados, sociedad y tecnología que impone el entorno y la económica global logrando mayor eficiencia en los procesos administrativos, gerenciales y en la innovación y calidad de los bienes y servicios ofertados.	<p>Filosofía corporativa.</p> <p>Auditorías de gestión.</p> <p>Análisis interno: Fortalezas y debilidades.</p> <p>Análisis externo: oportunidades y amenazas.</p>	<p>¿Conoce la filosofía corporativa de la empresa?</p> <p>¿Cómo conoció Reliable ingeniería y Proyectos?</p> <p>¿Cómo se fomenta en los trabajadores la filosofía corporativa?</p> <p>¿Se ha realizado algún tipo de auditoría de gestión durante los últimos 6 meses en su puesto de trabajo?</p> <p>¿Cuáles son los resultados de la última auditoría de gestión realizada en RIPSA?</p> <p>¿En la escala del 1 al 10 cómo considera la fuerza financiera de RIPSA?</p> <p>¿Cuáles son los factores que le permiten tener fortalezas y oportunidades en el mercado?</p> <p>En la escala del 1 al 10 cómo considera la estabilidad del ambiente de RIPSA?</p> <p>¿Cuáles son los factores que generan debilidades y amenazas en el mercado?</p>	<p>Encuesta al personal</p> <p>Encuesta a clientes.</p> <p>Encuesta al personal</p> <p>Encuesta al personal</p> <p>Entrevista al gerente</p> <p>Encuesta al personal</p> <p>Entrevista al gerente</p> <p>Encuesta al personal</p> <p>Entrevista al gerente</p>

		<p>Estrategias empresariales</p> <p>¿Conoce y ejecuta las estrategias empresariales de RIPSA?</p> <p>¿Ha realizado cambios de estrategias para alcanzar sus objetivos durante los últimos 6 meses?</p>	<p>Encuesta al personal</p> <p>Encuesta a clientes.</p>
		<p>Calidad de servicios.</p> <p>Indíquenos su grado de satisfacción general con Reliable Ingeniería y Proyectos en una escala de 1 a 5, donde 5 es completamente satisfecho y 1 completamente insatisfecho.</p> <p>Valore del 1 al 5 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes atributos de Reliable Ingeniería y Proyectos.</p>	<p>Encuesta a clientes.</p> <p>Encuesta a clientes.</p>

Elaborado por: Evert Pilay Villacís

Tabla N° 5 Matriz de operacionalización de variable dependiente.

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	ÍTEMS	INSTRUMENTO
COMPETITIVIDAD DE RIPSA – EMPRESA DE INGENIERÍA Y PROYECTOS	Competitividad empresarial es la capacidad de una empresa para mantener o incrementar su participación en el mercado, ya sea por la efectividad de las estrategias actuales o por la creación y aplicación de nuevas estrategias que generen un sostenido crecimiento en la productividad en el corto y mediano plazo.	<p>Estrategias empresariales</p> <p>Entorno competitivo.</p> <p>Clasificación de bienes y servicios ofertados.</p>	<p>¿Le han notificado sobre algún cambio de estrategias en sus funciones durante los últimos 6 meses?</p> <p>¿Conoce y ejecuta las estrategias empresariales de RIPSA?</p> <p>¿Ha realizado cambios de estrategias para alcanzar sus objetivos durante los últimos 6 meses?</p> <p>¿En la escala del 1 al 10 cómo considera la ventaja competitiva de RIPSA?</p> <p>¿En la escala del 1 al 10 cómo considera la fuerza de la industria de RIPSA?</p> <p>¿En comparación con otras alternativas de servicios que ofrece Reliable Ingeniería y Proyectos es?</p> <p>¿Cuál es el comportamiento de todos sus servicios ofertados en el mercado?</p> <p>¿Cuánto tiempo lleva utilizando lo productos/servicios de Reliable Ingeniería y Proyectos?</p>	<p>Encuesta al personal</p> <p>Encuesta al personal</p> <p>Entrevista al gerente</p> <p>Encuesta al personal</p> <p>Encuesta al personal</p> <p>Encuesta a clientes.</p> <p>Entrevista al gerente</p> <p>Encuesta a clientes.</p>

Elaborado por: Evert Pilay Villacís

2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para obtener la información necesaria de la situación actual de la empresa se ejecutó la entrevista que estuvo dirigida a la gerencia de la organización, la misma que conoce todo lo concerniente a temas estratégicos; además se empleó las encuestas a clientes actuales de la empresa para identificar los factores críticos que permitieron determinar estrategias sostenibles que contribuyan al cumplimiento de los objetivos empresariales.

También se empleó la encuesta que estuvo direccionada a los funcionarios de la empresa en temas de administración estratégica que junto a su experiencia y conocimiento darán forma a un modelo adecuado para la planificación y estrategias pertinentes.

2.7. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación

Para obtener información de la empresa RIPSA, se aplicó una encuesta a los clientes actuales como instrumento de investigación que constó de 7 reactivos con criterios objetivos, y una encuesta al personal de la empresa que constó de 5 reactivos con criterios objetivos, esta técnica tuvo el propósito de realizar un análisis situacional de la empresa con base a su gestión administrativa, y comercial que permitió el diseño de un plan estratégico.

Además, se elaboró una entrevista al gerente con 5 reactivos de criterios cualitativos, direccionados al alto mando gerencial de RIPSA para conocer la gestión administrativa en relación a la planificación estratégica de la empresa. Los instrumentos elaborados fueron valorados y aceptados por un profesional en el área de Administración de Empresas (**VER ANEXO No.-5**).

2.8. Análisis de resultados

2.8.3. Resultados de observación

Para hacer un diagnóstico abierto y con criterios subjetivos, se realizó una visita personal a las instalaciones de la empresa Reliable Ingeniería y Proyectos durante el último trimestre del año 2018. El propósito fue verificar el modo de funcionamiento comercial y administrativo de todos los niveles organizacionales, además de presenciar la interacción con los clientes, en el que se obtuvo los siguientes resultados:

Planificación.

La planificación es diseñada y ejecutada por el gerente general, fundamentándose en problemas que ocurren diariamente, por tanto, la planificación en RIPSA se genera como una acción correctiva para hacer frente a los problemas que genera el mercado y la gestión administrativa interna; todo esto indica la carencia de metas y objetivos a mediano y largo plazo.

Gestión administrativa y comercial.

El equipo de trabajo de Reliable Ingeniería y Proyecto, es minoritario, 6 funcionarios realizan todas las actividades de la organización, tienen preparación de grado y postgrado; realizan de forma idónea el trabajo técnico encargado, sin embargo, la gestión documental, procesos y demás trámites internos, no tienen el protocolo establecido, generando desorden y ciertas falencias al momento de hacer sinergia en toda la empresa. En cuanto a la parte comercial, los consultores tienen poco contacto presencial con los clientes, debido a que los procesos de preventa y venta se realizan de forma online en diferentes partes del país. El problema observado es el escaso uso de la herramienta de marketing digital CRM, debido al desconocimiento de las funcionalidades.

2.8.4. Resultados de entrevistas

Procesos de auditoria de gestión realizada en la empresa RIPSA.

RIPSA es una empresa que inició sus actividades en el 2017 y los resultados de sus gestiones se debían obtener y analizar en el 2018; sin embargo, el equipo es reducido y el presupuesto es ajustado, todo esto ha impedido que se realice tal auditoria. De manera general se puede manifestar que los resultados no cumplen ciertas expectativas empresariales y que es importante crear estrategias que mejoren la competitividad en el mercado y en las actividades del equipo de trabajo.

Factores que permiten tener fortalezas y oportunidades en el mercado empresarial.

RIPSA es una empresa con una línea de servicios muy escasos a nivel local y regional, direccionado a la innovación tecnológica e industrial, por tanto, el hecho de que existan pocas organizaciones que tengan las mismas herramientas de trabajo y que se adapten a las tendencias de la tecnología a nivel mundial permite que la empresa se diferencie en el entorno empresarial, teniendo una ventaja competitiva ante la competencia

Factores organizacionales que generan debilidades y amenazas en el mercado empresarial.

La única empresa a nivel local y nacional que ofrece servicio de solución tecnológica para la gestión de activos y mantenimiento tiene experiencia de 25 años en el mercado, lo que se convierte en una dificultad para RIPSA de ganar competitividad; adicionalmente, el equipo de trabajo necesita de adiestramiento y de herramientas para la difusión y promoción empresarial.

Adaptación y modificación de estrategias para alcanzar sus objetivos empresariales.

La empresa tenía como estrategia brindar sus servicios con prioridad al sector público, sin embargo, el proceso para que este tipo de instituciones adquieran los servicios es complejo y extenso en tiempo, por tanto, se modificó el nicho del mercado quedando como nueva prioridad el sector privado sin dejar a un lado al sector público; es importante recalcar que el cambio de estrategias fue de forma empírica y general sin hacer un análisis exhaustivo.

Comportamiento empresarial de Ripsa basado en los servicios ofertados en el mercado.

Según las cifras de ventas facturadas, en el sector público se obtuvo el 0,001 % del total de consultorías publicadas para todos los proveedores del Estado, en el sector privado se obtuvo una cifra similar, lo que evidencia el mercado potencial en el que trabaja RIPSA y la importancia de mejorar la promoción y competitividad para elevar su participación en el mercado.

2.8.5. Resultados de encuestas.

2.8.5.1. Encuestas realizadas al personal.

1.- ¿Se ha realizado algún tipo de auditoría de gestión durante los últimos 6 meses en su puesto de trabajo?

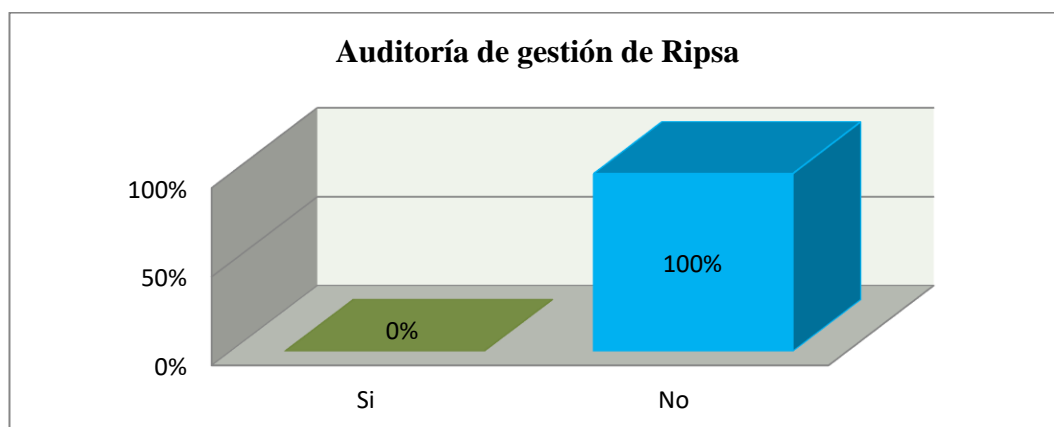
Tabla N° 6 Auditoría de gestión al equipo de trabajo en RIPSA.

Auditoría de gestión de Ripsa		
CRITERIO	RESPUESTA	%
Si	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Trabajadores de RIPSA.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

Gráfico N° 6 Auditoría de gestión al equipo de trabajo en RIPSA.



Fuente: Trabajadores de RIPSA.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

El resultado del primer año de gestión de RIPSA no se conoce con exactitud, debido a que ninguno de los 6 trabajadores de la empresa manifestó ser evaluado por ningún agente interno o externo. Esto representa una problemática de gran consideración ya que no se conoce el comportamiento o evolución del talento humano y sobre todo afectará acciones correctivas y toma de decisiones.

2.- ¿Conoce y ejecuta las estrategias empresariales de Ripsa?

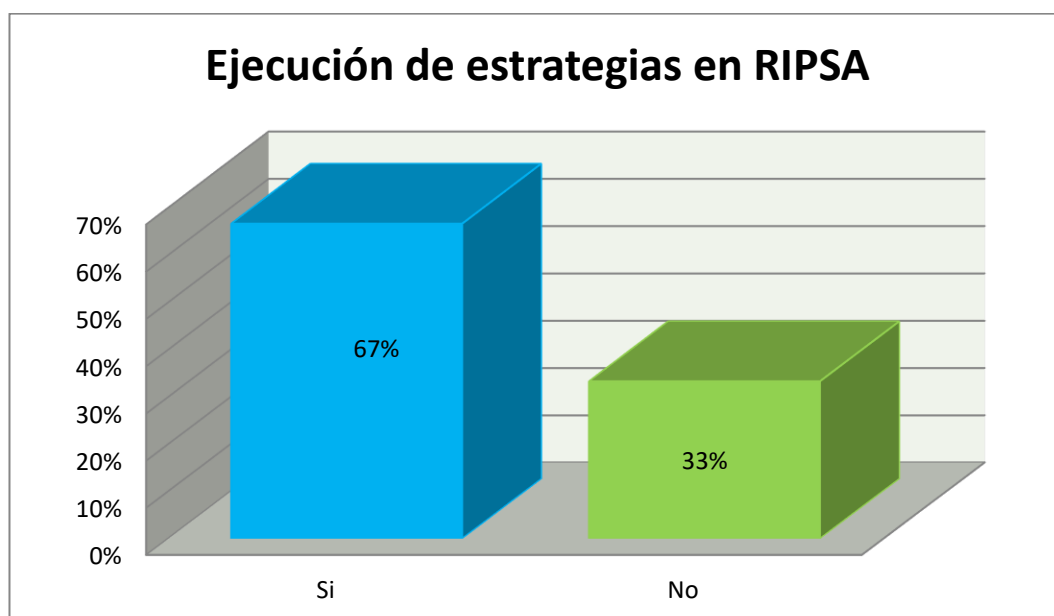
Tabla N° 7 Conocimiento y ejecución de estrategias en RIPSA.

Ejecución de estrategias en RIPSA		
CRITERIO	RESPUESTA	%
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Fuente: Trabajadores de RIPSA.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

Gráfico N° 7 Conocimiento y ejecución de estrategias en RIPSA.



Fuente: Trabajadores de RIPSA.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

Las actividades de RIPSA están siendo ejecutadas sin una planificación estratégica sólida, debido que el 33% de los trabajadores de la empresa manifiestan que sus actividades departamentales y empresariales las realizan sin el conocimiento de una previa planificación, lo que genera un problema en el presente y futuro organizacional que evita el crecimiento en el mercado y el aprovechamiento de las oportunidades y sobre todo RIPSA corre el riesgo de cerrar sus actividades empresariales.

3.- ¿Le han notificado sobre algún cambio de estrategias en sus funciones durante los últimos 6 meses?

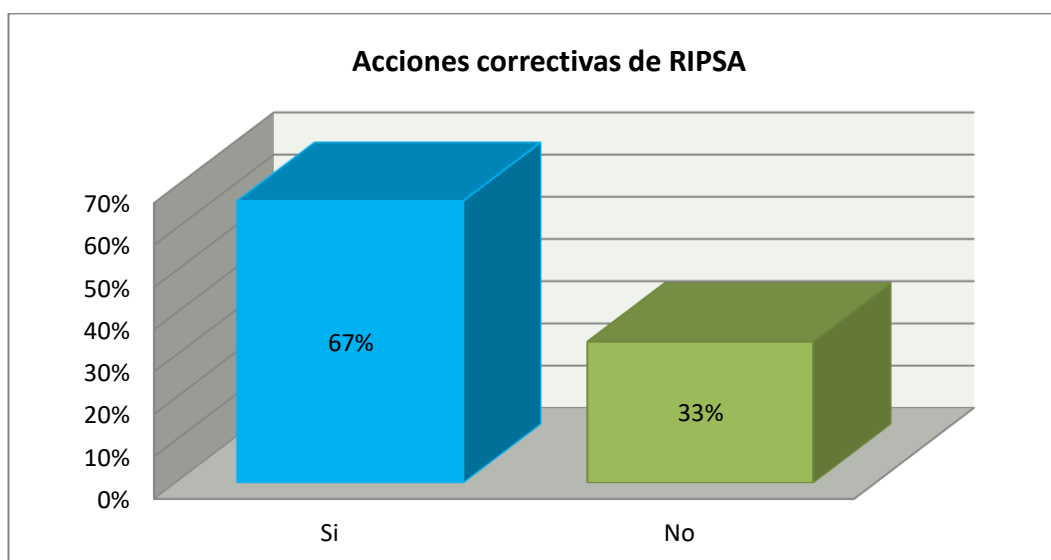
Tabla N° 8 Acciones correctivas en las estrategias de RIPSA.

Acciones correctivas de RIPSA		
CRITERIO	RESPUESTA	%
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Fuente: Trabajadores de RIPSA.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

Gráfico N° 8 Acciones correctivas en las estrategias de RIPSA.



Fuente: Trabajadores de RIPSA.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

De los trabajadores de RIPSA, el 33% manifiesta que en los últimos 6 meses no se han socializado cambios de estrategias como acciones correctivas a las tendencias del mercado, esto deja en evidencia la problemática empresarial que evita el crecimiento de RIPSA y la necesidad urgente de diseñar e implementar un plan estratégico para mejorar algunas falencias.

4.- ¿En la escala del 1 al 5 cómo considera la fuerza financiera de Ripsa?

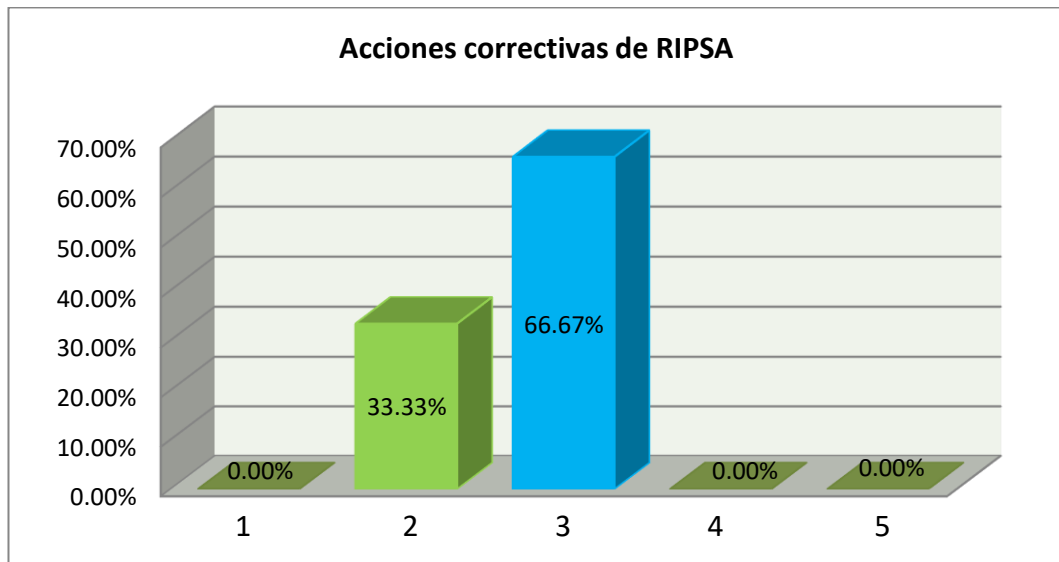
Tabla N° 9 Percepción de la fuerza financiera en RIPSA.

Acciones correctivas de RIPSA		
CRITERIO	RESPUESTA	%
1	0	0,00%
2	2	33,33%
3	4	66,67%
4	0	0,00%
5	0	0,00%
Total	6	0,00%

Fuente: Trabajadores de RIPSA.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

Gráfico N° 9 Percepción de la fuerza financiera en RIPSA.



Fuente: Trabajadores de RIPSA.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

El 33,33% de los encuestados considera que la percepción de la fuerza financiera en RIPSA es baja según los resultados del instrumento de investigación, lo que indica problemas financieros en el futuro en el caso de no mejorar esta factor, por otro lado se corre el riesgo de no obtener financiamiento por entidades bancarias y la escasez de recursos para invertir en nuevas oportunidades para el crecimiento empresarial.

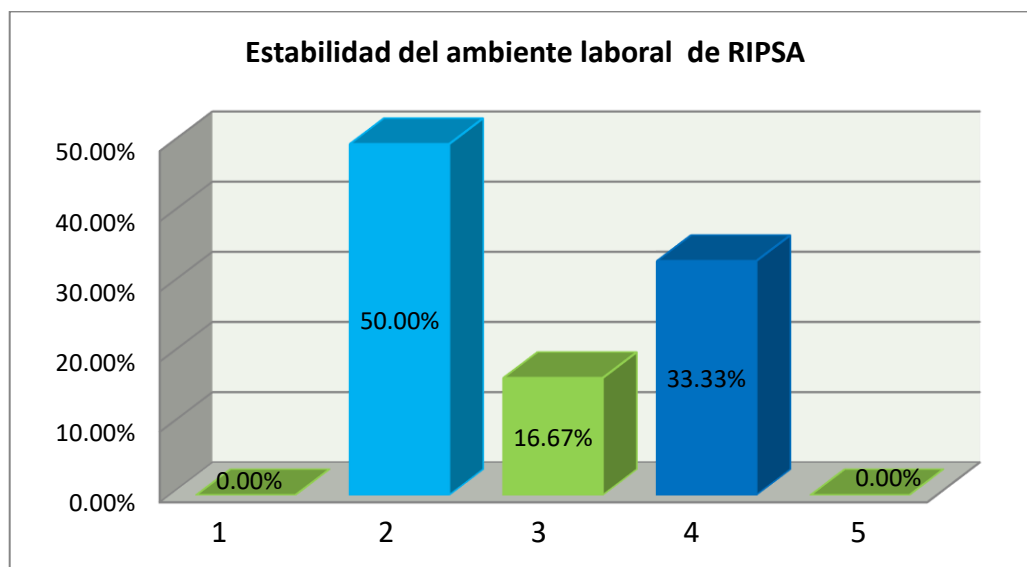
5.- ¿En la escala del 1 al 5 cómo considera la estabilidad del ambiente de RIPSA?

Tabla N° 10 Estabilidad del ambiente laboral en RIPSA

Estabilidad del ambiente laboral de RIPSA		
CRITERIO	RESPUESTA	%
1	0	0,00%
2	3	50,00%
3	1	16,67%
4	2	33,33%
5	0	0,00%
Total	6	33,33%

Fuente: Trabajadores de RIPSA.
Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

Gráfico N° 10 Estabilidad del ambiente laboral en RIPSA



Fuente: Trabajadores de RIPSA.
Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

El 50% de los encuestados considera que la percepción de la estabilidad del ambiente de RIPSA está por debajo de la mitad en escala del 2, lo que indica ciertas problemáticas de la empresa en afrontar los cambios del mercado y sus competidores, por tanto, es necesario elaborar estrategias que mejoren la estabilidad del ambiente y la competitividad.

6.- ¿En la escala del 1 al 5 cómo considera la ventaja competitiva de RIPSA?

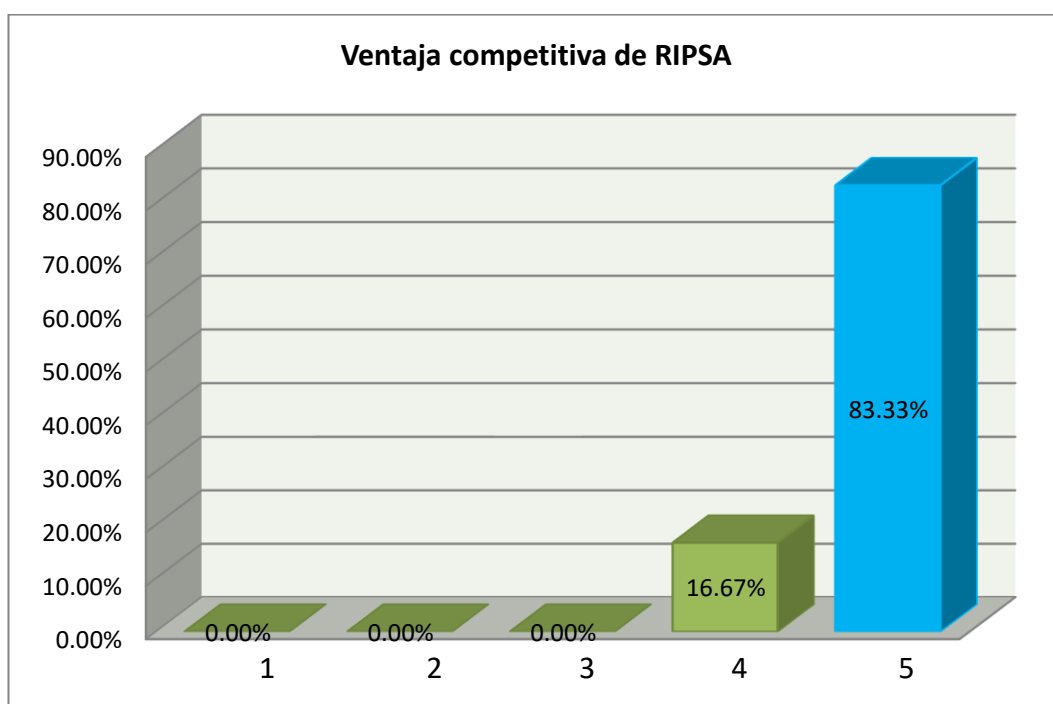
Tabla N° 11 Percepción Ventaja competitiva de RIPSA.

Ventaja competitiva de RIPSA		
CRITERIO	RESPUESTA	%
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	0	0,00%
4	1	16,67%
5	5	83,33%

Fuente: Trabajadores de RIPSA.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

Gráfico N° 11 Percepción Ventaja competitiva de RIPSA.



Fuente: Trabajadores de RIPSA.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

El 83,33% de los encuestados considera que la ventaja competitiva de RIPSA es alta, debido a los servicios que ofrece que permite diferenciarse de la competencia; sin embargo es necesario fortalecer el proceso de planificación estratégica para mejorar los resultados organizacionales.

7.- ¿En la escala del 1 al 10 cómo considera la fuerza de la industria de RIPSA?

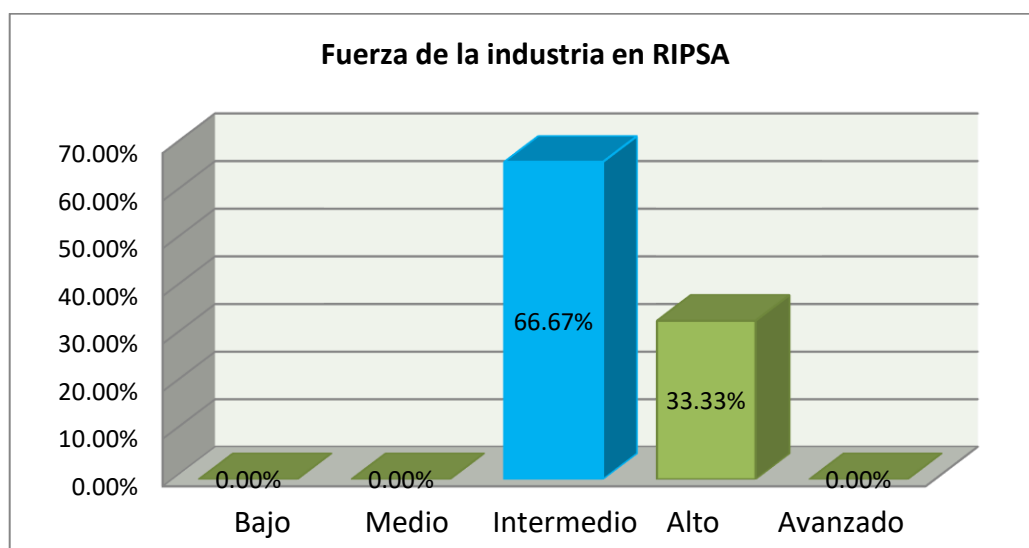
Tabla N° 12 Percepción de la fuerza de la industria en RIPSA.

Fuerza de la industria en RIPSA		
CRITERIO	RESPUESTA	%
Bajo	0	0,00%
Medio	0	0,00%
Intermedio	4	66,67%
Alto	2	33,33%
Avanzado	0	0,00%
Total	6	33,33%

Fuente: Trabajadores de RIPSA.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

Gráfico N° 12 Percepción de la fuerza de la industria en RIPSA.



Fuente: Trabajadores de RIPSA.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

El 66,68% de los encuestados califica la percepción de la industria de RIPSA en un rango de 3%, esto implica que las actividades de RIPSA son complejas de entrar al mercado porque están direccionadas a la consultorías y demás servicios de altos costos, sin embargo, el mercado es rentable por su margen de utilidad y competencia a nivel local y nacional.

2.8.5.2. Encuestas dirigidas a clientes.

1.- ¿Cuánto tiempo lleva utilizando lo productos/servicios de Reliable Ingeniería y Proyectos?

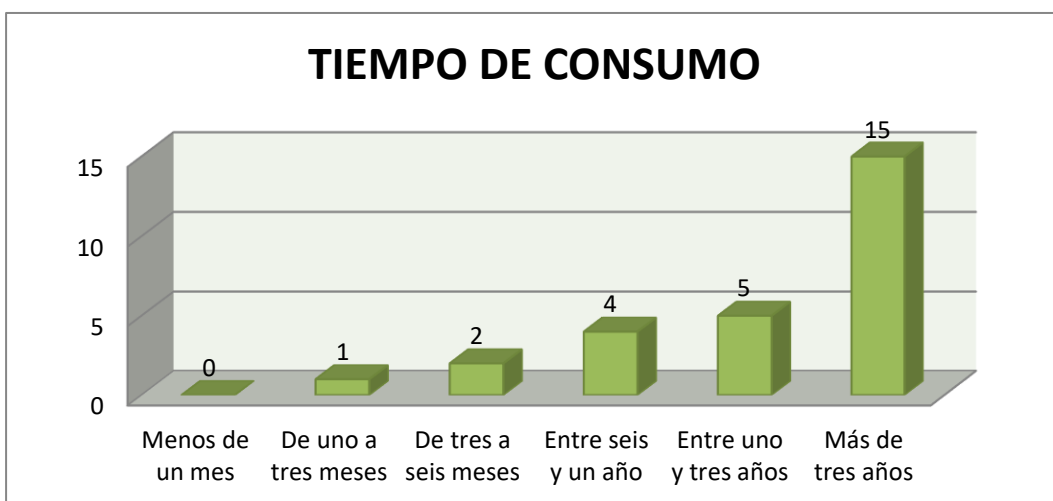
Tabla N° 13 Tiempo de consumo.

CRITERIO	RESPUESTA
Menos de un mes	0
De uno a tres meses	1
De tres a seis meses	2
Entre seis y un año	4
Entre uno y tres años	5
Más de tres años	15

Fuente: Clientes de RIPSA.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

Gráfico N° 13 Tiempo de consumo.



Fuente: Clientes de RIPSA.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

La empresa Reliable Ingeniería y Proyectos tiene un total de 27 clientes activos en todo el país, mayor parte de ellos tienen entre uno y tres años de estar consumiendo los servicios tecnológicos de la empresa; esto es un indicador importante, ya que las opiniones y respuestas de los clientes incidirán con mayor relevancia debido a la experiencia de consumo de los servicios.

2.- ¿Cómo conoció Reliable Ingeniería y Proyectos?

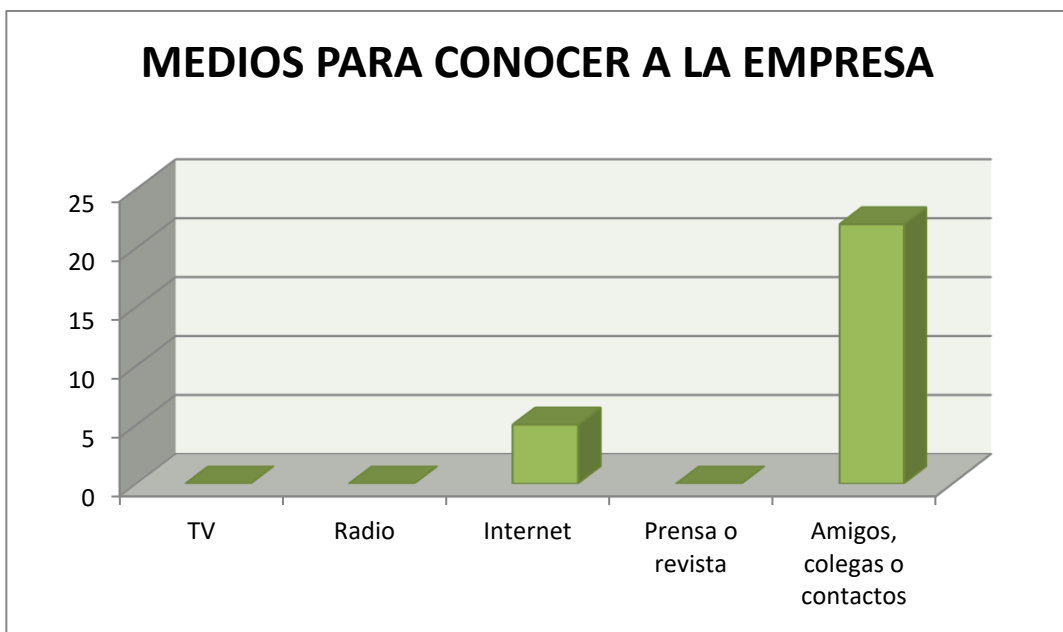
Tabla N° 14 Medios para conocer a la empresa.

CRITERIO	RESPUESTA
TV	0
Radio	0
Internet	5
Prensa o revista	0
Amigos, colegas o contactos	22

Fuente: Clientes de RIPSА.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

Gráfico N° 14 Medios para conocer a la empresa.



Fuente: Clientes de RIPSА.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

El 80% de los clientes encuestados manifiestan que conocieron a Reliable Ingeniería y Proyectos a través de amigos, colegas o contactos. Esto es el resultado la escasa gestión de marketing y la página web, dejando como evidencia la necesidad de ganar más prospectos a través del uso de los medios y herramientas tecnológicas.

3.- Grado de satisfacción general con RIPSА

Tabla N° 15 Satisfacción del cliente.

CRITERIO	RESPUESTA
1	0
2	7
3	18
4	2
5	0

Fuente: Clientes de RIPSA.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

Gráfico N° 15 Satisfacción del cliente.



Fuente: Clientes de RIPSA.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

El 80% de los clientes encuestados considera un grado de satisfacción entre poco y medio, por tanto, es de gran importancia gestionar actividades y estrategias que permitan fortalecer este indicador en el menor tiempo posible, ya que de esto depende el comportamiento de RIPSA en el mercado y la fidelidad de los clientes actuales y futuros.

4.- En comparación con otras alternativas de servicios similares, Reliable Ingeniería y Proyectos es:

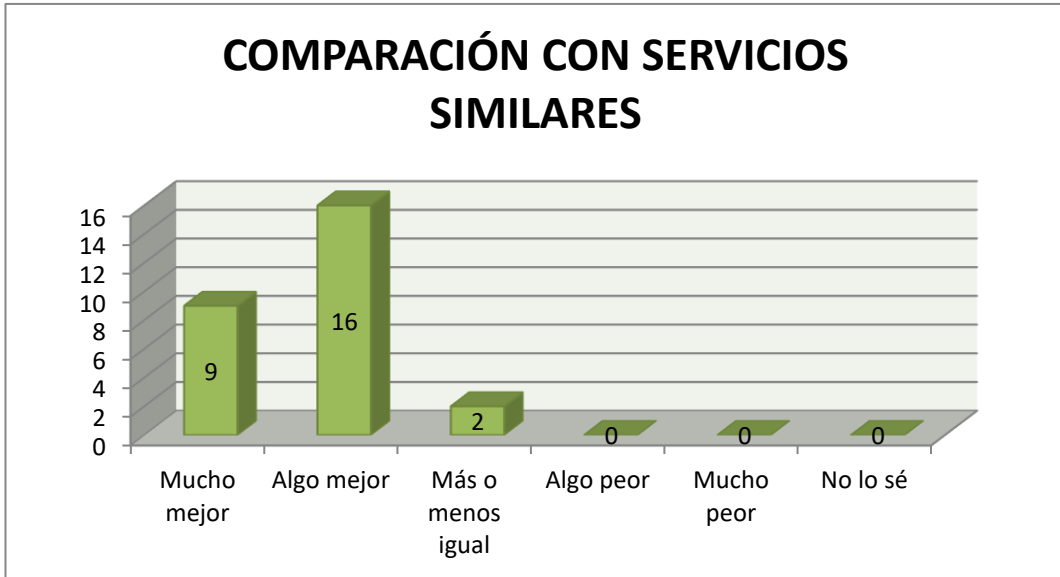
Tabla N° 16 Comparación con servicios similares.

CRITERIO	RESPUESTA
Mucho mejor	9
Algo mejor	16
Más o menos igual	2
Algo peor	0
Mucho peor	0
No lo sé	0

Fuente: Clientes de RIPSА.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

Gráfico N° 16 Comparación con servicios similares.



Fuente: Clientes de RIPSА.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

La percepción de los clientes acerca de los productos y servicios que oferta Reliable Ingeniería y Proyectos es muy optimista, indicando que el producto es bueno, sin embargo, el valor agregado de la empresa no es relativamente proporcional. Es importante gestionar acciones en el departamento comercial que permitan fortalecer el proceso de preventa, venta y competitividad empresarial.

5.- Valore del 1 al 5 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes atributos de Reliable Ingeniería y Proyectos.

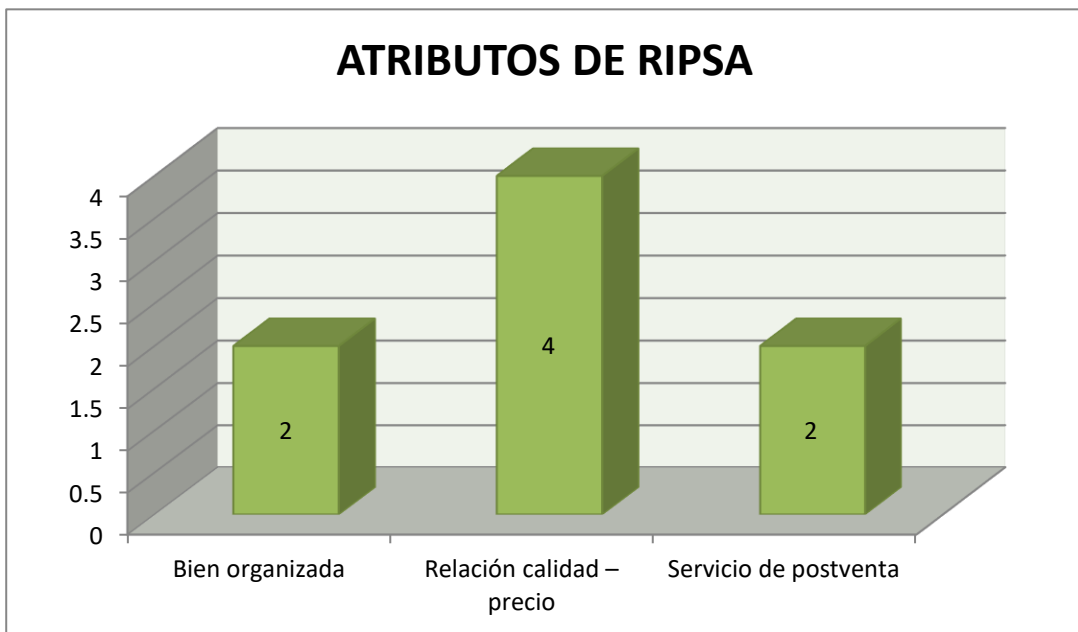
Tabla N° 17 Atributos de Reliable Ingeniería y Proyectos.

CRITERIO	RESPUESTA
Bien organizada	7
Relación calidad – precio	15
Servicio de postventa	5

Fuente: Clientes de RIPSA.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

Gráfico N° 17 Atributos de Reliable Ingeniería y Proyectos.



Fuente: Clientes de RIPSA.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

De acuerdo con la perspectiva de los clientes, la empresa Reliable Ingeniería y Proyectos no refleja organización interna, además del bajo servicio de postventa. La ventaja que motiva a mejorar a esta empresa, es el producto con buen precio y con posibilidades de obtener mayores beneficios si se fortalece la organización con una planificación estrategia idónea.

Capítulo III: Plan estratégico

Reliable Ingeniería y Proyectos es una empresa joven constituida por tres accionistas fundadores residentes en la localidad del cantón La Libertad, se dedica a los trabajos de consultorías técnicas, financieras y servicios industriales especializados para el sector público y privado, además es representante único de la marca internacional Fractal SPA, cuya alianza tiene como fin ofrecer un servicio tecnológico (software para la gestión de activos y mantenimiento) a todos los clientes de RIPSA. Como parte de la filosofía empresarial se consideran como una gestión inteligente para todas las organizaciones que pretenden implementar o innovar sus gestiones administrativas y técnicas.

Gráfico N° 18 Logotipo de la empresa



3.1. Visión

Ser un referente a nivel nacional, reconocidos por la mentalidad de liderazgo en servicio al cliente y por las soluciones financieras, técnicas y tecnológicas de sus consultores.

3.2. Propósito

Nos identificamos por gestión inteligente y soluciones eficientes basadas en las necesidades de nuestros clientes logrando efectividad en aspectos financieros, técnicos, de innovación e ingeniería de las empresas

3.3. Misión

Somos una firma consultora en proyectos financieros, técnicos y servicios tecnológicos dirigidos a PYMES a nivel nacional que aspiran eficiencia y preservación del medio ambiente, fomentando empresas más productivas.

3.4. Valores corporativos

Responsabilidad social: RipSA cumple con los parámetros que necesita la sociedad en general para fortalecer el buen vivir en base al aprovechamiento de sus recursos, haciendo frente a los sectores más vulnerables.

Responsabilidad institucional: RipSA maneja de forma idónea y confiable los recursos, obteniendo beneficios para la sociedad, respetando el entorno natural y cultural de la misma.

Sostenibilidad: RipSA es una empresa que respeta el entorno natural, promoviendo el cuidado, la subsistencia y promoción como atributos principales de la imagen general de la localidad, región y nación.

Respeto: RipSA respeta los derechos individuales de las personas, así como el respeto al patrimonio natural y cultural en donde interactúa la sociedad.

Justicia: RipSA da a cada quien lo que le corresponde en base a los atributos, méritos y derechos que justifican sus logros.

Compromiso: RipSA se compromete a cumplir con sus deberes y obligaciones con los clientes y con la jurisdicción local y nacional. Es muy importante la satisfacción total de nuestros clientes por tal razón esta comprometida con eficiencia y efectividad en los servicios ofertados.

3.5. Análisis FODA

3.5.1. Factores externos claves.

Tabla N° 18 Matriz Foda

Fortalezas	Debilidades.
<p>F1: Filosofía empresarial competitiva.</p> <p>F2: Equipo de trabajo calificado y con experiencia en las diferentes áreas de trabajo.</p> <p>F3: La principal actividad económica está basada en la tecnología e innovación de las organizaciones.</p> <p>F4: Representación a nivel nacional de 2 marcas extranjeras.</p> <p>F5: Calidad y efectividad en los productos y servicios ofertados.</p>	<p>D1: No se aprovecha al 100% los beneficios de la página web.</p> <p>D2: Uso incorrecto del CRM para captar y gestionar clientes.</p> <p>D3: Falta de recursos económicos para movilización a nivel nacional.</p> <p>D4: Ausencia de licencias en peritajes para los consultores.</p> <p>D5: Equipo de trabajo pequeño.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O1: Ámbito de negocio nuevo en el mercado nacional y en expansión.</p> <p>O2: Tendencia del mercado nacional enfocado a la innovación tecnológica.</p> <p>O3: Servicios tecnológicos no disponibles en versión “Open Source”.</p> <p>O4: Alianza estratégica internacional.</p> <p>O5: Los proyectos y servicios ofertados son necesarios para las empresas públicas y privadas.</p>	<p>A1: Dificultad económica nacional que afecta a la inversión.</p> <p>A2: Prioridad del sector público en los Open Source.</p> <p>A3: Decreto ejecutivo de austeridad (Limitación de contratación de consultorías).</p> <p>A4: Nuevas empresas en auge con similar actividad económica.</p> <p>A5: Cultura local con escasa confianza en la innovación tecnológica.</p>

Fuente: Gerencia RIPSA.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

Tabla N° 19 Matriz cruce de variables

ESTRATEGIA DA - -	ESTRATEGIA DO - +
D1-A4: Re-diseñar el sitio web de la empresa que cumpla con normas de marketing digital.	D1-O1: Empleo de la Cookies y Web Semántica para la difusión nacional de los servicios que oferta la empresa.
D2-A2: Utilizar todas las funciones del CRM para la captación de nuevos prospectos del sector privado.	D2-O4: Convenio para el manejo de CRM basado en normas y exigencias internacionales.
D3-A5: Inyección de capital propio de los accionistas para extender la participación de mercado de la empresa.	D3-O4: Apoyo financiero y técnico con las alianzas internacionales.
D4-A4: Certificación en perito evaluador para todos los consultores de la empresa.	D4-O3: Minimizar el proceso para obtención de licencias
D5-A4: Coaching para el equipo de trabajo cada 3 meses.	D5-1: Contratar un ingeniero en sistema para el desarrollo de tecnología.
D6-A3: Dirigir las gestiones de marketing con mayor prioridad al sector privado.	D6-O4: Utilizar el respaldo de empresa internacional aliadas para ganar participación en el mercado.
ESTRATEGIA FA + -	ESTRATEGIA FO + +
F1-A5: Difundir la nueva filosofía en la mente de todo el equipo de trabajo.	F1-O1: Movilización a nivel nacional para ganar nuevos prospectos.
F2-A3: Fortalecer la capacidad empresarial con programa de capacitaciones técnicas y tecnológicas al equipo de trabajo.	F2-O4: Especializar al equipo de venta como web master a través de programas de intercambios internacionales con empresas aliadas.
F3-A5: Fomentar la innovación técnica y tecnológica de las empresas locales y nacionales mediante talleres de inducción y capacitación	F3-O2: Incrementar cartera de productos tecnológicos con más alianzas estratégicas internacionales.
F4-A2: Difundir los beneficios de las soluciones tecnológicas con respecto a los OPEN SOURCE	F4-O5: Ofertar garantía de trabajos con respaldo internacional.
F5-A3: Difundir los casos de éxitos empresariales para ganar los procesos de consultorías a través de los medios de comunicación.	F5-O1: Expandir publicidad orientada a las innovaciones tecnológicas a nivel nacional.
F6-A6: Aprovechar la tecnología a gran escala para promocionar productos que optimicen los recurso del cliente	F4 -O4: Nuevos convenios con empresas internacionales proveedoras de soluciones técnicas y tecnológicas.

Fuente: Gerencia RIPSAs.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

3.6. Diagnóstico estratégico.

3.6.1. Análisis de factores internos y externos.

La importancia del análisis externo de las empresas es primordial para la toma de decisiones, ya que son aspectos en el que no tiene el control total y en ocasiones se depende considerablemente de acciones fuera de una organización. En el presente caso se realizó un estudio a los temas mencionados mediante la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), basando este análisis en las oportunidades y amenazas de la organización.

Tabla N° 20 Matriz de evaluación de factores externos

Factores externos claves	Peso	Calificación (1-4)	Peso ponderado
OPORTUNIDADES			
O1. Ámbito de negocio nuevo en el mercado nacional y en expansión.	0,05	2	0,10
O2. Tendencia del mercado nacional enfocado a la innovación tecnológica.	0,1	2	0,20
O3. Servicios tecnológicos no disponibles en versión "Open Source".	0,1	2	0,20
O4. Alianzas estratégica internacional.	0,05	2	0,10
O5. Los proyectos y servicios ofertados son necesarios para las empresas públicas y privadas.	0,15	3	0,45
O6. Ejecución de proyectos socio-económicos públicos y privados en la localidad.	0,05	2	0,10
AMENAZAS			
A1. Dificultad económica nacional que afecta a la inversión.	0,09	2	0,18
A2. Prioridad del sector público en los Open Source.	0,06	2	0,12
A3. Decreto ejecutivo de austeridad (Limitación de contratación de consultorías).	0,15	3	0,45
A4. Nuevas empresas en auge con similar actividad económica.	0,05	2	0,10
A5. Cultura local con escasa confianza en la innovación tecnológica intangible.	0,15	3	0,45
A6. Tendencia tecnológica a gran escala.	0,10	2	0,20
INDICADORES	1,00	25	2,45

Fuente: Gerencia RIPSA.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

Como criterios de amenazas se incluyeron 6 aspectos, en donde el “decreto ejecutivo de austeridad del 2017” en el cual limita la contratación de consultorías de las empresas públicas resultó ser el de mayor relevancia, mientras que “los productos y servicios ofertados por Reliable Ingeniería Proyectos – RIPSA, son de gran necesidad para las instituciones públicas y privadas” se consolidó como una de las mejores oportunidades que caracterizan a esta organización. El resultado de esta matriz generó un índice de 2.45, estando en un nivel óptimo que justifica la necesidad de planificación estratégica.

Tabla N° 21 Matriz de evaluación de factores internos

FACTORES INTERNOS CLAVES	Peso	Calificación (1-4)	Peso ponderado
FORTALEZAS			
F1. Filosofía empresarial competitiva.	0,08	3	0,24
F2. Equipo de trabajo calificado y con experiencia en las diferentes áreas de trabajo.	0,1	3	0,30
F3. Actividad económica basada en innovación tecnológica para las organizaciones.	0,1	3	0,30
F4. Representación de una marca extranjera.	0,10	3	0,30
F5. Experiencia general y específica en los productos y servicios ofertados.	0,10	3	0,30
F6. Productos y servicios enfocados a la optimización de recursos de los clientes.	0,05	3	0,15
DEBILIDADES	Peso	Calificación (1-2)	Peso ponderado
D1. Diseño incorrecto de página web empresarial.	0,08	2	0,16
D2. Uso incorrecto del CRM para captar y gestionar clientes.	0,07	2	0,14
D3. Débil disponibilidad financiera de los socios para movilización a nivel nacional.	0,07	1	0,07
D4. Ausencia de licencias de peritos evaluador para los consultores.	0,07	1	0,07
D5. Equipo de trabajo pequeño.	0,08	1	0,08
D6. Débil participación en el mercado nacional.	0,10	1	0,10
INDICADORES	1,00	25	2,21

Fuente: Gerencia RIPSA.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

Como criterios de debilidad se incluyeron 6 aspectos, en donde el “diseño incorrecto de la página Web” resultó ser el de mayor relevancia, mientras que la representación de una marca extranjera se ha consolidado como una de las mejores fortalezas que caracterizan a Reliable Ingeniería y Proyectos – RIPSA. El resultado de esta matriz generó un índice de 2.21, estando en un nivel óptimo que justifica la necesidad de planificación estratégica.

3.6.2. Análisis de matriz PEYEA

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, es considerada una de la más sencillas y utilizada en la planificación estratégica, en este caso Reliable Ingeniería & Proyectos RIPSA, pretende a través de la presente matriz analizar las mejores posibilidades de desempeño en el mercado y el estado de la imagen actual, mediante cuatro cuadrantes a fin de encontrar el mejor argumento y aplicación de una estrategia, detallándose de la siguiente manera:

Tabla N° 22 Fuerza de la industria

FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	CALIFICACIONES
Potencial de crecimiento.	5
Potencial de utilidades.	4
Estabilidad financiera.	3
Conocimientos tecnológicos.	5
Aprovechamiento de recursos.	2
Intensidad de capital.	3
Facilidad para entrar en el mercado.	5
Productividad, aprovechamiento de la capacidad.	2
TOTAL	29

Fuente: Gerencia RIPSA.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

Tabla N° 23 Fuerza financiera

FUERZA FINANCIERA (FF)	CALIFICACIONES
Rendimiento sobre la inversión.	4
Liquidez.	3
Capital de trabajo.	4
Flujo de efectivo.	3
Facilidad para salir del mercado.	4
Riesgos implícitos del negocio.	3
TOTAL	21

Fuente: Gerencia RIPSA.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

Tabla N° 24 Estabilidad del ambiente

ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	CALIFICACIONES
Cambios tecnológicos.	-2
Tasa de inflación.	-3
Variabilidad de la demanda.	-4
Escala de precios de productos competidores.	-2
Barrera para entrar en el mercado.	-3
Presión competitiva.	-3
TOTAL	-17

Fuente: Gerencia RIPSA.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

Tabla N° 25 Ventaja competitiva

VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALIFICACIONES
Participación en el mercado.	-3
Calidad del producto.	-1
Ciclo de vida del producto.	-3
Lealtad de los clientes.	-2
Utilización de la capacidad de competencia.	-3
Conocimientos tecnológicos.	-3
Control sobre los proveedores y distribuidores.	-5
TOTAL	-20

Fuente: Gerencia RIPSA.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

3.6.3. Resultados de matriz PEYEA.

PROMEDIO DE FI

$$\frac{29}{8} = 3,63$$

PROMEDIO DE FF

$$\frac{21}{6} = 3,5$$

PROMEDIO DE EA

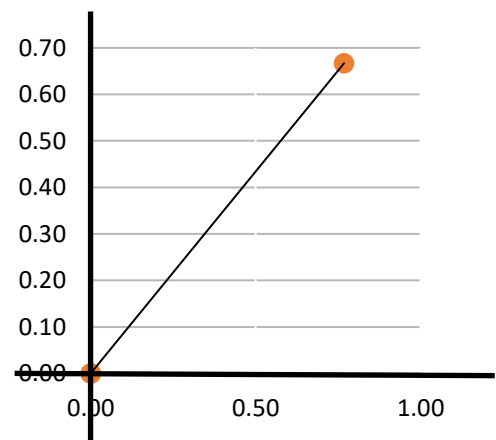
$$\frac{-17}{6} = -2,83$$

PROMEDIO DE VC

$$\frac{-20}{7} = -2,86$$

$$\begin{aligned} X &= FI + VC \\ &= 3,63 + -2,86 \\ &= \mathbf{0,77} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Y &= FF + EA \\ &= 3,50 + -2,83 \\ &= \mathbf{0,67} \end{aligned}$$



3.6.4. Estrategias competitivas resultantes.

- Integración hacia atrás, hacia adelante, horizontal.
- Penetración de mercado.
- Desarrollo de mercado.
- Desarrollo de productos.

3.6.5. Análisis de matriz de perfil competitivo.

Tabla N° 26 Perfil competitivo local

FCE: FACTORES CLAVES ÉXITO	PESO	RIPSA		DOWNSTREAMS		SANTA ELENA EP	
		CALIF	POND	CALIF	POND	CALIF	POND
F1. Filosofía empresarial competitiva.	0,2	3	0,6	3	0,6	4	0,8
F2. Equipo de trabajo calificado y con experiencia en las diferentes áreas de trabajo.	0,2	3	0,6	4	0,8	4	0,8
F3. Actividad económica basada en innovación tecnológica para las organizaciones.	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
F4. Representación de una marca extranjera.	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
F5. Experiencia general y específica en los productos y servicios ofertados.	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6
A3. Decreto ejecutivo de austeridad (Limitación de contratación de consultorías).	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6
INDICADORES	1	2,9		3,5		3,4	

Fuente: Gerencia RIPSA.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

En esta fase de diagnóstico estratégico se analizan entre fortalezas y debilidades de tres empresas incluida Reliable Ingeniería & Proyectos – RIPSA, las mismas que tienen características similares en cuanto a sus bienes y servicios, segmento de mercado y gestión organizacional; además ejercen sus funciones dentro de la delimitación geográfica de la provincia de Santa Elena. El resultado es evidente para RIPSA, debido que hasta la fecha tan sólo lleva 18 meses en el mercado de consultorías e innovación tecnológica y las dos empresas restantes con las que se realizó la comparación del perfil competitivo tienen entre 5 a 10 años de experiencia, por tanto, la calificación es baja convirtiéndose en una razón más para la elaboración de un plan estratégico.

3.6.6. Árbol de problemas

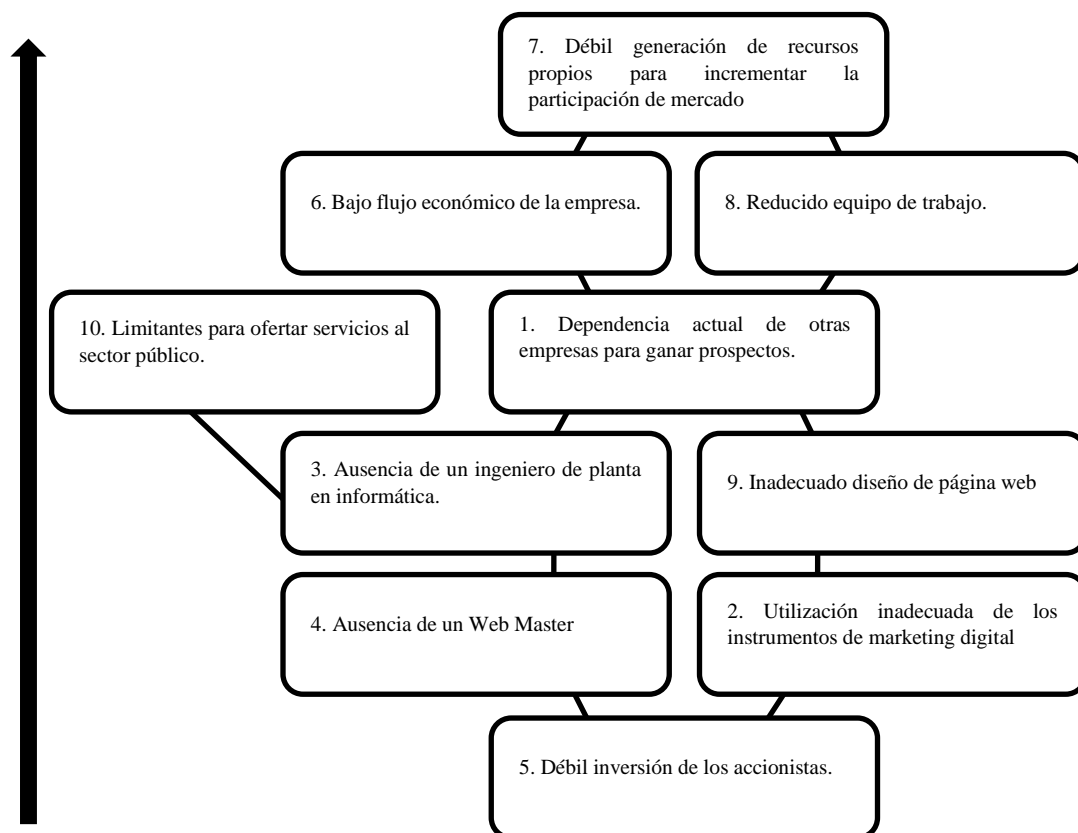
Tabla N° 27 Tarjetas de problemas.

PROBLEMA	BAJO NIVEL DE VENTAS									
CAUSA	1. Dependencia actual de otras empresas para ganar prospectos.	2. Utilización inadecuada de los instrumentos de marketing digital	3. Ausencia de un ingeniero de planta en informática.	4. Ausencia de un Web Master	5. Débil inversión de los accionistas.	6. Bajo flujo económico de la empresa.	7. Débil generación de recursos propios para incrementar la participación de mercado	8. Reducido equipo de trabajo.	9. Inadecuado diseño de página web	10. Limitantes para ofertar servicios al sector público

Fuente: Gerencia RIPSA.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

Gráfico N° 19 Encadenamiento de hipótesis.



Fuente: Gerencia RIPSA.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

3.6.7. Matriz de VESTER.

Tabla N° 28 Matriz de VESTER.

No.	PROBLEMAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ACTIVOS
1	Dependencia actual de otras empresas para ganar prospectos.	0	0	0	0	0	3	2	3	0	0	8
2	Utilización inadecuada de los instrumentos de marketing digital	2	0	0	0	0	1	1	1	3	0	8
3	Ausencia de un ingeniero de planta en informática.	3	0	0	0	0	2	1	2	0	3	11
4	Ausencia de un Web Master	3	0	0	0	0	2	1	2	0	3	11
5	Débil inversión de los accionistas.	1	3	2	3	0	1	1	1	2	1	15
6	Bajo flujo económico de la empresa.	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	3
7	Débil generación de recursos propios para incrementar la participación de mercado.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Reducido equipo de trabajo.	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	3
9	Inadecuado diseño de página web	3	0	0	0	0	2	1	2	0	0	8
10	Limitantes para ofertar servicios al sector público.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO		12	3	2	3	0	11	13	11	5	7	

Fuente: Gerencia RIPSA.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

Tabla N° 29 Resultado de matriz VESTER.

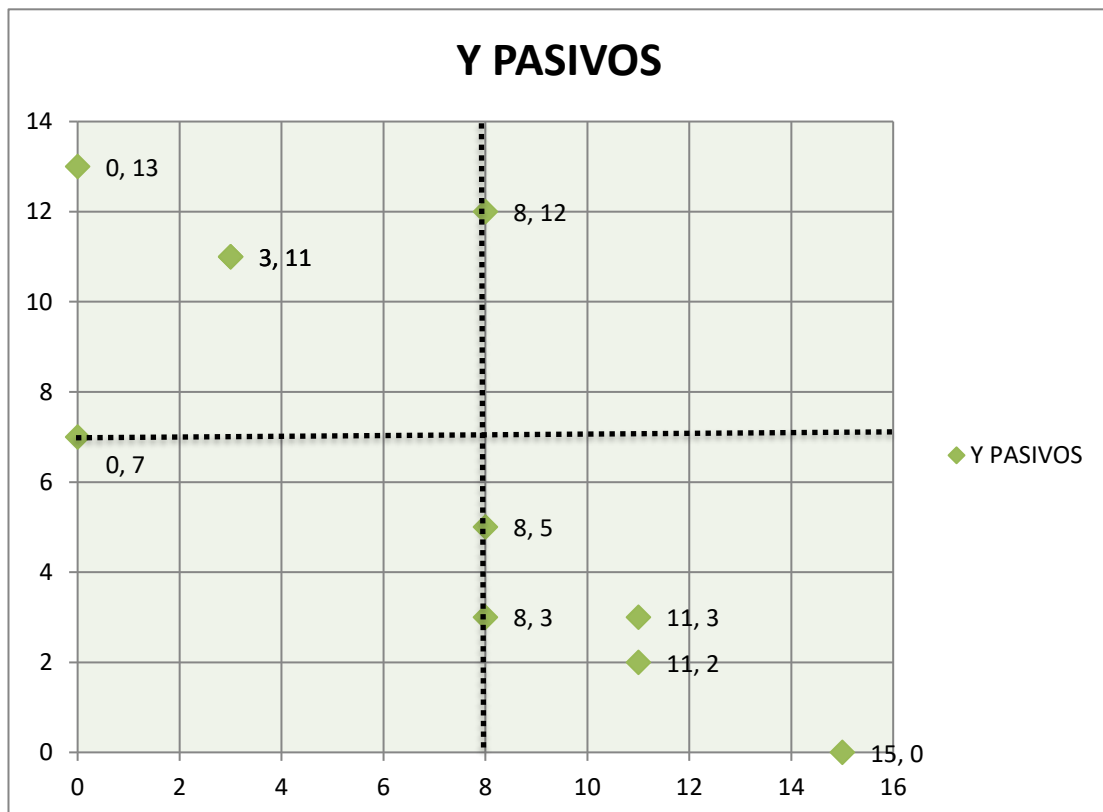
X ACTIVOS	Y PASIVOS	PROBLEMA
8	12	1
8	3	2
11	2	3
11	3	4
15	0	5
3	11	6
0	13	7
3	11	8
8	5	9
0	7	10

COLOR	CUADRANTE
Orange	CRITICO
Light Green	ACTIVOS
Light Blue	PASIVOS
Dark Purple	INDIFERENTES

Fuente: Gerencia RIPSA.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

Gráfico N° 20 Cuadrante VESTER



Fuente: Gerencia RIPSA.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís

3.6.8. Cuadrante de problemas crítico.

La Dependencia actual de otras empresas para ganar prospectos identificado como el problema 1, representa el tronco del problema central del total pasivos y total activos altos, se entiende como el problema de gran casualidad que a su vez es causado por la mayoría de las demás problemáticas encontradas en el diagnóstico estratégico de Realiabile Ingeniería & Proyectos – RIPSA; por lo tanto, requiere de gran cuidado en su análisis y su intervención pertinente incidirá en gran medida en los resultados finales de gestión en la empresa.

3.6.9. Cuadrante de problemas activos.

La utilización inadecuada de los instrumentos de marketing digital (problema 2); ausencia de un ingeniero de planta en informática (problema 3); ausencia de un Web Master (problema 4); Débil inversión de los accionistas (problema 5); Inadecuado diseño de página web (problema 9), representan los problemas más influyentes y causas del árbol de problemas. Se consideran de alta influencia sobre la mayoría de las problemáticas restantes encontradas en el diagnóstico estratégico pero no son causados por los otros. Estos son problemas claves ya que son causa primaria del problema central y por ende requieren de atención y manejo crucial de Realiabile Ingeniería & Proyectos – RIPSA.

3.6.10. Cuadrante de problemas pasivos.

El bajo flujo económico de la empresa (problema 6); débil generación de recursos propios para incrementar la participación de mercado (problema 7); reducido equipo de trabajo (problema 8); limitantes para ofertar servicios al sector público (problema 10), representan efectos del problema central y se consideran como problemas sin gran influencia causal sobre los demás pero que son causados por la

mayoría. Deben ser utilizados como indicadores de cambio y de eficiencia de la intervención de problemas activos en Realiabile Ingeniería & Proyectos – RIPSA.

3.6.11. Cuadrante de problemas indiferentes.

De acuerdo con las tarjetas de problemas y el proceso pertinente de la matriz de Vester, no existen problemas indiferentes. El hecho de que no se encuentre ninguna problemática en este cuadrante no significa menos preocupación, por el contrario, deben tomarse medida urgentes porque todas las problemáticas ubicadas en Realiabile Ingeniería & Proyectos – RIPSA tiene un grado de incidencia importante sobre las gestión empresarial, siendo esto una razón más para la elaboración de un plan estratégico que solucionen problemas y mejore la competitividad.

3.6.12. Matriz Boston Consulting Group.

Tabla N° 30 Matriz Boston Consulting Group

SOFTWARE CMMS-EAM PRODUCTO ESTRELLA	CONSULTORÍAS DE AVALÚOS DE ACTIVOS FIJOS. PRODUCTO SIGNO DE INTERROGACIÓN.
MANTENIMIENTO INDUSTRIAL. PRODUCTO VACA LECHERA.	PROYECTOS DE INGENIERÍA. PRODUCTO PERRO.

Fuente: Gerencia RIPSA.

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

Según el reporte de ventas e ingresos, la software “FRACTTAL” es considerado el producto estrella, ya que se promoción a través de la estrategia de marketing en la página web; el potencial es el precio y su diseño amigable-adaptable para todo tipo de organizaciones. Se considera como vaca lechera los procesos de mantenimiento industrial, específicamente equipos y maquinarias de bajas revoluciones, debido

que va en todo tipo de proyectos, no es potencial de la empresa; sin embargo, deja ganancias.

En el caso del signo de interrogación, radica la consultoría financiera, sobre todo las que tienen relación con levantamiento de información y avalúos de activos fijos; es un producto costoso con poca demanda en el sector privado y con mayor recurrencia en el sector público, sin embargo, cuando se ejecuta un proceso este tipo de servicios, deja ganancias considerables. Con respecto al producto perro, se considera a los proyectos de ingeniería, esto se debe a que es una actividad muy respetada en mercado local, nacional e internacional; sin embargo, tiene muy poca demanda, debido que son procesos costosos y solo las requieren empresas grandes.

3.7. Estrategias

El mercado actual obliga a las empresas a diseñar y actualizar su matriz FODA que implica aspectos internos y externos, una vez obtenida esta información se procede el cruce de datos cuyos resultados serán una variedad de estrategias relacionadas a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades propias de las organización, en este caso se elaboró el proceso mencionado mediante la matriz

3.7.1 Determinación de estrategias

Tabla N° 31 Determinación de estrategias

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Estrategia de marketing interactivo	Generar contacto dinámico entre la empresa y clientes, mediante el uso de herramientas de marketing interactivo que permita fortalecer la fidelización de clientes.
Estrategia de participación de mercado	Captar nuevos clientes mediante el uso de agentes independientes con la finalidad de aumentar la participación de mercados de la empresa Ripsa.

Estrategia de diversificación de servicios	Desarrollar nuevos servicios que permitan fortalecer la satisfacción de los clientes actuales y nuevos clientes.
--	--

Elaborado por: Evert Pilay Villacís.

Como primera estrategia considerada para fortalecer la competitividad de Reliable Ingeniería & Proyectos RIPSA, es la aplicación de marketing interactivo mediante el re-diseño del sitio web empresarial, con la finalidad de generar contacto dinámico entre la empresa y clientes, a través del uso de CRM para realizar un seguimiento al cliente durante el servicio de pre-venta, durante la venta y post-venta, de esta manera se fortalecerá la fidelización de los clientes.

Otra estrategia considerada como segunda prioridad es la diversificación de productos que permitan satisfacer las necesidades de los clientes actuales y clientes prospectos, de esta manera se fortalecerá la satisfacción de los clientes, así como fortalecer la competitividad empresarial.

Quedando de esta manera las 3 estrategias con mayor relevancia y con necesidad prioritaria para fortalecer la competitividad de RIPSA, así mismo fortalecer los factores críticos determinados como parte de la gestión administrativa.

3.8. Objetivos estratégicos

- Generar contacto dinámico entre la empresa y clientes, mediante el uso de herramientas de marketing interactivo que permita fortalecer la fidelización de clientes.
- Captar nuevos clientes mediante el uso de agentes independientes con la finalidad de aumentar la participación de mercados de la empresa Ripsa.
- Desarrollar nuevos servicios que permitan fortalecer la satisfacción de los clientes actuales y nuevos clientes.

3.9. Programas

1

OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Generar contacto dinámico entre la empresa y clientes, mediante el uso de herramientas de marketing interactivo que permita fortalecer la fidelización de clientes.
PROYECTO PARA OBJETIVO:	D1-A4: Re-diseñar el sitio web de la empresa que cumpla con normas de marketing digital.

RECURSOS	COSTOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN		CRONOGRAMA 2019												PERIÓDO DE DURACIÓN	RESPONSABLES	
			DÍAS	SEMANAS	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE						
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
TALENTO HUMANO -Gerencia General. -Gerencia Técnica.	\$ 250,00	Actualizar contrato de Dominio Web.	5	1														2019-2020	GERENTE GENERAL Ing. Vanessa Ramírez V. GERENTE TÉCNICO Ing. Geovanny Molina V.
	\$ 400,00	Diseñar página web.	15	3															
MATERIALES -Equipo de computación. -Plataforma Hubspot CRM. -Dominio Web.	\$ 700,00	Contratar e implementar el servicio de re-marketing.	5	1															
	\$ 650,00	Capacitación sobre Community Manager	2	0,4															
	\$ 450,00	Entrenamiento de marketing digital.	3	0,6															
	\$ 2.450,00		30	6															

3.9.1 Proyectos para objetivo estratégico no. 1.

Re-diseñar el sitio web de la empresa que cumpla con normas de marketing digital.

Objetivo.

Generar contacto dinámico entre la empresa y clientes, mediante el uso de herramientas de marketing interactivo que permita fortalecer la fidelización de clientes.

Meta.

Lograr que a inicios del mes de diciembre del 2019 la empresa RIPSA tenga al menos 50 prospectos generados vía online a través de la página web y posteriormente la gestión de relación con los clientes para la venta respectiva.

Acciones estratégicas.

- Rediseñar el sitio web.
- Determinar nuevas herramientas de marketing interactivo.

Política.

Será el Gerente General quien apruebe el presupuesto y financiamiento del proyecto; el diseño de la página web y las herramientas de marketing estarán bajo la responsabilidad de la firma contratada para el proyecto y en supervisión del Ingeniero en Sistemas y del Gerente Técnico el mismo que reportará semanalmente el avance del proyecto. Finalmente los resultados serán socializados una vez por mes a la asamblea de junta de socios.

Una vez finalizada el diseño de la página web, se hará la entrega oficial de esta herramienta al departamento de venta, quienes tendrán la responsabilidad de la administración de información y la gestión de los clientes; con el soporte técnico del Ingeniero en Sistemas de la RIPSА.

En cuanto a las ventas, se determina como política la meta de 5000 dólares por cada agente de venta por un periodo mensual constante.

Táctica.

Comisiones del 10% de ventas exitosas a partir de la meta mensual de 5000 dólares; adicionalmente, el reconocimiento a la eficiencia laboral al mejor agente de ventas de RIPSА cada mes.

Responsables.

Ing. Vanessa Ramirez Vera, Gerente General RIPSА.

Ing. Geovanny Molina Vera, Gerente Técnico RIPSА.

Tiempo.

El proceso de diseño de la página web tiene una duración máxima de 20 días laborables, mientras que la capacitación para el uso de la herramienta y ventas tendrá una duración estimada de 10 días laborables, posteriormente se iniciará la captación de prospectos en la web y su gestión pertinente para ejecutar ventas que tendrá una duración máxima de 30 días laborables para obtener una base de datos de al menos 50 nuevos clientes interesados en hacer negocios con RIPSА.

Recursos.**Humano.**

Gerente General RIPSA.

Gerente Técnico RIPSA.

Consultor de Planificación.

Materiales.

Equipo de computación.

Materiales de oficina.

Resultados esperados.

Dotar de la herramienta web al departamento de ventas para la captación de 50 clientes vía online.

Indicadores.

El indicador de rentabilidad en las ventas es considerado como uno de los ratios que mide la eficiencia que alcanzan las empresas durante sus operaciones y de tomar decisiones para mejorarla.

2

OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Captar nuevos clientes mediante el uso de agentes independientes con la finalidad de aumentar la participación de mercados de la empresa Ripsa.
PROYECTO PARA OBJETIVO:	D3-A5: Extender la participación de mercado de la empresa.

RECURSOS	COSTOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN		CRONOGRAMA 2019												PERÍODO DE DURACIÓN	RESPONSABLES	
			DÍAS	SEMANAS	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE						
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
TALENTO HUMANO -Gerencia General. -Gerencia Técnica.	\$ 250,00	Determinar políticas de ventas.	3	0,4														2019-2020	GERENTE GENERAL Ing. Vanessa Ramírez V. GERENTE TÉCNICO Ing. Geovanny Molina V.
	\$ 250,00	Adquirir e implementar herramientas tecnológicas de ventas.	2	0,6															
MATERIALES -Equipo de computación. -Proyector. -Plataforma Hubspot CRM. -Vehículo. -Viáticos.	\$ 200,00	Adiestramiento en técnicas de ventas.	3	1															
	\$ 600,00	Visita comercial a clientes de la provincia del Guayas.	15	2															
	\$ 700,00	Visita comercial a clientes de la provincia de Manabí.	15	2															
	\$ 700,00	Visita comercial a clientes de la provincia de Pichincha.	15	2															
	\$ 700,00	Visita comercial a clientes de la provincia de Tungurahua.	15	2															
	\$ 700,00	Visita comercial a clientes de la provincia de Azuay.	15	2															
\$ 4.100,00			83	12															

3.9.2. Proyectos para objetivo estratégico no. 2.

Captar nuevos clientes mediante el uso de agentes independientes con la finalidad de aumentar la participación de mercados de la empresa Ripsa.

Objetivo.

Incrementar 7.000,00 dólares al presupuesto del departamento de venta mediante la aportación del capital propio de los accionistas que permita el financiamiento de las visitas a los puntos estratégicos industriales del Ecuador

Meta.

Lograr que a inicios del mes de noviembre de 2019 la empresa RIPSA tenga el capital necesario para obtener una base de datos de 50 prospectos potenciales a nivel nacional.

Acciones estratégicas.

- Seleccionar al equipo de agentes de ventas.
- Determinar incentivos para el equipo de ventas.
- Definir sistemas de control de cumplimiento de objetivos de ventas.

Política.

Será el Gerente General quien apruebe el presupuesto y financiamiento del proyecto; la supervisión de las visitas técnicas y comerciales serán asignadas al Gerente Técnico el mismo que reportará semanalmente el avance del proyecto. Finalmente los resultados serán socializados una vez por mes en la asamblea de junta de socios.

En cuanto a la generación de nuevos prospectos, será responsabilidad de los equipos de trabajo de ventas obtener la información comercial y técnica de al menos 50 empresas por cada provincia visitada; finalmente, estos datos deben ser ingresados al sistema de gestión de relación con los clientes (CRM) que maneja RIPSA.

Táctica.

La táctica para obtener el financiamiento de los socios es recalcar la importancia de ingresar 50 prospectos nuevos con una inversión de 10.000 dólares y que la proyección de venta llegaría al menos a 95.000 dólares durante el 2020.

Responsables.

Ing. Vanessa Ramirez Vera, Gerente General RIPSA.

Ing. Geovanny Molina Vera, Gerente Técnico RIPSA.

Tiempo.

De acuerdo con los estatutos de RIPSA, la asamblea puede ser convocada de forma extraordinaria, adicionalmente el proceso de aumento de capital de forma interna y externa tomaría el total de 20 días laborables, suficientes para el proyecto de obtención de capital y posteriormente el inicio de las visitas técnicas y comerciales.

Recursos.

Humano.

Gerente General RIPSA.

Gerente Técnico RIPSA.

Consultor de Planificación.

Materiales.

Equipo de computación.

Materiales de oficina.

Resultados esperados.

Financiar al departamento de ventas con 4.100 dólares considerados para la movilización de agentes de ventas a nivel nacional para la búsqueda de prospectos.

Indicadores.

El indicador de rentabilidad en las ventas es considerado como uno de los ratios que mide la eficiencia que alcanzan las empresas durante sus operaciones y de tomar decisiones para mejorarla.

3

OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Desarrollar nuevos servicios que permitan fortalecer la satisfacción de los clientes actuales y nuevos clientes.
PROYECTO PARA OBJETIVO:	D5-1: Diversificación de servicios que ofrece la empresa.

RECURSOS	COSTOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN		CRONOGRAMA 2020												PERIÓDO DE DURACIÓN	RESPONSABLES			
			DÍAS	SEMANAS	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				DICIEMBRE								
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
TALENTO HUMANO -Gerencia General. MATERIALES -Equipo de computación. -Proyector. -Viáticos.	\$ 0,00	Generar partida presupuestaria para nuevo personal de la empresa.	1	0,4															2019-2020	GERENTE GENERAL Ing. Vanessa Ramírez V.	
	\$ 100,00	Publicar la convocatoria.	2	0,6																	
	\$ 300,00	Selección de agentes independientes sin relación de dependencia.	2	1																	
	\$ 700,00	Capacitación e integración laboral.	15	2																	
	\$ 2.500,00	Implementación de herramientas para el desarrollo de soluciones tecnológicas.	5	2																	
	\$ 3.600,00		25	6																	

3.9.3. Proyectos para objetivo estratégico no. 3.

Desarrollar nuevos servicios que permitan fortalecer la satisfacción de los clientes actuales y nuevos clientes.

Objetivo.

Desarrollar soluciones tecnológicas propias de RIPSA mediante la contratación de un ingeniero en sistema satisfaciendo las solicitudes de los clientes.

Meta.

Lograr que a finales del 2019 la empresa RIPSA tenga dos soluciones tecnológicas nuevas en el catálogo de los servicios ofertados.

Acciones estratégicas.

- Contratar y entrenar a un ingeniero en sistemas con experiencia en integraciones de sistemas en la web y programación de sistemas ERP.

Política.

Será el Gerente General quien apruebe la partida presupuestaria para la nueva contratación; el proceso de selección y contratación estará liderado por el gerente técnico con asesoría de la entidad pública Socio Empleo, es importante recalcar que las personas seleccionadas para la entrevista serán las que cumplan con los siguientes requisitos.

1. Ecuatoriano de nacimiento.
2. Mayor de 18 años hasta 35.
3. Tercer Nivel en Sistemas y/o programación.

4. Experiencia en integraciones de al menos 3 proyectos.
5. Disponibilidad de movilización por todo el país.

Posteriormente se calificarán a los postulantes y la mejor calificación será el contratado y pasará a la fase de capacitación e integración laboral.

Táctica.

Se otorgará el reconocimiento de eficiencia laboral y un bono de 100 dólares por cada integración y/o solución tecnológica creada a total satisfacción de RIPSA y sus clientes.

Responsables.

Ing. Vanessa Ramirez Vera, Gerente General RIPSA.

Ing. Geovanny Molina Vera, Gerente Técnico RIPSA.

Tiempo.

El proceso de selección, contratación y capacitación del Ingeniero en Sistemas tiene una duración máxima de 25 días, mientras que el desarrollo de al menos dos nuevas soluciones tecnológicas tiene como fecha límite el 15 de junio del 2020, tiempo suficiente para ofertar nuevos servicios propios de RIPSA.

Recursos.

Humano.

Gerente General RIPSA.

Gerente Técnico RIPSA.

Consultor de Planificación.

Materiales.

Equipo de computación.

Materiales de oficina.

Resultados esperados.

Ofertar integraciones y desarrollo de soluciones tecnológicas a la medida a partir de enero del 2020 con el propósito de incrementar el catálogo de servicios y fortalecer la competitividad de RIPSA.

Indicadores.

Se utilizarán dos medidores, el de soluciones tecnológicas y de integraciones ya que son dos tipos de servicios que los clientes solicitan, y están detallados de la siguiente manera:

3.10. Plan operativo 2019 – 2020

No.	Indicadores DEBILES	Acción correctiva	Objetivo	Responsable		Mes																Recursos	Fecha Ini	Fecha Fin	Indicadores de logro								
				Oficina	Cargo	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				Financ			
						1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1				2	3	4	1		2	3	4
1	Débiles herramientas de marketing interactivo.	D1-A4: Rediseñar el sitio web de la empresa que cumpla con normas de marketing digital.	Generar contacto dinámico entre la empresa y clientes, mediante el uso de herramientas de marketing interactivo que permita fortalecer la fidelización de clientes.	Junta de socios	Gerente General																									\$ 1.650,00	Septiembre 2019	Marzo 2020	80%
2	Limitadas estrategias para captar clientes	D3-A5: Extender la participación de mercado de la empresa.	Captar nuevos clientes mediante el uso de agentes independientes con la finalidad de aumentar la participación de mercados de la empresa Ripsa.	Departamento de proyectos	Gerente de proyectos																									\$ 3.000,00	Septiembre 2019	Diciembre 2020	50%
3	Limitada cartera de productos	D5-1: Diversificación de servicios que ofrece la empresa.	Desarrollar nuevos servicios que permitan fortalecer la satisfacción de los clientes actuales y nuevos clientes.	Departamento Comercial	Gerente comercial																									\$ 2.520,00	Septiembre 2019	Marzo 2020	70%

Elaborado por: autor

3.11. Balanced Scorecard Reliable Ingeniería & Proyectos – RIPSА

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
Perspectiva del cliente	Captar nuevos clientes mediante el uso de agentes independientes con la finalidad de aumentar la participación de mercados de RIPSА	Alcanzar 50 prospectos potenciales a nivel nacional a finales de 2020.	Porcentaje de venta por partner	Visitas a empresas a nivel nacional para dar a conocer los productos y servicios de la empresa.
Perspectiva de los procesos internos	Generar contacto dinámico entre la empresa y clientes, mediante el uso de herramientas de marketing interactivo que permitan fortalecer la fidelización de clientes.	Lograr 100 nuevos prospectos generados vía online a inicios del mes de marzo de 2020,	Base de datos en herramientas CRM.	Rediseñar el proceso de atención online.
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Desarrollar nuevos servicios que permitan fortalecer la satisfacción de los clientes actuales y nuevos clientes.	Crear soluciones tecnológicas más en el catálogo de los servicios ofertados a finales del 2019	Incremento semestral de nuevos servicios y productos.	Fortalecer la personalización del servicio al cliente.

Elaborado por: autor

Con el diagnóstico estratégico realizado a la empresa Reliable Ingeniería & Proyectos, durante el primer semestre del 2019, los resultados generados indican la necesidad de gestionar 3 ejes principales dentro de la organización.

La primera estrategia radica en aplicar las herramientas de marketing interactivo, principalmente rediseñar la página web empresarial implementada con herramientas de marketing tales como el CRM Hubspot y el método de remarketing con el objetivo de buscar, captar y gestionar los clientes interesados en los servicios de RIPSA a través de la web, ya que representa una acción de innovación brindándoles mayor competitividad a la empresa dentro del mercado local y nacional. Desde los inicios de RIPSA se diseñó una página web de forma empírica por ahorrar costos operativos, sin embargo, los efectos se reflejaron en la escasa captación de prospecto por este medio que fue casi nula durante el año 2018-2019.

La segunda estrategia está vinculada al uso de agentes independientes que permitirán la captación de nuevos clientes con la finalidad de aumentar la participación de mercado, de esta manera se cumplirán los objetivos estratégicos empresariales. Fortalecer el proceso de ventas mediante las visitas de técnicas y comerciales a lugares estratégicos del país permitirá obtener una base de datos de clientes y empresas potenciales.

Como tercera acción estratégica se pretende desarrollar soluciones tecnológicas propias, mejorando la problemática de depender de terceros para el desarrollo de servicios solicitados por los clientes. A pesar de ser una empresa que de dentro de sus actividades económicas la comercialización de programas informáticos, RIPSA no desarrolla software, solo distribuye y da soporte técnico, sin embargo, durante los últimos 7 meses existieron clientes que demandaron necesidades a la medida de cada empresa, por lo tanto, RIPSA se limitó a dar algún tipo de solución por la ausencia de un departamento o personal netamente de sistemas que ejecute estas actividades.

Conclusiones

- En la pequeñas empresas funciona temporalmente la implementación de actividades empíricas encaminadas a lograr la participación de nuevos clientes, sin embargo, es necesario que RIPSA se adhiera de manera muy disciplinada a las actividades y tiempo propuesto, con la finalidad que las estrategias empresariales sean sostenibles a largo plazo.
- La efectividad de la gestión realizada por la Gerencia General con base a las actividades, programas y proyectos planteados en el trabajo de investigación, ampliará el catálogo de productos y servicios en la oferta final de la organización, convirtiéndose en la determinante del grado de competitividad de RIPSA en el mercado local y nacional.
- La maximización del uso del CRM complementado con el rediseño de la página web, incrementará significativamente el ingreso de nuevos prospectos para gestionarlos y hacer negociaciones direccionadas al cierre de ventas; todo esto incidirá también en las utilidades de RIPSA generando mayores oportunidades para reinvertir y crear nuevos alcances empresariales.

Recomendaciones

- Es importante realizar de manera periódica la evaluación de indicadores sobre el cumplimiento de las actividades y sus resultados obtenidos, con la finalidad de analizar la posibilidad de la ampliación del nicho de mercado a otros sectores tanto provincial o nacional, abarcando mayor porcentaje de captación de prospectos y lograr un crecimiento empresarial sostenido.
- Fortalecer la competitividad empresarial mediante la diversificación de productos y servicios que permita la satisfacción de los clientes mediante estrategias sostenibles a largo plazo. Además, es necesario realizar de forma periódica las revisiones de los indicadores en un periodo trimestral del responsable en el departamento comercial en RIPSA.
- Fortalecer el compromiso y apoyo de la parte gerencial, con la finalidad de dar el cumplimiento del cronograma y actividades, es importante la motivación idónea con bonificaciones establecidas en el presente plan estratégico. Adicionalmente, los resultados deben ser comprobados con los indicadores en un periodo trimestral y su efectividad será equivalente a la sostenibilidad o crecimiento positivo de los resultados.

Bibliografía.

Albert Gomez, M. J. (2011). La Investigación Admisnitrativa: Claves Teoricas. *Gestión*, 5-10.

Anzil, F. (2013). *Zona económica*. Obtenido de Definición de planeación : <http://www.zonaeconomica.com/planeacion>

Armstrong y Kotler, G. (2010). *Marketing*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Ascón, J. (2018). La situación competitiva de un hotel. *Ecociencia*, 3-7.

Cevallos, E. (2015). Análisis de los problemas ambientales en el cantón La Concordia, provincia Santo Domingo de Los Tsáchilas, Ecuador. *Científica interdisciplinaria investigación y saberes*, 2-7.

Cevallos, G. (2016). Plan de marketing proyecto turístico El Pedregal: Análisis de participación relativa del mercado y evaluación de factores internos, externos y financieros. *Caribeña de ciencias sociales*, 3-15.

CGE. (2015). *Servicios públicos, contraloría general del estado*. Quito: Sector público.

Clow, K. E. (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing (Cuarta Edición ed.)*. México: Person Educación de México.

Corbetta, P. (2009). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA S.A.

Daros, W. (2017). ¿Qué es un marco teórico? *Enfoques*, 73-112.

- Darwin, W. (2015). *Desarrollo de actividades directivas*. México D,F: Pearson Education.
- Dess Lumpkin, E. (2011). *Administración estratégica: textos y casos (Quinta ed.)*. México D,F: Mc Graw Hill Education.
- Durán, E. (2016). Construcciones conectivas que encapsulan.[A pesar de+ SN] y la escritura experta. *Cuadernos AISPI*, 115-131.
- EAE. (2016). Retos de la empresa familiar. . *Principales características de la pymes*, 10-21.
- Echeverria Cañas, L. (2009). *Marketing Práctico*. Madrid, España: Starbook.
- Enrique Benjamín, F. F. (2014). *Organización de empresas*. México D,F: Mc Graw.
- Finanzas, M. d. (2015). *Código tributario*. Quito: Sector público.
- Gallardo Hernández, J. (2012). *Administración estratégica, de la visión a la ejecución*. México D,F: Alfaomega.
- García, Y. (2015). Estrategia de la Empresa Agropecuaria Tunas para el desarrollo de la Ciencia y la Innovación Tecnológica. *Revista de Innovación Tecnológica. CIGET. Las Tunas*, 4.
- Gomezjurado, M. (2016). sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial: Aplicación de la Matriz de Boston Consulting Group. *Publicando*, 3-7.
- Gutiérrez Pulido, H. (2014). *Calidad total y productividad*. . México D,F: Mc Graw Hill.

- Hernández Rodríguez, S. J. (2010). *Introducción a la administración: teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México D,F: Mc Graw Hill.
- Hoffman. (2010). *Principios de marketing y sus mejores*. México: Trillas.
- Holguin, M. (2012). *Fundamentos de Marketing (Primera Edición ed.)*. . Bogotá: Ecoe.
- Hurtado Cuartas, D. (2008). *Principios de Administración*. Colombia: ITM.
- Hurtado Cuartas, D. (2012). *Principio de administración*. Bogota: ITM.
- INEC. (2010). Censo Nacional. *Instituto ecuatoriano de estadísticas y censos*, 6.
- Jaramillo, W. A. (2015). El mundo de las marca cambia lentamente, pero cambia. . *Gestión.*, 2-10.
- Kerin. (2010). *Marketing (Segunda Edición ed.)*. Madrid, España: Mc Graw - Hill interamericana de España.
- Kirberg, S. (2011). *Marketing de Fidelización (Primera Edición ed.)*. . Bogotá: Ecoe.
- Kotler P, & L. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de Marketing*. México: Trillas.
- Labra, O. (2017). Análisis FODA sobre el uso de la Inteligencia Competitiva en pequeñas empresas de la industria del vestido. *Scielo*, 3-9.

- Lamb, C. H. (2016). *Fundamentos de Marketing*. México: Cengage Learning.
- Lara, J. (2017). Impacto de la gestión administrativa sobre la eficiencia de la actividad pesquera artesanal - cantón Manta. *Eca SInergia*, 4-8.
- León, V. F. (2017). La resiliencia: su aplicación en el sector empresarial. *Contribuciones a la economía*, 2-9.
- Libertad., G. L. (2015). *Registro mercantil*. La Libertad.: Sector público.
- Limas Suárez, S. (2014). *Administración gestión organizacional y enfoque empresarial*. Bogotá: Trillas.
- López, A. (2017). Gestión empresarial y análisis de ventajas competitivas. Portafolio de negocio de las telefónicas en Ecuador. *CienciAmérica*, 3-8.
- Maiola, O. (2014). El fraude y la corrupción subyacentes en los Estados Contables: complemento de la matriz de riesgos descontada, su valor actual neto y medidas de tendencia central en encuestas sobre delitos contables y empresariales. *Contabilidad y auditoría*, 12-20.
- Málaga, H. (2014). Priorización de problemas de salud comunitaria en una localidad Lima Metropolitana en el marco del programa de Municipios Saludables. *REP Revista Peruana de Epidemiología*, 2-5.
- Malhotra, N. (2010). *Investigación de Mercado (Quinta Edición ed.)*. . Naucalpan de Juárez, Mexico: Pearson Education.: Pearson Education.
- Marrero, R. (2014). Modelo de diagnóstico de procesos aplicado en la. *Scielo*, 2-7.

- Medina Sánchez, R., López Salazar, A., & Contreras S, R. (2014). *El emprendimiento y crecimiento de las Pymes*. Barcelona: Jounar Sientific.
- Mercado, R. E. (2015). *Productividad: base de la competitividad*. México D.F: Limusa.
- Mero, L. C. (2015). *Negocios familiares: el paternalismo, camino directo al fracaso*. Quito: Ups.
- Mill, S. (2013). *Principios de administración*. México: Pearson Education.
- Mora, E. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad. *Gerenciales, Elsevier - Estudios, 2-5*.
- Mora, J. (2012). *sciencedirect*. Obtenido de Planificación estratégica : <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001600>
- Munch Galindo, L. (2015). *Manejo del proceso adminsitrativo*. México D,F: Pearson Education.
- Nava, R. (2017). Indicador de competitividad municipal en el Estado de México para construir un entorno competitivo. *Scielo, 4-7*.
- Palencia, M. (2011). *Estilos de Administración*. Bogotá: Limusa.
- Prieto Herrera, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: Eco ediciones.
- Pupo, G. A. (2013). Un concepto de estrategias. *Gestión, 4-9*.
- Robbins, S., Decenzo , D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración*. México: Pearson Educación.

- Sainz De Vicuña, A. J. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Sanchez, Y. (2015). Estudio de comportamiento estratégico y desempeño organizacional en las pymes. *Scielo*, 3-5.
- Servigan. (2013). *Principios de administración*. México: Pearson Education.
- SRI. (2015). *Código Tributario*. Ecuador: Sector público.
- Stanton, W. J. (2010). *Fundamentos de Marketing*. México, D.F: McGRAW-HILL.
- Suarez, M. (2015). Identificación de las causas asociadas a las fallas del flujo de información para el apoyo logístico aguas arriba de la perforación offshore en Colombia. *Revista De Investigación*, 111-124.
- SuperCias. (2018). *Ley de Compañías*. Ecuador: Sector Público.
- Taipe, J. (2015). consideracion de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Publicando*, 3-15.
- Tamayo, Y. (2015). Análisis teórico en la construcción de herramientas de competitividad empresarial. *Logos Ciencia & Tecnología*, 2-7.
- Tellis, G. R. (2011). *Mezcla Promocional*. México: Pearson Educación.
- Tieck, A. V. (2011). Implementación de la estrategia CRM en las Pymes. Colombia.
- Torres, P. (2016). Estrategia organizacional para afrontar auditorias en sisteas de gestión integrados. *Revista de Ciencias Sociales RCS*, 3-8.

Willingham. (2012). *Control Interno y Rentabilidad financiera*. Naulcapan de Juarez: Trillas.

Zeithaml, V. (2010). *Marketing de Servicios*. México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO No.- 1 Encuesta.

Elaborado por:	Fecha:	No. de instrumento:	Lugar:

Objetivo: conocer la situación actual de la gestión administrativa de RIPSА para la elaboración de un plan estratégico.

- 1. ¿Se ha realizado algún tipo de auditoría de gestión durante los últimos 6 meses en su puesto de trabajo?**

Sí	
No	

- 2. ¿Conoce y ejecuta las estrategias empresariales de RIPSА?**

Sí	
No	

- 3. ¿Le han notificado sobre algún cambio de estrategias en sus funciones durante los últimos 6 meses?**

Sí	
No	

- 4. ¿En la escala del 1 al 10 cómo considera la fuerza financiera de RIPSА?**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- 5. ¿En la escala del 1 al 10 cómo considera la estabilidad del ambiente de RIPSА?**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. ¿En la escala del 1 al 10 cómo considera la ventaja competitiva de RIPSА?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. ¿En la escala del 1 al 10 cómo considera la fuerza de la industria de RIPSА?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Firma del encuestador

C.I.:

ANEXO No.- 2 Encuesta a clientes.

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando lo productos/servicios de Reliable Ingeniería y Proyectos?

Menos de un mes	
De uno a tres meses	
De tres a seis meses	
Entre seis y un año	
Entre uno y tres años	
Más de tres años	

2. ¿Cómo conoció Reliable ingeniería y

Proyectos?

TV	
Radio	
Internet	
Prensa o revista	
Amigos, colegas o contactos	

3. Indíquenos su grado de satisfacción general con Reliable Ingeniería y Proyectos en una escala de 1 a 5, donde 5 es completamente satisfecho y 1 completamente insatisfecho.

1	2	3	4	5

4. En comparación con otras alternativas de servicios que ofrece Reliable Ingeniería y Proyectos es:

Mucho mejor	
-------------	--

Algo mejor	
Más o menos igual	
Algo peor	
Mucho peor	
No lo sé	

5. Valore del 1 al 5 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes atributos de Reliable Ingeniería y Proyectos.

CRITERIOS	1	2	3	4	5
Bien organizada					
Relación calidad – precio					
Servicio de postventa					

ANEXO No.- 3 Entrevista.

Elaborado por:	Fecha:	No. de instrumento:	Lugar:

Objetivo: conocer la situación actual de la gestión administrativa de RIPSA para la elaboración de un plan estratégico.

- 1. ¿Cuáles son los resultados de la última auditoria de gestión realizada en RIPSA?**
- 2. ¿Cuáles son los factores que le permiten tener fortalezas y oportunidades en el mercado?**
- 3. ¿Cuáles son los factores que generan debilidades y amenazas en el mercado?**
- 4. ¿Ha realizado cambios de estrategias para alcanzar sus objetivos durante los últimos 6 meses?**

5. ¿Cuál es el comportamiento de todos sus servicios ofertados en el mercado?

ANEXO No.- 4 Carta aval.



La Libertad, 6 de agosto de 2018.

Oficio No. 0021-GGEN-RIPSA-2018

Doctor
Arturo Clary
**Director del Instituto de Posgrado.
Universidad Estatal Península de Santa Elena.**

Ref: Proyecto de Tesis del Ingeniero Evert Guzmán Pilay Villacís, estudiante de la Maestría en Administración de Empresas con mención en Gestión de las Pymes. Aceptación y carta aval.

Estimado Señor Director,

Tengo el agrado de dirigirme a Usted a efectos de poner en su conocimiento que he autorizado el aval para que el Ingeniero Evert Guzmán Pilay Villacís, con cedula de identidad 2400004558, estudiante de la Maestría en Administración de Empresas con mención en Gestión de las Pymes, realice su proyecto de tesis en la Empresa Reliable ingeniería y Proyectos – RIPS A.

Asimismo, le manifiesto mi conformidad con el Proyecto de tesis elaborado por el estudiante y titulado “Plan estratégico para la competitividad de RIPS A Empresa de Ingeniería y Proyectos, en el cantón la libertad, provincia de Santa Elena, año 2018”.

Sin otro particular, me despido atentamente,

Atentamente;



Ing. Vanessa Ramirez Vera.
Gerente General – RIP S.A.
vramirez@ripsa.com.ec
www.ripsa.com.ec

ANEXO No.- 5 Validación de instrumentos

La Libertad, 5 de noviembre de 2018.

Doctor
Arturo Clary
Director del Instituto de Posgrado.
Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Ref: Proyecto de Tesis del Ingeniero Evert Guzmán Pilay Villacís, estudiante de la Maestría en Administración de Empresas con mención en Gestión de las Pymes.

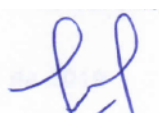
Validación de instrumentos de investigación.

Estimado Señor Director,

Tengo el agrado de dirigirme a Usted a efectos de poner en su conocimiento que he otorgado el aval para que el Ingeniero Evert Guzmán Pilay Villacís, con cedula de identidad 2400004558, estudiante de la Maestría en Administración de Empresas con mención en Gestión de las Pymes, realice y aplique los instrumentos de investigación para el trabajo de titulación “Plan estratégico para la competitividad de RIPSA Empresa de Ingeniería y Proyectos, en el cantón la libertad, provincia de Santa Elena, año 2018”.

Sin otro particular, me despido atentamente,

Atentamente;



Ing. Jairo Cedeño, MSc.
DOCENTE UNIVERSITARIO

ANEXO No.- 6 Carta de Gramatólogo

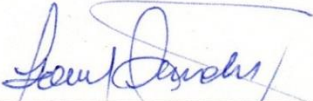
CERTIFICO

Que, he revisado aspectos relacionados a la redacción, ortografía y sintaxis del trabajo de Titulación, con el tema **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD DE RIPSA, EMPRESA DE INGENIERÍA Y PROYECTOS, EN EL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018”**, elaborado por **EVERT GUZMÁN PILAY VILLACÍS**, para optar por el Grado de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE LAS PYMES**, del Instituto de Postgrado, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Que, he realizado la revisión y corrección correspondiente en el trabajo de titulación en mención.

Autorizo hacer de este certificado, el uso legal que considere conveniente.

La Libertad, marzo de 2019



Lic. Isabel Camacho Polo

Teléfono: 0994416753
e-mail: isabelacamacho@hotmail.com
Reg. Senescyt 1023-11-1101534

ANEXO No.- 7 Certificado de Urkund

Urkund Analysis Result

Analysed Document: Tesis Final MBA - EPILAY.pdf (D49478924)
Submitted: 3/21/2019 11:27:00 PM
Submitted By: lmolina@upse.edu.ec
Significance: 2 %

Sources included in the report:

Tesis Final Carla Tapia Erazo.docx (D40496283)
TESIS INNOVA SOFTWARE GROUP.docx (D47671654)
Ale Freire Final.docx (D21228134)
Tesis Pmontoya.docx (D24160966)
GUAMAN OLGA -PLAN MK.doc (D9302138)
GUAMAN ANA.doc (D9318999)
89539dcc-afa5-4525-b71e-17dd63f454a2

Instances where selected sources appear:

13