



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Magíster en  
Administración de Empresas**

**Planificación Estratégica para Mejorar la Gestión Administrativa en la Empresa  
Sani Group S.C., de la Ciudad de Santo Domingo**

Sofía Cristina Proaño Pazmiño

Quito, octubre 2020

Planificación Estratégica para Mejorar la Gestión Administrativa en la Empresa Sani  
Group S.C., de la Ciudad de Santo Domingo

Por

Sofía Cristina Proaño Pazmiño

Octubre, 2020

Aprobado:

PhD. Luis, M., Altamirano, J, Tutor

Mgtr. María, B., Castillo, Q., Presidente del Tribunal

Mgtr. Sandra, D., Villacís, M., Miembro del Tribunal

Mgtr. Enyth, F., Burbano, P., Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 28, octubre, 2020  
PhD. Luis, M., Altamirano.

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 28, octubre, 2020  
Mgtr. Sandra, D., Villacís, M.


Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 28, octubre, 2020  
Mgtr. Enyth, F., Burbano, P.

\_\_\_\_\_ 28, octubre, 2020

Mgtr. María, B., Castillo, Q.  
Presidenta del Tribunal  
Universidad Internacional del Ecuador

## **Autoría del Trabajo de Titulación**

Yo, Sofía Cristina Proaño Pazmiño, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado Planificación Estratégica para Mejorar la Gestión Administrativa en la Empresa Sani Group S.C., de la Ciudad de Santo Domingo es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

A handwritten signature in blue ink that reads "Sofía Proaño". The signature is written in a cursive style with a horizontal line underneath the name.

---

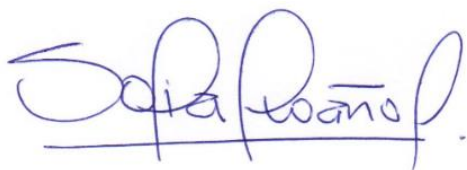
Sofía Cristina Proaño Pazmiño

Correo electrónico: [soproanopa@uide.edu.ec](mailto:soproanopa@uide.edu.ec)

### **Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual**

Yo, Sofía Cristina Proaño Pazmiño, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Planificación Estratégica para Mejorar la Gestión Administrativa en la Empresa Sani Group S.C., de la Ciudad de Santo Domingo, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, octubre de 2020

A handwritten signature in blue ink, reading "Sofía Proaño Pazmiño". The signature is written in a cursive style with a horizontal line underneath the name.

---

Sofía Cristina Proaño Pazmiño

Correo electrónico: [soproanopa@uide.edu.ec](mailto:soproanopa@uide.edu.ec)

## **Dedicatoria**

Al lograr una meta más a nivel profesional, quiero dedicar este proyecto a mis hijos: Tomás y Juan Diego, por ser mi inspiración en todo momento e impulsarme a seguir creciendo junto a ellos, por enseñarme que la visión del mundo es más simple y bella ante los ojos de un niño. Les dejo este ejemplo de superación para que lo sigan durante el camino de su vida.

## **Agradecimiento**

A toda mi familia, que me ha brindado su respaldo en todo lo que me propongo, que me impulsa a diario para dar lo mejor y alcanzar las metas propuestas. A mi esposo, por estar junto a mí durante todo el camino, que muchas veces ha estado lleno de dificultades, pero se han convertido en enseñanzas, que nos enriquecen día a día.

A mi Tutor, el Ingeniero LUIS ALTAMIRANO, quien me brindó su tiempo para dirigir de la mejor manera mi proyecto, de la misma manera como dirige al Ejército Ecuatoriano, de una manera impecable.

A mis compañeros de la primera cohorte del Master de la Universidad Internacional del Ecuador, por ser el mejor apoyo durante cada asignatura, con quienes pude aprender que el un logro en equipo se disfruta más que un logro individual.

A la Universidad Internacional del Ecuador y sus docentes por guiar cada peldaño de este nuevo objetivo trazado.

A Dios por sus constantes bendiciones y por hacerme sentir una hija privilegiada.

## **Resumen Ejecutivo**

En el presente proyecto, se desarrolla el plan estratégico para la Empresa Sani Group S.C., en el que se examina la situación actual de la compañía. En este se establece un plazo de tiempo de cinco años para su ejecución: para proceder con su implementación y puesta en marcha, con el objetivo de llegar a la situación futura deseada. La planeación estratégica inicia estableciendo la misión, visión, valores empresariales y código de ética de la empresa. Posteriormente, se efectuó un análisis del entorno, en el que se determinaron seis oportunidades y cinco amenazas. Asimismo, a partir del análisis interno, se identificaron siete fortalezas y cinco debilidades. Con base en este análisis, se ha podido comprender el entorno en el que se desenvuelve la compañía y se han formulado nuevas estrategias: (a) ofrecer más productos y/o servicios adicionales para la limpieza sanitaria y cuidado del medio ambiente; (b) coordinar los tiempos de entrega de insumos y materiales con los proveedores para evitar retrasos que afecten al cliente final; (c) optimizar los gastos de oficina, disminuyendo la impresión de documentos y aprovechando la conectividad digital; (d) mantener la documentación actualizada sobre la legalidad del negocio cumpliendo con la puntualidad de los Estados Financieros; (e) analizar los productos y servicios similares que se comercializan en el mercado por parte de las entidades competidoras; (f) otorgar talleres de capacitación al personal técnico sobre reparación de fallas en el área operativa; (g) contratar a un profesional en propiedad intelectual para legalizar nuevas marcas de la empresa. Las estrategias van a permitir alcanzar la visión trazada, por medio de los objetivos planteados a corto y largo plazo, los cuales serán efectivos para realizar una evaluación y control de resultados. Finalmente, en el proceso estratégico delineado, la etapa de evaluación y control se aplicará a través del Tablero de Control (*Balance Score Card*).

## **Abstract**

This project will explain the strategic plan for Sani Group S.C. A deep analysis of the current situation of the company will be performed to create a new plan that will be implemented during a 5 years period to reach the desired goals listed below. The strategic planning will take under consideration the mission, vision, corporate values and ethics code of Sani Group. For this purpose, a weak and strengths analysis was performed; the findings are: six opportunities, six threats, seven strengths, and five weaknesses.

The analysis of the information above let us have a better understanding of the environment surrounding the company and we were able to formulate the following strategies: (a) Expand our portfolio of services with sanitizing cleaning and environment friendly, (b) Better coordination with suppliers of raw materials to avoid delays in production, (c) Lower offices expenses taking advantage of new digital connectivity and lowering printing waste, (d) Keep record updated for a cleaner and faster Financial statements, (e) Analysis of products offered by competence, (f) Constant training to personal in the operational department, (g) Complete all the processes for patents and copy rights.

Following the strategies, we just mention will permit us reach our vision and to implement short and long objectives will help to evaluation and control of results.

Finally, the entire plan will be accessible for further details in the Control Tower using the Balance Score Card.



## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>xv</b>
<b>Capítulo 1: Introducción.....</b>	<b>1</b>
Situación general del sector.....	1
Panorama actual de la industria.....	3
Perspectiva de crecimiento de la industria .....	6
Resumen .....	8
<b>Capítulo 2: Filosofía empresarial.....</b>	<b>10</b>
Antecedentes.....	10
Visión .....	11
Misión.....	11
Valores.....	12
Propuesta de valor .....	13
Promesa de venta.....	16
Código de Ética .....	16
Bloque I .....	16
Bloque II .....	17
Bloque III.....	19
Resumen .....	20
<b>Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa e Interna .....</b>	<b>21</b>
Análisis competitivo del país.....	21
Condiciones de la demanda .....	21
Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas .....	24

Sectores relacionados y de apoyo .....	24
Influencia del análisis en el sector .....	25
Análisis del Entorno PESTEC o PEST .....	25
Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) .....	25
Fuerzas económicas y financieras (E) .....	27
Fuerzas sociales y demográficas (S).....	29
Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	30
Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	33
Fuerzas culturales (C) .....	34
Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	35
La Organización y los competidores (5 Fuerzas de Porter).....	36
Poder de negociación de los proveedores .....	36
Poder de negociación de los compradores.....	37
Rivalidad de los competidores.....	38
Amenaza de competidores entrantes .....	38
Amenaza de los sustitutos.....	39
Análisis Interno (AMOFHIT).....	39
Administración y Gerencia (A) .....	39
Marketing y Ventas (M) .....	40
Operaciones y Logística. Infraestructura .....	40
Finanzas y Contabilidad (F).....	41
Recursos Humanos (H).....	42
Sistemas de Información y Comunicaciones (I) .....	42
Tecnología e Investigación y Desarrollo (T) .....	43
Resumen .....	43

<b>Capítulo 4: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>45</b>
Objetivos de largo plazo .....	45
Matriz de Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (valorado) .....	47
Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA).....	49
Matriz de Mckinsey / General Electric (MGE) .....	54
Matriz Space (MS): fuerzas financieras, fuerzas de la industria, estabilidad del ambiente, ventaja competitiva .....	54
Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	58
Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	59
Ponderación de estrategias .....	61
Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo .....	63
Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos .....	67
Resumen .....	68
<b>Capítulo 5: Implementación y Evaluación de la Estrategia .....</b>	<b>69</b>
Objetivos a corto plazo – (Plan Operativo) .....	69
Recursos Asignados.....	73
Políticas para cada Estrategia .....	74
Estructura de la Organización .....	75
Medio Ambiente, Ecología, Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo .....	76
Recursos Humanos y Motivación.....	77
Gestión del Cambio .....	77
Evaluación Estratégica .....	78
Perspectivas de Control .....	78
Aprendizaje Interno, Procesos, Clientes, Perspectiva financiera .....	79
Tablero de Control Balaceado (Balanced Scorecard).....	83

Resumen .....	84
<b>Capítulo 6 .....</b>	<b>85</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>85</b>
Futuro del sector .....	85
Plan Estratégico Integral (PEI) .....	86
Conclusiones.....	88
Recomendaciones .....	89
<b>Referencias .....</b>	<b>90</b>
<b>Apéndice A: Autorización de la Empresa Sani Group S.C. ....</b>	<b>93</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1 Cantidad de empresas por provincia que se dedican al tratamiento de aguas residuales .....	4
Tabla 2 <i>Proyección de ventas en las empresas de aguas residuales (en porcentajes) ...</i>	7
Tabla 3 <i>Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) .....</i>	10
Tabla 4 <i>Matriz axiológica de los valores corporativos de la empresa Sani Group S.C. ....</i>	13
Tabla 5 <i>Propuesta de valor para la empresa Sani Group S.C. ....</i>	15
Tabla 6 <i>Cantidad de familias por clase socioeconómica y provincias .....</i>	21
Tabla 7 <i>Empresas dedicadas a la organización de eventos por provincia .....</i>	22
Tabla 8 <i>Empresas petroleras y de construcción por provincial.....</i>	23
Tabla 9 <i>Cantidad de empresas por provincia que ofrecen servicios higiénicos portátiles.....</i>	24
Tabla 10 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....</i>	35
Tabla 11 <i>Número de clientes potenciales de Sani Group S.C. a escala nacional.....</i>	37
Tabla 12 <i>Mapa estratégico propuesto para la empresa Sani Group S.C .....</i>	46
Tabla 13 <i>Matriz FODA valorado .....</i>	48
Tabla 14 <i>Matriz FODA.....</i>	50
Tabla 15 <i>Matriz Cruzada de Estrategias.....</i>	52
Tabla 16 <i>Calificación de las Fortalezas Financieras (FF) y Fuerzas de la Industria (FI) .....</i>	55
Tabla 17 <i>Calificación de la Estabilidad Ambiental (EA) y en la Ventaja Competitiva (VC) .....</i>	55
Tabla 18 <i>Factores para la Matriz Space .....</i>	56

Tabla 19 <i>Puntajes finales para la Fortaleza Financiera (FF), Fuerzas de la Industria (FI), Estabilidad Ambiental (EA) y Ventaja Competitiva (VC)</i> .....	57
Tabla 20 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	59
Tabla 21 <i>Ponderación de estrategias</i> .....	61
Tabla 22 <i>Matriz estrategias vs objetivos a largo plazo</i> .....	64
Tabla 23 <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores</i> .....	67
Tabla 24 <i>Plan Operativo Anual</i> .....	70
Tabla 25 <i>Recursos asignados</i> .....	73
Tabla 26 <i>Políticas del plan estratégico</i> .....	74
Tabla 27 <i>Etapas del proceso propuesto de reclutamiento, selección, evaluación y capacitación de personal para la empresa Sani Group S.C.</i> .....	77
Tabla 28 <i>Estrategias de la Perspectiva Financiera</i> .....	79
Tabla 29 <i>Estrategias de Clientes</i> .....	80
Tabla 30 <i>Estrategias de Procesos</i> .....	81
Tabla 31 <i>Estrategias de Aprendizaje Interno</i> .....	81
Tabla 32 <i>Tablero de Control propuesto para la empresa Sani Group S.C</i> .....	83
Tabla 33 <i>Plan Estratégico Integral (PEI) para la empresa Sani Group S.C</i> .....	86

## Lista de Figuras

<i>Figura 1</i> Ventas en dólares y porcentajes de servicios de aguas residuales y alquiler de servicios higiénicos portátiles.....	5
<i>Figura 2</i> Generación de aguas residuales en el proceso productivo de cada industria ....	6
<i>Figura 3</i> Proyecciones porcentuales de las prácticas de ahorro de agua en los hogares..	8
<i>Figura 4</i> Lienzo de la propuesta de valor.....	14
<i>Figura 5</i> Ranking de países más corruptos de Sudamérica 2018.....	26
<i>Figura 6</i> Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador 2015 - 2019 .....	27
<i>Figura 7</i> Tasas de Interés Activas PYMES Ecuador .....	29
<i>Figura 8</i> Población del Ecuador y Santo Domingo de los Tsáchilas .....	30
<i>Figura 9</i> Porcentaje de hogares con acceso a internet .....	31
<i>Figura 10</i> Medios de comunicación digitales utilizadas por empresas de gestión de desechos.....	32
<i>Figura 11</i> Calidad de servicios higiénicos en los hogares .....	33
<i>Figura 12</i> Matriz de Mckinsey de la empresa Sani Group S.C.....	54
<i>Figura 13</i> Matriz SPACE .....	57
<i>Figura 14</i> Matriz BCG de la empresa Sani Group S.C. ....	58
<i>Figura 15</i> Organigrama de la empresa Sani Group S.C.....	75





## **Capítulo 1: Introducción**

### **Situación general del sector**

En el país, existen cerca de diez asociaciones sin fines de lucro que se dedican al cuidado y protección ambiental, destacándose como las principales, las siguientes: el Comité Ecuatoriano para la Defensa de la Naturaleza y el Medio Ambiente (CEDENMA), el Frente de Defensa Amazónico (FDA) y el Fondo de Áreas Protegidas (FAP). Sus entidades propenden al cuidado de la naturaleza: no solo de la flora y la fauna, sino también incentivan hacia la reducción de los indicadores de contaminación del aire, del agua y el suelo en las distintas ciudades del Ecuador, lo cual, es un factor favorable para las empresas que deseen fortalecer el cuidado medio ambiental.

Por otra parte, se conoce que Ecuador se encuentra en el cuarto lugar como el país más corrupto de Sudamérica ocupando el puesto 114 a escala mundial, siendo superado solamente por países como: Venezuela, Bolivia y Paraguay. En el año 2018, según lo reconoce el Banco Mundial (2019), esta realidad del territorio nacional afecta en la correcta utilización de los recursos del Estado, incluyendo aquellos para el funcionamiento de las entidades públicas. Esto genera incertidumbre y desconfianza en los trámites que se realizan por parte de las empresas privadas que tienen como actividad económica principal: el tratamiento de aguas residuales.

Dentro del ámbito económico del país, el sector empresarial registra un bajo crecimiento durante el último año, dado que el Producto Interno Bruto (PIB) hasta el mes de septiembre de 2019 creció un 0,05%. Esta situación refleja una reducción de 65 décimas porcentuales, puesto que en el año 2018 el crecimiento del PIB fue de 0,7% para el mismo periodo (Banco Central del Ecuador, 2019).

Con base en estas cifras, se puede inferir que la economía del país, en la actualidad, experimenta un proceso recesivo que dificulta el crecimiento y desarrollo de

las empresas, puesto que la disminución del consumo de la población dificulta la producción y comercialización de nuevos productos y de otros que ya existen en el mercado. Ante esta realidad, a los negocios se les dificulta comercializar productos y servicios que impulsen sus márgenes de ventas en el corto plazo.

Por su parte, los negocios de suministros de servicios básicos y tratamiento de aguas residuales registran un crecimiento del 4,2% en septiembre de 2018, mientras que en el mismo periodo de 2019 fue de apenas el 1,5% (Banco Central del Ecuador, 2019). Es decir, se registró una reducción del 2,7% en doce meses consecutivos, lo que demuestra bajos ingresos por parte de este tipo de negocios durante este tiempo. Es por ello que la planificación estratégica adquiere una mayor relevancia con la intencionalidad de administrar correctamente los recursos disponibles, con proyección al logro de objetivos de largo plazo. Esto es aplicable para todo tipo de organizaciones, incluyendo aquellas que efectúan mantenimiento de pozos sépticos y prestan servicio de baños portátiles. Se busca así un mayor beneficio a través de sus ingresos, mediante la toma de decisiones adecuadas y oportunas ante un bajo crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB).

Las empresas que se dedican a la explotación de minas y canteras, así como también aquellas compañías que forman parte de la industria manufacturera son las que más generan aguas residuales. Por ende, requieren de entidades ajenas a su actividad comercial para el cuidado y tratamiento de los desechos tóxicos, sin que se genere un mayor impacto en el medio ambiente.

Finalmente, también es importante considerar que la pandemia por el COVID-19 se ha constituido en un problema de salud de alto impacto social. A septiembre de 2019, en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, existen al menos 367 infectados con esta enfermedad de los cuales han fallecido cinco y se han recuperado

solamente tres personas (Ministerio de Salud Pública, 2020). Esta realidad afecta a todas las empresas tanto públicas como privadas, puesto que se ha dispuesto el confinamiento como medida de seguridad para evitar la propagación del contagio. Esto reduce los márgenes de consumo y producción a escala nacional.

En el presente proyecto se expone una reseña histórica desde la creación de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador Petroecuador (Petroecuador), el surgimiento de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su aplicación en beneficio de los grupos de interés (*stakeholders*). El estudio se centra en el Barrio Jesús de Nazaret, que se encuentra aledaño al Terminal del Beaterio de Petroecuador. En este ámbito, se propone un Plan de Comunicación para la difusión de los beneficios que la empresa estatal tiene como parte del Plan del Buen Vivir, impulsado por el Gobierno.

### **Panorama actual de la industria**

La industria de tratamiento de aguas residuales mantiene un mayor número de empresas solamente en las provincias de Pichincha y Guayas, por lo que, en el resto del país, esta mantiene una menor representatividad. Por este motivo, es fundamental realizar un análisis exhaustivo cuantificando el número de negocios que se dedican a la prestación del servicio para el tratamiento de aguas residuales, tal como se observa a continuación.

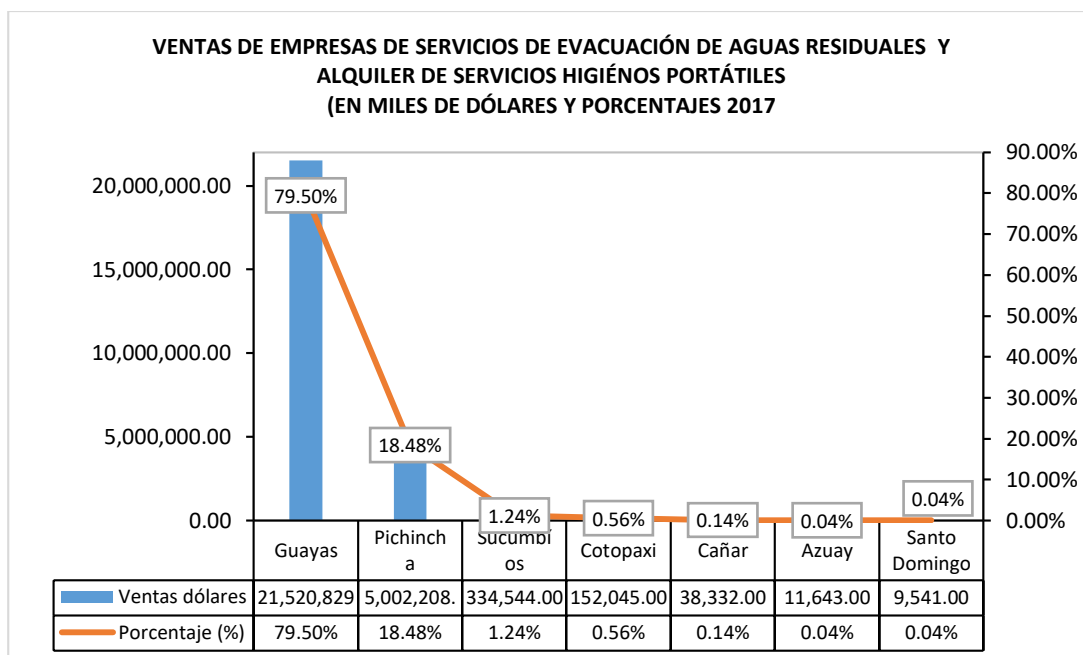
Tabla 1  
Cantidad de empresas por provincia que se dedican al tratamiento de aguas residuales

Provincias	Cantidad de empresas	Porcentaje (%)
Pichincha	35	39,3%
Guayas	26	29,2%
Esmeraldas	4	4,5%
Manabí	4	4,5%
Azuay	3	3,4%
El Oro	3	3,4%
Cañar	2	2,2%
Zamora Chinchipe	2	2,2%
<b>Santo Domingo de los Tsáchilas</b>	<b>1</b>	<b>1,1%</b>
Otras provincias	9	10,1%
<b>Total general</b>	<b>89</b>	<b>100,0%</b>

Nota. Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2019). Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>

De acuerdo a la tabla anterior, la provincia de Pichincha posee un mayor número de negocios que se dedican al tratamiento de aguas residuales, pues se registran 35 negocios para esta actividad, lo que equivale al 39,3% del total de 89 negocios disponibles en funcionamiento en todo el país.

La provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas solamente dispone de una empresa que se dedica al tratamiento de aguas residuales y alquiler de servicios sanitarios portátiles. Asimismo, estas empresas solamente generan ventas por USD 27 millones anuales, por obtención de ingresos al finalizar el último año, con base en los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2019). Resulta fundamental efectuar un comparativo de los niveles de ventas por provincia clasificándolos tanto en dólares como en porcentajes de ingresos, como se expone a continuación.



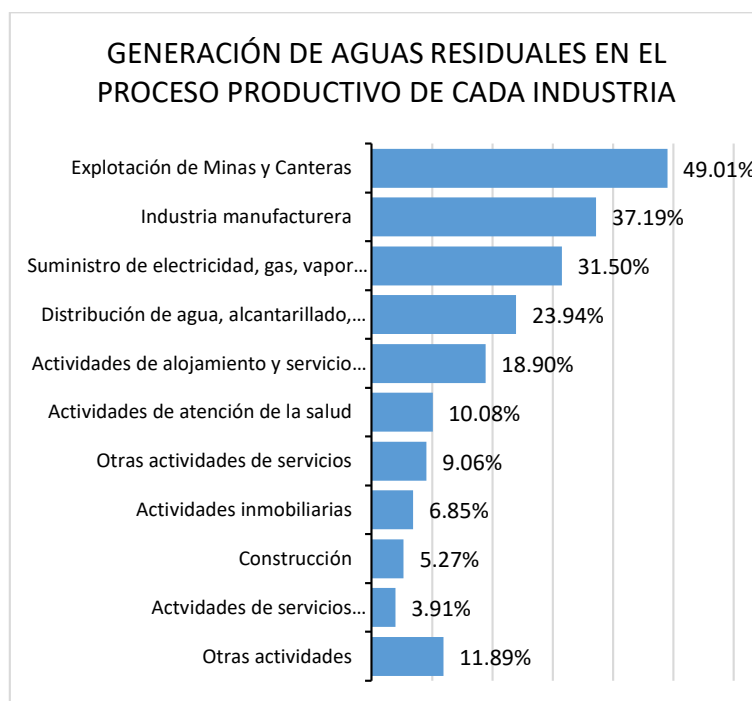
*Figura 1* Ventas en dólares y porcentajes de servicios de aguas residuales y alquiler de servicios higiénicos portátiles.

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2019). Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>.

En la figura anterior se observa que la provincia de Guayas, que abarca el 79,50% del total de ingresos obtenidos mediante el uso del tratamiento de aguas residuales y demás negocios de alquiler de baterías sanitarias, está seguida por la provincia de Pichincha con el 18,48% y de Sucumbíos con el 1,24%. Se puede notar que la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas abarca el 0,04% en comparación con los ingresos totales obtenidos por estas actividades. Como se evidencia, los beneficios que genera no sobrepasan los USD 9,541 anuales. Con ello se establece que esta provincia posee una baja representatividad a escala nacional.

Es por ello que existe una sola entidad que se dedica a la prestación de servicios de aguas residuales en toda la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas destacando que no tienen competidores directos en el territorio local. Por otra parte, se reconoce que las empresas generan aguas residuales por el uso de sus instalaciones, por lo que es

necesario realizar una clasificación por tipo de negocio considerando los porcentajes que se exponen a continuación.



*Figura 2* Generación de aguas residuales en el proceso productivo de cada industria Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2019). Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>

En la figura anterior se visualiza que las entidades que se dedican a la explotación de minas y canteras generan mayor cantidad de aguas residuales en un 49,01%, seguido por la industria manufacturera con el 37,19% y, finalmente, la empresa de suministro de electricidad con 31,50%. Es decir, menos de la mitad de empresas en funcionamiento han generado aguas residuales durante las etapas de producción.

### **Perspectiva de crecimiento de la industria**

La industria de las empresas que otorgan servicios de aguas residuales y de alquiler de baños portátiles mantiene una moderada perspectiva en el crecimiento para los cinco años siguientes en cuanto a sus niveles de ingresos. Por ende, se requiere efectuar un comparativo entre las empresas más destacadas del país que se dedican a

estas actividades. Por este motivo, a continuación, se observan los porcentajes de crecimiento por ventas para los próximos cinco años.

Tabla 2

*Proyección de ventas en las empresas de aguas residuales (en porcentajes)*

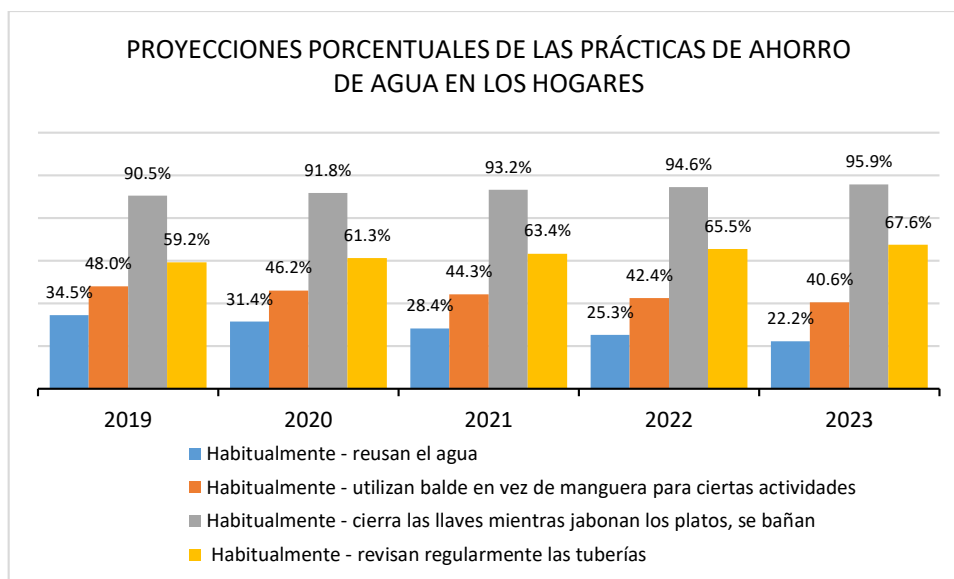
<b>Provincia</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Guayas	73,73%	73,77%	73,80%	73,83%	73,86%
Pichincha	24,04%	23,72%	23,43%	23,17%	22,94%
Sucumbíos	2,19%	2,47%	2,73%	2,95%	3,16%
Santo Domingo de los Tsáchilas	0,03%	0,04%	0,04%	0,04%	0,05%

Nota. Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2019). Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>.

En la tabla anterior se visualiza que la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas mantiene una tasa de crecimiento en sus ventas entre el 0,03% y el 0,05% por los servicios de tratamiento de aguas residuales y alquiler de servicios higiénicos portátiles. No obstante, en provincias como Guayas este porcentaje oscila entre un 73,73% y 73,86% para los próximos cinco años.

Con base en estas cifras se infiere que la provincia de Santo Domingo registra un bajo número de empresas que se dedican al cuidado de aguas residuales, por lo que no se otorga una alta representatividad a escala nacional. Se reconoce que existe un solo negocio que desarrolla este tipo de actividad.

Por otra parte, las prácticas de ahorro de agua en los hogares también requieren ser analizadas, por lo que es fundamental identificar las proyecciones porcentuales para los próximos cinco años, cuyas cifras se observa en la siguiente figura.



*Figura 3* Proyecciones porcentuales de las prácticas de ahorro de agua en los hogares  
Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2019). Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>

De acuerdo a los datos proporcionados en la figura anterior, se observa que los hogares entre un 90,5% y un 95,9% cierran las llaves mientras enjabonan los platos (se consideran las proyecciones hasta el año 2023). Sin embargo, entre un 22,2% y un 34,5% de hogares suelen utilizar el agua nuevamente.

Es decir, con base en los datos proporcionados, aproximadamente nueve de cada diez familias de Santo Domingo de los Tsáchilas mantienen buenos hábitos en el uso del agua potable, mientras que solamente uno de cada cinco hogares acostumbra a reutilizar el agua como práctica de ahorro en la optimización de recursos naturales.

### **Resumen**

Las empresas que brindan servicios de mantenimiento de pozos sépticos y alquiler de baños portátiles se concentran en mayor número en las provincias de Guayas y Pichincha. En total suman 61 compañías que efectúan este tipo de actividades del total de las 89 que se encuentran en funcionamiento en todo el país.

En la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas apenas se identifica a una entidad que se dedica a la venta o alquiler de servicios higiénicos que son fáciles de



trasladar de un lugar a otro. Esto representa solamente un 1,1% de sus ingresos en comparación con el margen de ventas a escala nacional, con ello se demuestra que estos negocios no se encuentran ampliamente desarrollados. Se pretende alcanzar un crecimiento del 0,03% al 0,05% para los próximos cinco años, por lo cual se requiere desarrollar proyectos para ejecutarlos en un mediano y largo plazo, potencializando los niveles de mayor crecimiento para este tipo de industria.

## Capítulo 2: Filosofía empresarial

### Antecedentes

La empresa Sani Group S.C., inicia sus operaciones en el año 2010, dedicándose a proveer servicios sanitarios alquilando unidades portátiles y recolección de desechos orgánicos lo que ha llegado a evolucionar el negocio durante los últimos diez años. Al inicio, la empresa visitaba hogares que realizarían algún evento en el futuro para ofrecerles el servicio de baños portátiles. Con el pasar del tiempo, la empresa también visitó a entidades públicas y/o privadas para ofrecerles sus servicios, buscando mantenerse en el mercado a través de la obtención de nuevos clientes potenciales.

Dado que la empresa Sani Group S.C. se dedica a la prestación de baños portátiles como su actividad económica principal, es fundamental determinar el CIU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme) para este tipo de negocios, cuyo código se describe en la siguiente tabla.

### Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIU)

Tabla 3

#### *Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIU)*

<b>Cód.</b>	<b>Descripción</b>
E	Distribución de agua, alcantarillado y gestión de desechos
E37	Evacuación de aguas residuales
E370	Evacuación de aguas residuales
E3700	Evacuación de aguas residuales
E3700.0	Alcantarillado
E3700.00	Servicios de gestión de sistemas de alcantarillado y de instalaciones de tratamiento de aguas residuales (camiones cisterna de recogida de aguas negras, etcétera); vaciado y limpieza de pozos negros y fosas sépticas, <b>servicios de alquiler y mantenimiento de inodoros de acción química.</b>

Nota. Adaptado de: Servicio de Rentas Internas y del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2016). Recuperado de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>

Por ende, a la empresa Sani Group S.C. le corresponde el código E3700.00 de acuerdo al CIIU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme) que se enfoca también a las actividades económicas que se dedican a la prestación de servicios de alquiler y mantenimiento de inodoros de acción química.

Por otra parte, se conoce que actualmente la empresa no dispone de un plan estratégico en el que se direccionen el cumplimiento de cada uno de los proyectos a largo plazo, por lo que carece de una visión, misión organizacional y valores corporativos que moldeen las conductas o comportamientos de sus trabajadores. En el presente capítulo se plantearán todos estos elementos, como parte del direccionamiento estratégico, y en concordancia con la propuesta de valor y con base en su Código de Ética, que se busca implementar.

El área administrativa de Sani Group S.C., se conforma por el gerente general, la secretaria y los gerentes de nivel ejecutivo. No existe un plan detallado por escrito en el que se especifiquen los proyectos a ejecutarse en el futuro, por lo que es crucial la elaboración de una planificación estratégica con la que se permita alcanzar la visión de negocio y los objetivos que se establezcan a largo plazo.

### **Visión**

Ser una empresa altamente posicionada en el mercado, brindando soluciones sanitarias de calidad en todo el país con responsabilidad social, ética y medio ambiental.

### **Misión**

Brindar soluciones sanitarias de alta calidad, conformada por profesionales capacitados y comprometidos en entregar un servicio eficiente, impulsando el desarrollo social de la comunidad.

## Valores

Los valores corporativos de la empresa Sani Group S.C., buscan moldear los patrones de comportamiento de sus colaboradores. Por este motivo, es fundamental establecer estos principios al realizar la planificación estratégica propuesta. A continuación, se establecen cada uno de los principios.

- **Respeto.** Se refiere a la consideración que se otorga hacia otra persona valorando y aceptando sus cualidades y derechos que le corresponden en la organización y en la sociedad.
- **Compromiso.** Es el deseo propio que posee una persona hacia la realización y cumplimiento de una actividad establecida, mediante un acuerdo entre dos o más partes.
- **Equidad social.** Se enfoca hacia la igualdad de derechos y oportunidades que tienen las personas de una manera justa sin ningún tipo de distinción de género, clase social o religión.
- **Conciencia ambiental.** Se refiere a recapacitar y entender la importancia en el cuidado del medio ambiente, tomando acciones que fomenten la protección de la naturaleza, reduciendo su contaminación
- **Trabajo en equipo.** Es el desarrollo de una tarea o actividad por un conjunto de personas que realizan un esfuerzo integrado que tienen como propósito una meta u objetivo en común.

A más de ello, de acuerdo a los valores corporativos enunciados para la empresa Sani Group S.C., se ha elaborado la matriz axiológica en el que se identifican los grupos referenciales entre los que se encuentran aquellos que forman parte de la organización. También se encuentran aquellos grupos fuera de la empresa, pero que se relacionan con las actividades del negocio.

Tabla 4  
*Matriz axiológica de los valores corporativos de la empresa Sani Group S.C.*

<b>Grupo referencial</b>	<b>Trabajadores</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Inversionista</b>	<b>Familia</b>	<b>Cliente</b>	<b>Estado</b>	<b>Sociedad</b>
<b>Valores</b>							
Respeto	X	X	X	X	X		X
Compromiso	X	X	X		X	X	
Equidad social	X	X	X	X	X	X	X
Conciencia ambiental	X	X	X	X	X	X	X
Trabajo en equipo	X	X		X		X	

### **Propuesta de valor**

La propuesta de valor se refiere a la descripción a detalle de las características y beneficios que posee el producto o servicio para darlos a conocer al cliente por parte de la empresa diferenciándose así de sus entidades competidoras (Peter & Olson, 2011, pág. 47). Es decir, que al desarrollar la propuesta de valor se identifican una o varias ventajas competitivas del bien o servicio, que le permitirán a la empresa sobresalir frente a otras similares que se han posicionado en el mercado nacional.

En el proyecto actual, al realizar la planificación estratégica para la empresa Sani Group S.C., se diseña el lienzo de la propuesta de valor en la que se agrupa, por una parte, las necesidades con base en el perfil del cliente, así como también las características del modelo de negocio estructurando de acuerdo a un mapa de valor.

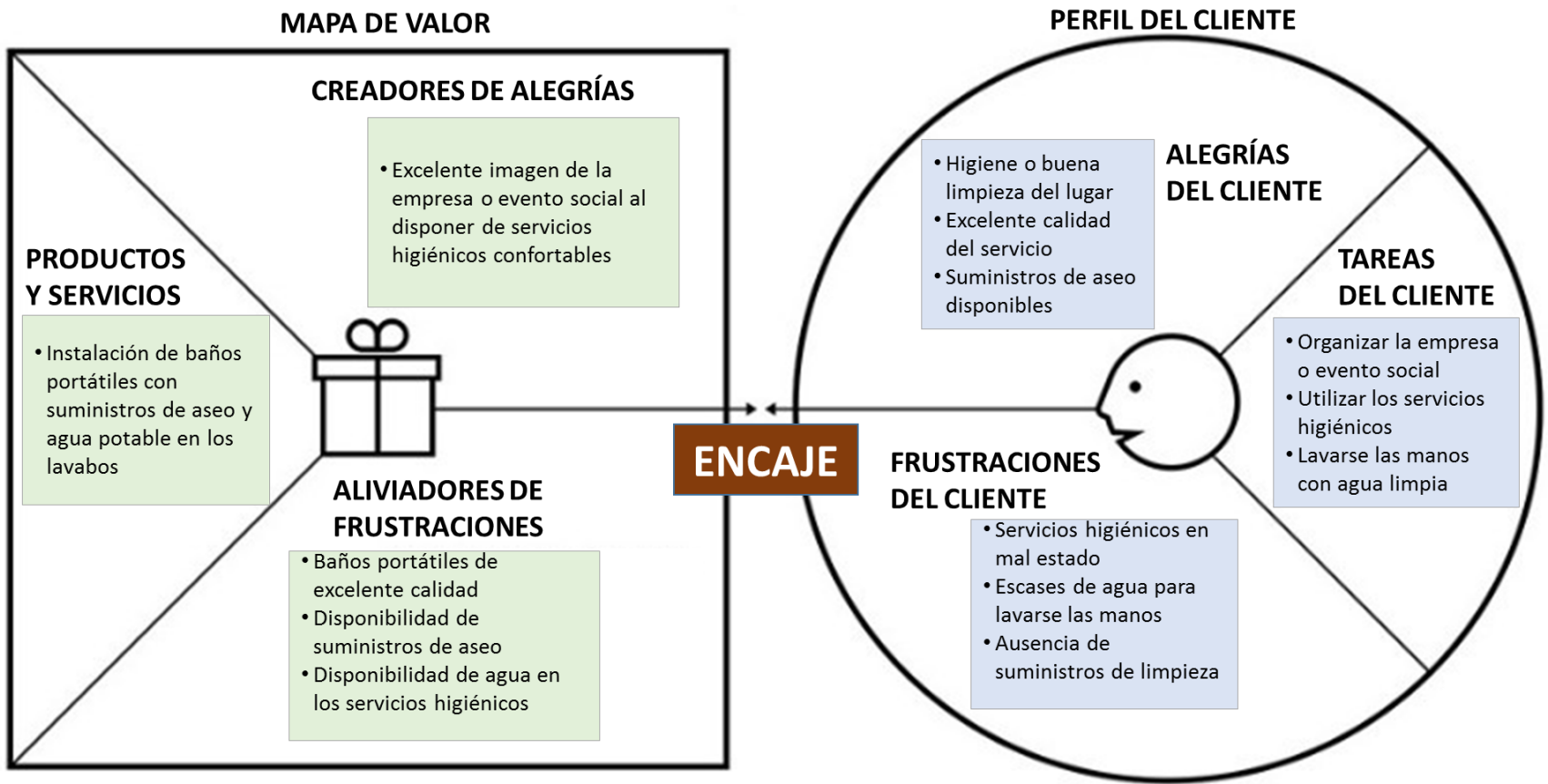


Figura 4 Lienzo de la propuesta de valor

Tabla 5  
*Propuesta de valor para la empresa Sani Group S.C.*

<b>ALIADOS CLAVE</b>	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</b>	<b>SEGMENTO DE CLIENTES</b>
Se dispone de un proveedor clave como: Proveedor de químicos para los baños: Balquimia.	Atención personalizada en la oficina de la empresa o domicilio del cliente.	Soluciones sanitarias que cumplen con los más altos estándares de calidad con disponibilidad de agua potable y suministros de aseo.	Servicio pre y post venta haciendo un seguimiento de los clientes.	Hogares de nivel socioeconómico medio, medio alto y alto que realicen eventos sociales en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.
	<b>RECURSOS CLAVES</b> Recursos humanos: 7 trabajadores en total, 3 de ellos en el área administrativa y 4 en el área operativa		<b>CANALES</b> El producto se da a conocer mediante página web, redes sociales, correos electrónicos y ventas personales.	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>		<b>FLUJO DE INGRESOS</b>		
- Los costos por la adquisición de baterías sanitarias portátiles son los más representativos en los Estados Financieros. - Se realizarán presupuestos que serán aprobados por el Gerente General y el área financiera de la empresa.		Los clientes realizarán el pago del 50% por el producto o servicio antes de la instalación, por lo que luego de ello se cancelará el 50% restante. Se aceptarán pagos en efectivo, transferencia a cuenta bancaria o con tarjeta de crédito		

## **Promesa de venta**

La promesa de venta se establece con base en el acuerdo al que se puede llegar entre Sani Group S.C., como empresa vendedora y el cliente que utiliza sus servicios, por lo que es necesario realizar un contrato de compra/venta (revisar el Apéndice 1), en el que se establezcan los siguientes parámetros a considerar en la negociación:

- Identificación del comprador y vendedor.
- Precio de venta del producto o alquiler.
- Obligaciones del comprador y vendedor.
- Descripción del producto o servicio a comercializar.
- Fechas y firmas del comprador y vendedor.

## **Código de Ética**

### **Bloque I**

#### *Alcance*

El Código de Ética se aplicará a los colaboradores, clientes e inversionistas de la empresa Sani Group S.C., así como también a la comunidad que forma parte de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

#### *Objetivos del Código de Ética*

##### **Objetivo general**

- Determinar los principios éticos de la empresa Sani Group S.C., que permitan encaminar hacia un excelente comportamiento por parte de los trabajadores, durante el desarrollo las actividades laborales fortaleciendo la cultura organizacional.

##### **Objetivos específicos**

- Integrar a los colaboradores hacia un mayor compromiso empresarial incentivando el trabajo en equipo.



- Ofrecer productos seguros para nuestros clientes, garantizando su confidencialidad y excelente atención.
- Mantener la honestidad en las cifras que se presenten en los Estados Financieros para los inversionistas evitando el fraude en sus resultados.
- Participar con la comunidad en la protección y cuidado del medio ambiente, desarrollando campañas que reduzcan la contaminación.

## **Bloque II**

### ***Principios éticos***

De acuerdo a los valores corporativos que se han fijado para Sani Group S.C., se reconocen los siguientes principios éticos:

- Confianza
- Honestidad
- Integridad
- Confidencialidad
- Compromiso ambiental

### ***Compromiso con los colaboradores***

El Código de Ética de la empresa con los trabajadores se enfatiza en el compromiso laboral, cuidado del medio ambiente y equidad, por lo que se considera lo siguiente:

- Desarrollo de la actividad laboral en igualdad de condiciones, oportunidades y respeto entre todos los colaboradores.
- Apoyo hacia el fomento de las actividades de reciclaje al interior de las instalaciones de la empresa.
- Equidad en la remuneración de los colaboradores sin otorgar preferencias o discriminación por género, raza o condición social.

### ***Compromiso con los clientes***

Sani Group S.C., mantiene un amplio compromiso con los clientes al cumplir con lo que ha prometido y garantice su confidencialidad, siendo fundamental determinar las siguientes políticas:

- Cumplimiento de las promesas con los clientes en cuanto a los beneficios del producto y en su tiempo de entrega.
- Protección de los datos personales de los clientes garantizando su seguridad y confidencialidad.
- Entregar productos de alta calidad y con los suficientes suministros de aseo para el cliente, garantizando su buen uso y funcionamiento.

### ***Compromiso con los inversionistas***

En el Código de Ética propuesto se les garantiza a los inversionistas otorgar información confiable sin que se revelen datos confidenciales, por lo que cada movimiento financiero estará respaldado con su respectiva documentación:

- Honestidad en la presentación de los Estados Financieros: cumplimiento de las estipulaciones legales tanto nacionales como internacionales.
- No se permite aceptar obsequios o atenciones personales a cambio de información confidencial de los ingresos, costos y gastos que formen parte de la empresa.
- Todos los movimientos financieros estarán respaldados en documentación comprobable que certifique el ingreso y salida de efectivo.

### ***Compromiso con la comunidad***

Sani Group S.C. mantiene una alta responsabilidad con el cumplimiento de las normativas legales que se encuentran vigentes en su territorio, así como también apoya

a la protección ambiental, estableciendo así una coordinación con la comunidad para trabajar en equipo y en coordinación para el desarrollo de las siguientes actividades:

- Aplicación de medidas anticorrupción con la comunidad con el propósito de evitar favores o pagos que retribuyan a alguna actividad comercial con la empresa fuera de la normativa legal.
- Evitar la compra de productos que reflejen problemas en los derechos de autor en locales de dudosa legalización, para su posterior uso en las instalaciones de la empresa.
- Apoyo a las autoridades gubernamentales tanto locales como nacionales en la lucha contra el lavado de dinero y actividades de procedencia ilegal.
- Apoyo en proyectos que reduzcan la contaminación ambiental en colaboración con la comunidad.

### **Bloque III**

#### ***Responsabilidad***

Las políticas que se definen en el presente Código de Ética estarán bajo la vigilancia y aprobación de los jefes de las áreas departamentales de Sani Group S.C. Por este motivo, el Gerente General ejecutará un seguimiento continuo para evaluar el compromiso de sus los niveles ejecutivos y operativos de la empresa, para que así identifiquen las características de la cultura organizacional en el mediano y largo plazo.

#### ***Difusión***

El Código de Ética será difundido de forma impresa y digital, a través de los correos electrónicos de todos los colaboradores de la organización. Asimismo, el código se dará a conocer a los inversionistas de la empresa para establecer su aplicación acorde a lo señalado.

## **Resumen**

La filosofía empresarial que se propone para Sani Group S.C. inicia desde el planteamiento de la Misión y Visión del negocio, para que, con base en estos aspectos, se definan los valores corporativos de la entidad que pretenden moldear los patrones de conducta de sus colaboradores. De esta manera, en un largo plazo, se podrá desarrollar una excelente cultura organizacional.

La propuesta de valor se determina de acuerdo al Modelo Canvas en el que, partiendo desde el segmento de los clientes, se reconoce las características del servicio de la empresa Sani Group S.C., enfocándose hacia el desarrollo de soluciones sanitarias, señalando también que el negocio dispone de una alianza estratégica con la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Santo Domingo (EPMAPA – SD).

El Código de Ética se direcciona hacia el compromiso mutuo entre la empresa con los colaboradores, clientes, inversionistas y la comunidad, fortaleciendo la colaboración y participación de todos estos, estableciendo especial referencia en los principios señalados como la confianza, honestidad, integridad, confidencialidad y compromiso ambiental.

### Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa e Interna

#### Análisis competitivo del país

##### Condiciones de la demanda

La demanda de servicios sanitarios portátiles como lavamanos, duchas y servicios higiénicos está dada para dos segmentos del mercado: el **primero** de ellos corresponde a la prestación del servicio para hogares o empresas dedicadas a la realización de eventos, cuyo alquiler se lo hace con una frecuencia que puede ser diaria; mientras que el **segundo** segmento está dado al alquiler de baños para obras que mantienen una periodicidad mensual de alquiler.

Para el **primer segmento** que mantienen una **periodicidad diaria** de arrendamiento de los servicios sanitarios portátiles, resulta fundamental determinar el número de familias que posean un nivel socio económico alto y medio alto para cada una de las provincias a escala nacional. Estos se han catalogado como potenciales clientes y presentan una mayor posibilidad de organizar eventos sociales debido a su mayor disponibilidad de ingresos.

Tabla 6

*Cantidad de familias por clase socioeconómica y provincias*

Provincias	Cantidad de familias		
	Clase social alta y media alta	No. de familias con eventos sociales	No. de familias con eventos sociales mayor a 50 personas
GUAYAS	164,215	24,632	2,463
PICHINCHA	120,828	18,124	1,812
MANABÍ	58,466	8,770	877
LOS RÍOS	34,500	5,175	518
SANTO DOMINGO	17,164	2,575	257
OTRAS PROVINCIAS	260,224	39,034	3,903
<b>TOTAL FAMILIAS</b>	<b>655,398</b>	<b>98,310</b>	<b>9,831</b>

Nota. Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2019). Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>

Se conoce que del total de familias que pertenecen a los niveles socioeconómico alto y medio alto, se estima que aproximadamente el 15% de ellas realiza eventos sociales dando un total de 98,310 hogares. De estos, solo el 10% estaría dispuesto a realizar eventos con más de 50 personas para un solo día, lo que corresponde a 9,831 familias que podrían requerir de los servicios sanitarios portátiles.

A más de ello, en el **primer segmento** también se encuentran aquellos clientes potenciales que requieren los servicios sanitarios portátiles de forma diaria. En este también se encuentran las empresas dedicadas a la organización de eventos, cuyo número de empresas clasificado por provincia se identifica en la siguiente tabla.

Tabla 7

*Empresas dedicadas a la organización de eventos por provincia*

PROVINCIAS	CANTIDAD EMPRESAS	%	CANTIDAD DE EVENTOS ANUAL
Pichincha	710	24.3%	1,420
Guayas	552	18.9%	1,104
Manabí	239	8.2%	478
Azuay	199	6.8%	398
Santo Domingo de los Tsáchilas	88	3.0%	175
Otras provincias	1,139	38.9%	2,278
<b>TOTAL</b>	<b>2,927</b>	<b>100%</b>	<b>5,853</b>

Nota. Adaptado de: Superintendencia de Compañías (2018). Recuperado de <http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/a0a93fff-5441-45aa-807a-8ff010875c4d/estudio+de+alojamiento+y+servicios+de+comida.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=a0a93fff-5441-45aa-807a-8ff010875c4d>

Por otra parte, la demanda del **segundo segmento** de mercado para el alquiler de servicios sanitarios lo conforman las organizaciones que realizan actividades temporales cumpliendo una **periodicidad mensual**, entre las cuales se encuentran las empresas petroleras y de construcción a escala nacional. Por ello, es necesario clasificarlas por provincia, cuyos datos se observan en la siguiente tabla.

Tabla 8  
*Empresas petroleras y de construcción por provincial*

<b>Provincia</b>	<b>Empresas petroleras</b>	<b>Empresas de construcción</b>	<b>Total por provincia</b>
Pichincha	345	4,740	5,085
Guayas	54	4,375	4,429
Orellana	22	190	212
Sucumbíos	10	340	350
Esmeraldas	11	354	365
Santo Domingo de los Tsáchilas	7	614	621
Otras provincias	50	9,680	9,730
<b>Total empresas</b>	<b>499</b>	<b>20,293</b>	<b>20,792</b>
<b>Tasa de crecimiento anual</b>	<b>2.1%</b>	<b>2.7%</b>	<b>-</b>

Nota. Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2019). Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>

Por lo tanto, la demanda de servicios sanitarios en los que se incluyen lavabos, duchas y servicios higiénicos está dado bajo una periodicidad diaria y mensual en todo el territorio nacional. En la periodicidad diaria se demandan 9,831 alquileres del servicio por parte de familias que realizan eventos por más de 50 personas. Si se considera que cada hogar realiza 3,1 eventos en promedio durante un año, entonces, se estima que se realizan 30,476 eventos anualmente y 2,539 eventos cada mes. En consecuencia, se organizan en promedio 84 eventos diarios en las provincias de Pichincha, Guayas, Orellana, Sucumbíos. Esmeraldas y Santo Domingo de los Tsáchilas. Además, también forman parte 5,853 alquileres del servicio por parte de empresas de eventos. Por otro lado, en cuanto a la periodicidad mensual, se identifican 20,792 empresas que se dedican a la construcción, refinación y extracción de petróleo a escala nacional y que también forman parte de la demanda de servicios sanitarios portátiles.

### **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

La rivalidad de las empresas a escala nacional se conforma por la cantidad de compañías que ofrecen servicios higiénicos portátiles clasificándolos entre cada una de las principales provincias del país, cuyos datos se reflejan a continuación:

Tabla 9

*Cantidad de empresas por provincia que ofrecen servicios higiénicos portátiles*

<b>Provincias</b>	<b>Cantidad de empresas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Pichincha	4	44.44%
Guayas	3	33.33%
Santo Domingo de los Tsáchilas	1	11.11%
Otras provincias	1	11.11%
<b>Total empresas</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Nota. Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2019). Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>

Con base en la tabla anterior se observa que en total existen 89 empresas que se dedican al alquiler y comercialización de inodoros y lavabos portátiles en todo el Ecuador. En las provincias de Pichincha y Guayas se concentran un mayor número de compañías que realizan este tipo de actividades.

### **Sectores relacionados y de apoyo**

Los servicios de agua potable y servicios higiénicos del Ecuador han recibido apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), puesto que la entidad ha otorgado un crédito de USD 87.1 millones para la gestión operativa de este tipo de servicios, lo cual beneficia directamente a más de 200.000 habitantes (Banco Interamericano de Desarrollo, 2019).

Por lo tanto, una de las entidades que brinda apoyo al cuidado de los servicios de saneamiento es el BID, que actúa como entidad financiera internacional cuyos recursos se destinan para el uso de servicios higiénicos, lo cual favorece a las entidades que realicen acciones similares.



### **Influencia del análisis en el sector**

Para realizar el análisis de las empresas que forman parte del sector de distribución de agua, alcantarillado y gestión de desechos es fundamental identificar los factores que formen parte del entorno Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Cultural (PESTEC), los cuales forman parte del macro entorno, así como además requiere un análisis de las cinco fuerzas de Porter. Esto permite identificar el poder de negociación de proveedores y clientes; la rivalidad de los competidores, la amenaza de nuevas empresas y la afectación de productos sustitutos. Todas estas fuerzas se determinan como aspectos del micro entorno y que requieren su análisis minucioso.

### **Análisis del Entorno PESTEC o PEST**

#### **Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)**

##### ***Sanciones del Registro Mercantil de Santo Domingo en empresas no legalizadas***

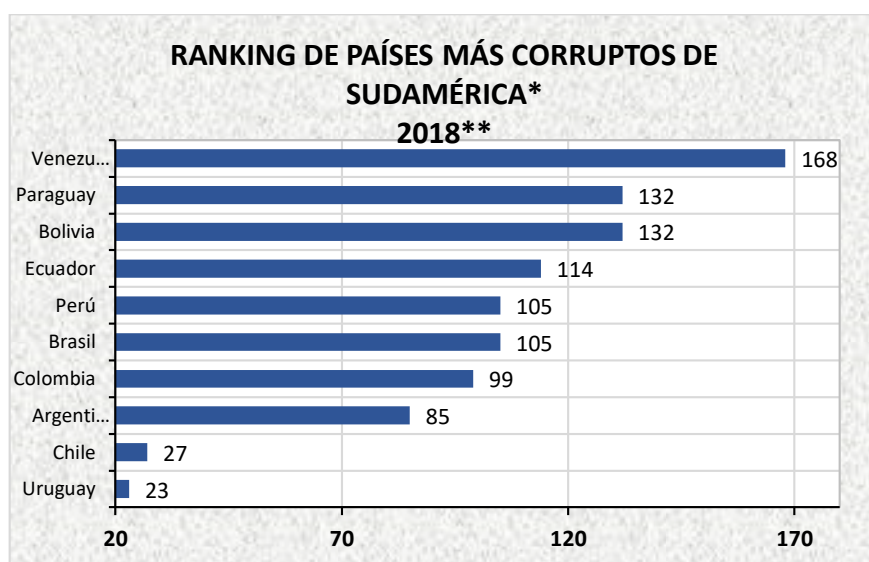
En Santo Domingo de los Tsáchilas, se conoce que algunas empresas -que son sucursales de diversas entidades de la ciudad de Quito y de Guayaquil- no han sido legalizadas según como lo establece el Registro Mercantil, de acuerdo a la Ley de Compañías y las ordenanzas municipales. Cabe agregar que cerca de 40 mil comerciantes informales no han obtenido la correspondiente Matrícula de Comercio que les habilita ejercer legalmente cada tipo de negocio (Registro Mercantil, 2019).

Por lo tanto, este factor se caracteriza por ser una amenaza para el presente proyecto, puesto que, al encontrarse negocios no debidamente legalizados, se corre el riesgo que de las autoridades municipales de Santo Domingo de los Colorados suspendan las actividades de todas estas entidades hasta que obtengan o actualicen la Matrícula de Comercio. Este tipo de escenario afectaría a la industria de baños

portátiles, dado que las empresas –al no encontrarse en funcionamiento– no podrían organizar algún tipo de eventos: ni al interior ni fuera de sus instalaciones.

***Ecuador: uno de los países más corruptos de Sudamérica***

En los gobiernos, la corrupción es uno de los principales problemas que más incide en el desarrollo de un país. Ecuador no ha sido exento de ello, por lo que es necesario realizar un análisis comparativo con otros países de Sudamérica, como se muestra en la siguiente figura.



*Figura 5* Ranking de países más corruptos de Sudamérica 2018

Adaptado de: Datos Macro (2019)

\*De a la calificación 1=menos corrupto y 180=más corrupto

\*\*Aún no se proporcionan datos actualizados al año 2019.

En la figura anterior se observa que Ecuador ocupa el cuarto lugar entre los países más corruptos de Sudamérica, ubicándose a escala mundial en el puesto 114. El indicador es cercano a países vecinos como Perú y Colombia que ocupan los lugares 105 y 99, respectivamente. No obstante, en la región, Chile y Uruguay, se caracterizan por ser los países con menos corrupción.

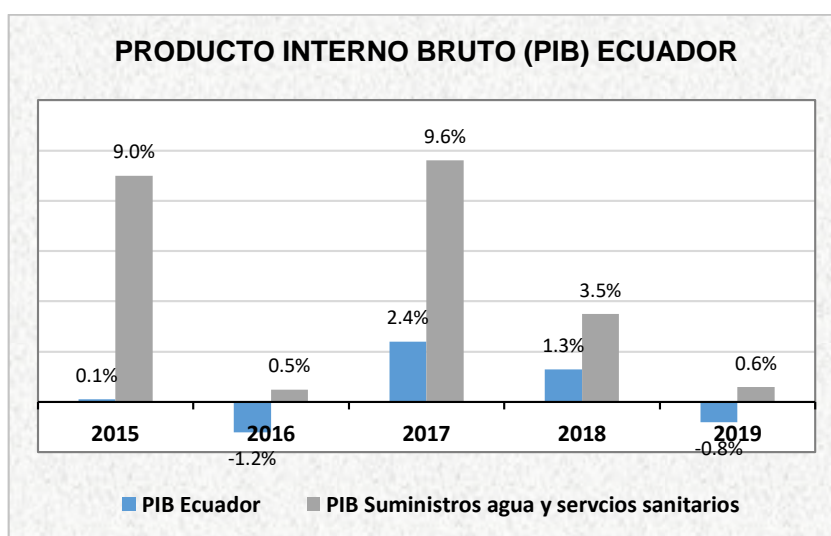
Con base en estos indicadores, se reconoce que Ecuador presenta altos índices de corrupción en comparación con los países de la región. Esto se refleja en el

inadecuado manejo de recursos públicos, tanto por parte del gobierno central como de los gobiernos municipales entre el que se encuentra la ciudad de Santo Domingo, pues según denuncias publicadas por la prensa, en la entidad se han ofrecido cargos públicos sin tomar en consideración los procesos de reclutamiento y selección (Diario La Hora, 2020). Este hecho es considerado como una amenaza al momento de realizar el diagnóstico situacional, puesto que la población y las empresas de este territorio mantienen desconfianza al momento de efectuar trámites legales en las instituciones públicas, lo cual es un factor negativo al pretender planificar diversos proyectos de inversión.

### **Fuerzas económicas y financieras (E)**

#### ***Decrecimiento de la economía mediante el Producto Interno Bruto (PIB)***

El Producto Interno Bruto (PIB) es uno de los principales indicadores con el que se evalúa el crecimiento económico de un territorio en particular, por ende, en el proyecto actual se analiza el PIB de los últimos cinco años de todo el país, así como del sector de suministros de agua y servicios sanitarios. Esto permite elaborar una figura estadística cuyas cifras se observan en la figura que se expone a continuación.



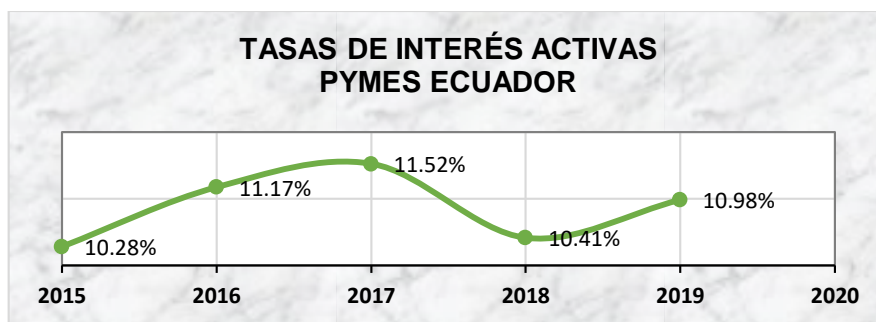
*Figura 6* Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador 2015 - 2019  
Adaptado de: Banco Central del Ecuador (2019). Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>

De acuerdo a las cifras presentadas en la figura anterior, se refleja que en el año 2017 se demuestra un mayor crecimiento del PIB con cifras del 2.4% para el PIB a escala nacional y un 9.6% para el sector de suministros de agua y servicios sanitarios. No obstante, para los años siguientes, se refleja un decrecimiento de la economía. Incluso, al finalizar el año 2019, se observan cifras del 0.8% a escala nacional y un 0.6% y para las empresas de servicios sanitarios.

Por lo tanto, sujetándose a esta realidad, las compañías que se dedican al manejo de gestión de desechos, mantienen un panorama con incertidumbre de cara al futuro en un largo plazo. Esta también es considerada una amenaza al analizar la situación actual del sector, pues al reducirse el PIB se demuestra que existen bajos niveles de producción en las empresas debido al escaso consumo que se refleja en todo el territorio nacional. Esta situación afecta también a las empresas que realizan actividades comerciales enfocándose hacia la prestación de servicios sanitarios.

***Baja volatilidad de las tasas de interés activas para pequeñas y medianas empresas (PYMES)***

Las Tasas de Interés Activas son aquellas que se otorgan en créditos ante la prestación de dinero. En el caso de Ecuador, estos porcentajes se fijan de acuerdo al Banco Central del Ecuador (BCE), estableciéndose tasas de referencia para todo tipo de negocios entre las que se encuentran las pequeñas y medianas empresas (PYMES), cuyas cifras se reflejan a continuación:



*Figura 7* Tasas de Interés Activas PYMES Ecuador  
Adaptado de: Banco Central del Ecuador (2020). Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasHistorico.htm>

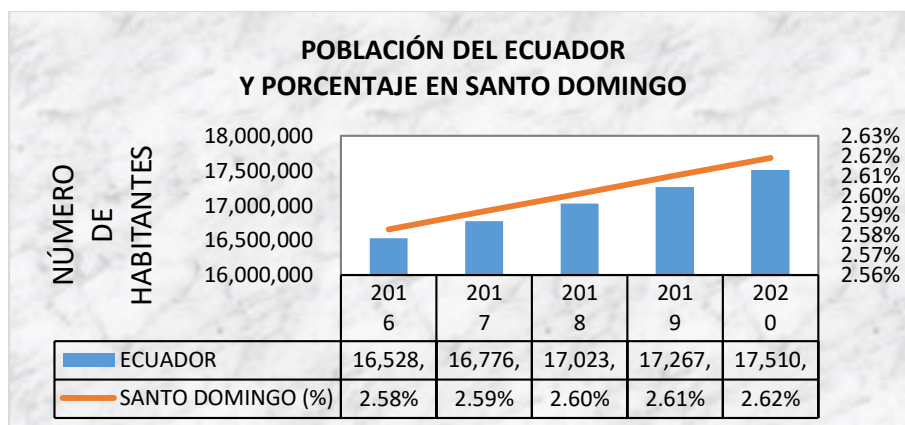
En los porcentajes que se visualizan en la figura anterior se demuestra que la Tasas de Interés Activa más alta para PYMES se registró en el año 2017 con un 11.52%, mientras que para el 2019, la tasa descendió al 10.98%. Por ende, se entiende que existe una baja volatilidad en estos porcentajes facilitándoles una mayor planificación por parte de las empresas de servicios sanitarios.

Por lo tanto, al interpretar los datos históricos de las Tasas de Interés Activa se entiende que año a año el Banco Central del Ecuador no realiza mayores cambios en sus porcentajes. Este factor puede ser considerado como una oportunidad, dado que la volatilidad de estas cifras es baja y no cambian constantemente, lo que les facilita a las PYMES, incluyendo las compañías de gestión de desechos, planificar nuevos proyectos que puedan ser financiados mediante créditos.

### **Fuerzas sociales y demográficas (S)**

#### ***Crecimiento poblacional en Santo Domingo de los Tsáchilas***

En Santo Domingo de los Tsáchilas, el crecimiento poblacional durante los últimos años es permanente, aunque el número de habitantes es reducido si se compara con la totalidad de habitantes que residen en el territorio nacional. Por ello, es fundamental realizar un comparativo de estas cifras, mediante la siguiente figura en la que se muestra el crecimiento poblacional en los últimos cinco años.



*Figura 8* Población del Ecuador y Santo Domingo de los Tsáchilas  
Adaptado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2020). Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

En la figura anterior se muestra que, en Santo Domingo de los Tsáchilas, desde el año 2016, cuenta con un 2.56% de la población del total nacional, mientras que en el 2020 este porcentaje se incrementa en 2.62%. Por ende, se determina que solo tres de cada cien personas forman parte de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, cuyas cifras se estiman para los cinco últimos años desde el 2016.

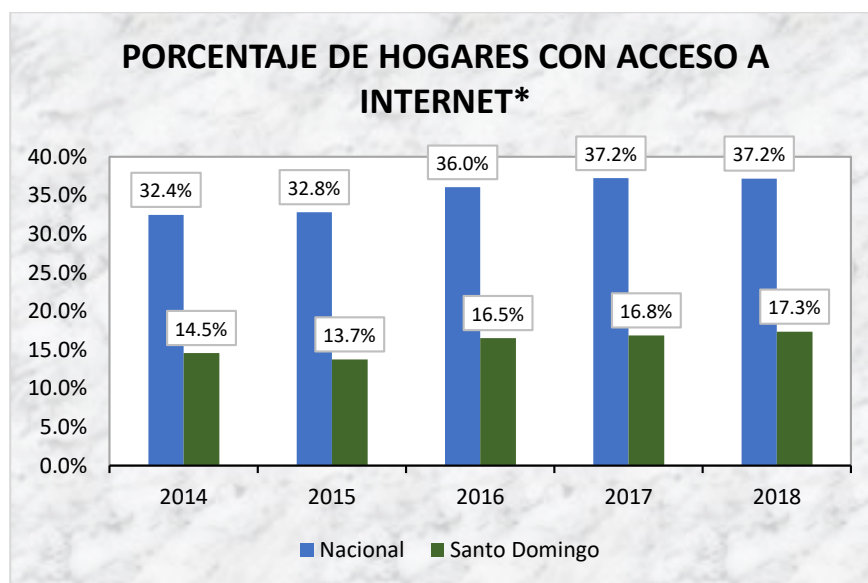
Ante esta realidad, se refleja que existe un reducido número de pobladores, lo cual incide en una escasa cantidad de familias que se ubican en la provincia, por lo que las empresas de gestión de desechos podrían tener un lento crecimiento en la comercialización de sus productos. Por ende, este factor se califica como una **amenaza** para el presente proyecto, pues al existir un escaso número de hogares, se reduce la cantidad de potenciales clientes para un futuro próximo, lo que afecta los márgenes de ingresos para este tipo de negocios y, por ende, en la obtención de bajas rentabilidades.

### **Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

#### ***Incremento de los hogares con acceso a internet***

Durante los últimos años, el uso de internet es cada vez más necesario y hasta indispensable para algunas familias. Sin embargo, no todos los hogares disponen de los suficientes recursos para acceder a este tipo comunicación digital. Por ello, es necesario

presentar la evolución estadística del acceso a internet en los últimos años, tal como se observa en la siguiente figura.



*Figura 9* Porcentaje de hogares con acceso a internet  
Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2019). Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/>.

\*No existen datos actualizados al año 2019.

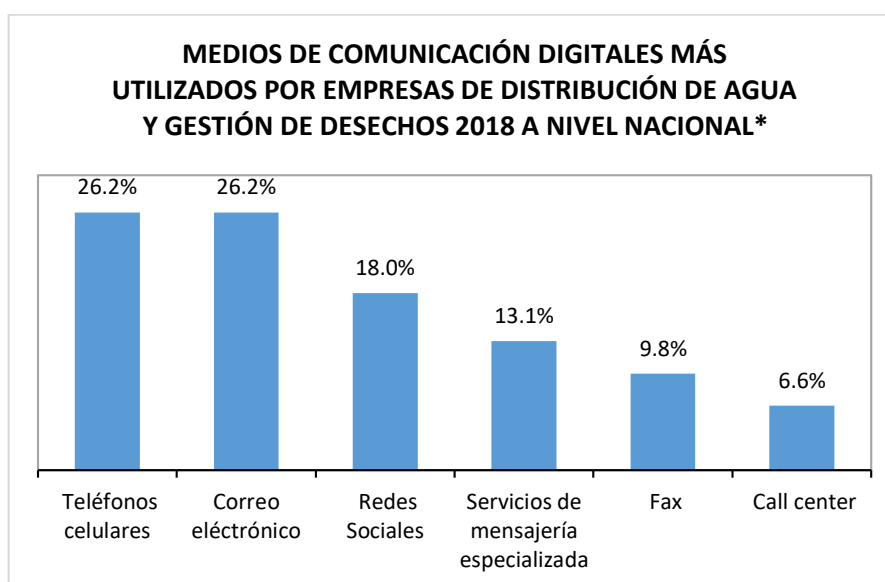
En la figura anterior se observa que el uso de internet en los hogares se encuentra en constante crecimiento, pues en el 2017 se registra que el 37.2% de las familias utilizan este tipo de medio de comunicación digital en total el país, mientras que en Santo Domingo de los Tsáchilas esta cifra se ubica en un 16.8%, en comparación con el número de hogares de su territorio. Asimismo, para el año 2018, el uso de internet en los hogares es de un 37.2% a escala nacional, mientras que en la provincia se incrementa al 17,3% de familias que acceden a este servicio, es decir, se registra un crecimiento del 0,5% en comparación con el año anterior.

Con base en estos porcentajes, se considera que, en Santo Domingo de los Tsáchilas, la utilización de internet se encuentra en constante crecimiento desde el año 2016. Esto es favorable para el presente proyecto, por lo que se cataloga este factor como una **oportunidad**, dado que al existir una mayor conectividad digital en los

hogares se facilita la adquisición de nuevos productos y servicios, en las empresas de servicios sanitarios. Esto otorga una mayor optimización de tiempo y ahorro de recursos tanto para los clientes como para las entidades que acceden a esta forma de comunicación.

***Teléfonos celulares y correos electrónicos son los medios de comunicación más utilizados por empresas de gestión de desechos***

La comunicación digital suele ser más utilizada en teléfonos celulares y correos electrónicos por empresas de gestión de desechos, por lo cual es preponderante realizar una comparación con otros medios virtuales como redes sociales, servicios de mensajería, fax y call center, este tipo de información se especifica en la siguiente figura.



*Figura 10* Medios de comunicación digitales utilizadas por empresas de gestión de desechos

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2019). Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/ciencia-tecnologia-e-innovacion-2/>.

\*Aún no se actualizan las cifras al 2020 por parte del INEC.

En la figura anterior, se observa que un 26.2% de las empresas de gestión de desechos utilizan teléfonos celulares y correos electrónicos, destacándose como los principales medios de comunicación digital más utilizados para este tipo de negocios.



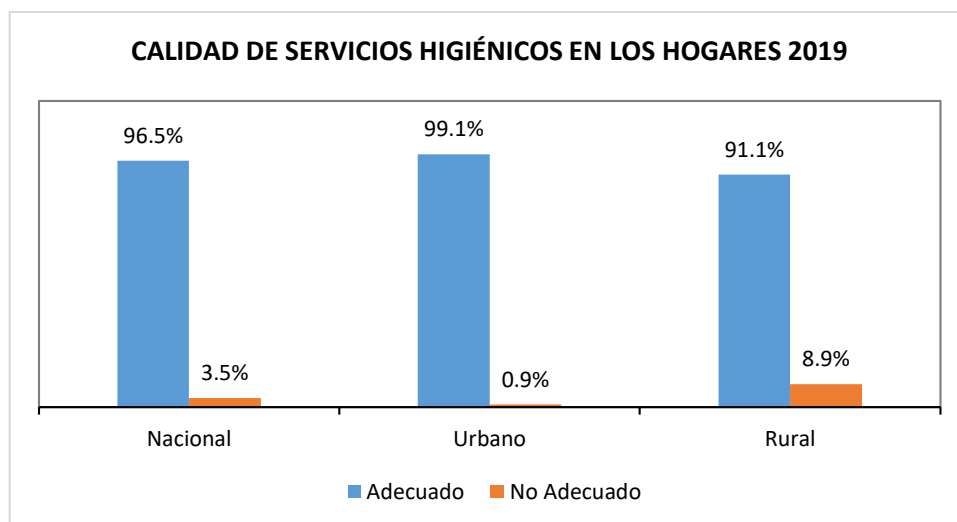
Por otro lado, las redes sociales y servicios de mensajería especializada ocupan el 18% y el 13.1%, respectivamente, al finalizar el año 2018.

De acuerdo a este escenario, la comunicación digital se facilita si se utilizan los teléfonos celulares y correos electrónicos. Esto favorece a mantener una mayor conectividad entre los clientes potenciales y las empresas que se dediquen al manejo de desechos. Esto se establece como una oportunidad en el proyecto actual, puesto que al hacer un mayor uso de los medios de comunicación digital se facilita la realización de nuevos negocios, posibilitando el ahorro de tiempo y de recursos disponibles.

### **Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

#### ***Servicios higiénicos de calidad moderada en los hogares***

Los servicios higiénicos como lavabos e inodoros deben encontrarse limpios y en perfecto estado para su uso. Por ello, se efectúa un comparativo a escala nacional tanto a nivel urbano como rural, cuyos porcentajes se observan en la siguiente figura:



*Figura 11* Calidad de servicios higiénicos en los hogares  
Adapto de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2019). Recuperado de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Indicadores%20ODS%20Agua,%20Saneamiento%20e%20Higiene/Fichas\\_Indicadores\\_ASH.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Indicadores%20ODS%20Agua,%20Saneamiento%20e%20Higiene/Fichas_Indicadores_ASH.pdf).

En la figura anterior se observa que el 96.5% de los hogares a escala nacional dispone de servicios higiénicos adecuados durante el año 2019, mientras que en el sector urbano este porcentaje se incrementa al 99.1%. Mientras que, para el sector rural, se reduce al 91.1% anual, lo que refleja que al menos nueve de cada diez hogares cuentan con lavabos e inodoros suficientemente aptos para su uso.

Al interpretar estas cifras se infiere que casi todos los hogares disponen de servicios higiénicos adecuados que son utilizados para las familias. Esto puede resultar favorable para las empresas que realizan gestión de desechos, pues al encontrarse los lavabos e inodoros en perfecto estado se facilitaría su desinfección y limpieza de bacterias altamente contaminantes con el medio ambiente.

### **Fuerzas culturales (C)**

#### ***Fiestas tradicionales como una de las principales costumbres del país***

En el Ecuador, se realizan más de 50 eventos sociales anuales en los que se conmemoran las fiestas tradicionales que le corresponden a cada una de las provincias del territorio nacional. En los meses de septiembre y octubre, existe una mayor afluencia de visitantes a las provincias de Imbabura, Guayas, Manabí, Cañar, Cotopaxi, Azuay y Pichincha, puesto que en estos lugares se efectúan al menos 15 fiestas populares. Además, durante el 2 de noviembre de cada año, existe una alta movilización de personas para visitar a los fieles difuntos en todo el país.

De esta manera, el haber identificado un alto número de eventos tradicionales en el país, se ha catalogado como una oportunidad en el análisis del diagnóstico situacional del presente proyecto. Esto provoca que las familias salgan de sus hogares para asistir a eventos sociales por lo cual surgen diversas necesidades fisiológicas ya que se encuentran fuera de sus viviendas, por lo que se identifica la oportunidad de ofrecer servicios sanitarios al interior del territorio local.

### Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) se registran tanto las oportunidades y amenazas al efectuar el diagnóstico situacional, otorgándoles un peso y calificación a cada factor. Estos al momento de sumarse y multiplicarse entre sí se obtiene un resultado final, que requiere una explicación más detallada.

Tabla 10  
*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
<b>Oportunidades</b>			
Alto número de hogares de clase socioeconómica alto, medio alto y medio típico	0.124	4	0.498
Bajo número de empresas competidoras en el mercado	0.100	4	0.398
Teléfonos celulares y correos electrónicos son los medios de comunicación digital más utilizados	0.090	3	0.269
Incremento del número de hogares con acceso a internet	0.080	3	0.239
Baja volatilidad de las Tasas de Interés Activas en créditos para PYMES	0.070	4	0.279
Desarrollo de fiestas tradicionales a nivel nacional	0.060	4	0.239
			<b>1.920</b>
<b>Amenazas</b>			
Dificultad en la legalización de nuevos productos o servicios	0.124	2	0.249
Existencia de escaso número de proveedores	0.100	1	0.100
Decrecimiento del PIB en la economía del sector de servicios sanitarios	0.085	2	0.169

Sanciones del Registro Mercantil de Santo Domingo a empresas no legalizadas	0.065	1	0.065
Bajo crecimiento poblacional en Santo Domingo	0.060	1	0.060
Ecuador es uno de los países más corruptos de Sudamérica	0.045	2	0.090
			<b>0.731</b>
<b>Total</b>	<b>1.000</b>		<b>2.652</b>

---

De acuerdo a la tabla anterior, se observa que el resultado obtenido es de 2,65 puntos el cual es superior a 2,50 puntos. Esto demuestra que la empresa Sani Group S.C., ha sabido sobrellevar las oportunidades de su negocio frente a las amenazas existentes del entorno. Esta es una relativa ventaja ante la evidencia de un mercado que se encuentra en constante cambio.

### **La Organización y los competidores (5 Fuerzas de Porter)**

#### **Poder de negociación de los proveedores**

La empresa Sani Group S.C, dispone solamente dos proveedores principales debido a que existe un limitado número de ellos. Uno de los proveedores es Balquimia S.A.S que comercializa químicos que se utilizan para la limpieza, aseo y para mantener el buen mantenimiento de los inodoros y lavabos, por lo que se reconoce que no existe otra compañía con la que se adquieran este tipo de productos.

El segundo proveedor de Sani Group S.C., se enfoca hacia los servicios de gasolina para los camiones que se dedican a la limpieza de los inodoros. Esta se denomina Atimasa S.A. Cabe precisar, además, que no se dispone de otro proveedor que facilite la venta de combustible.

Por lo tanto, al existir un escaso número de proveedores se reconoce que su poder de negociación es alto, pues podrían ejercer un cierto control sobre el precio de

sus productos. Esto podría provocar costos más altos en la comercialización del servicio final, reduciendo los márgenes de rendimiento para la empresa.

### **Poder de negociación de los compradores**

En el país, Sani Group S.C., dispone de clientes principales como Hidalgo & Hidalgo, Pronaca y Sertecpet. Y se destacan, además, los clientes que mantienen eventos continuos como Line Events, Team Producciones y personas naturales que realizan eventos al aire libre durante los fines de semana.

No obstante, se destaca también que los clientes potenciales de Sani Group S.C., se clasifican bajo una periodicidad diaria y mensual, cuyo número se cuantifica y se detalla este tipo de información en la tabla siguiente.

Tabla 11  
*Número de clientes potenciales de Sani Group S.C. a escala nacional*

<b>Periodicidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Tasa 2019 - 2020</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>
Diaria	9,831	1.4%	Hogares	Con nivel socio económico alto y medio alto.
	2,927	1.8%	Empresas	Organizadoras de eventos.
	499	2.4%	Empresas	Extracción y refinación de petróleo.
Mensual	20,293	1.2%	Empresas	Construcción de edificios, carreteras y demás obras de ingeniería civil.

Nota. Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2019). Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/ciencia-tecnologia-e-innovacion-2/>

Considerando la tabla anterior se identifican como clientes a 23,719 empresas de extracción, refinación de petróleo, compañías constructoras y organización de eventos, agregando también a 9,831 hogares que forman parte del nivel socioeconómico alto y medio alto a escala nacional.

Se reconoce, además, que en total existen diez empresas que ofrecen los servicios de instalación de baños portátiles en todo el país. Esto demuestra que existe un escaso número de compañías oferentes y al existir una gran cantidad de clientes, se reconoce que existe un mayor poder de negociación, puesto que podría ejercer un

control sobre el precio de los productos de Sani Group S.C. Esto podría generar menores ingresos por las ventas realizadas.

### **Rivalidad de los competidores**

En Sani Group S.C., se identifica solamente a Sani Port S.A. como su principal empresa competidora pues se dedica a la prestación de servicios sanitarios portátiles, mientras que la empresa Renteco S.A. se configura como su principal competidor indirecto. Esta ofrece servicios de construcción incluyendo la instalación de servicios higiénicos como inodoros, lavabos y bañeras para todo tipo de viviendas, edificios y demás construcciones que se realicen en Santo Domingo de los Tsáchilas y fuera del territorio local (Renteco Ecuador S.A, 2019).

Es, por ello, que no existe un alto número de competidores potenciales lo que demuestra que, actualmente, se dispone de un escaso número de productos en el mercado, favoreciendo a Sani Group S.C., para un incremento en sus márgenes de ingresos.

### **Amenaza de competidores entrantes**

Entre las principales barreras para el ingreso de nuevos competidores en el mercado de comercialización y prestación de servicios higiénicos, se destacan las siguientes:

- **Dificultad en la legalización de compañías.** En la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, se han presentado inconvenientes para la inscripción de cualquier tipo de negocio en el municipio. En consecuencia, estos trámites suelen requerir tiempo para la legalización respectiva. Los negocios que se dedican a actividades sanitarias, enfrentan un proceso de constitución más complejo, puesto que deben cumplir etapas adicionales para su legalización y funcionamiento.

- **Economías de escala de las empresas ya existentes.** Las compañías que se dedican a la comercialización de servicios higiénicos portátiles se han posicionado en el mercado, debido a la experiencia adquirida con el pasar de los años. Esto contribuye a la captación de un mayor número de clientes potenciales, lo que favorece la reducción de los costos unitarios. Esto es una clara desventaja para aquellos nuevos emprendimientos que deseen incursionar en este tipo de mercado, puesto que es difícil el ingreso al mercado, desde la etapa de creación del negocio.

#### **Amenaza de los sustitutos**

Los principales productos sustitutos a los servicios higiénicos portátiles son aquellos inodoros y lavabos que cuentan con la suficiente agua para su uso y se instalan en las viviendas y en los edificios de Santo Domingo de los Tsáchilas. Estos buscan la satisfacción de las necesidades básicas de los habitantes de la provincia.

Por ende, la existencia de productos sustitutos en el mercado al que pertenece Sani Group S.C. representa una amplia desventaja que permita enmarcarse hacia un mayor posicionamiento dentro de un mediano y largo plazo. Esto afecta, además, la obtención de nuevos clientes y, con ello, disminuyen nuevos ingresos por las ventas obtenidas.

#### **Análisis Interno (AMOFHIT)**

##### **Administración y Gerencia (A)**

La empresa Sani Group S.C., dispone de una estructura organizacional encabezada por la Junta de Accionistas, que delega el funcionamiento de la empresa hacia el Gerente General. Por ende, se establecen así cuatro áreas: los departamentos de producción, comercialización, recursos humanos y administración financiera. Cada uno

de estos se encarga de cumplir funciones específicas por cada colaborador en sus respectivos puestos de trabajo.

En consecuencia, este factor es considerado una fortaleza para Sani Group S.C., pues al disponer de un organigrama de la empresa se facilita la identificación de los niveles de jerarquía para cada cargo laboral. Esto evita la duplicidad de funciones, identificando así la responsabilidad que le compete a cada puesto de trabajo, lo que favorece una mayor organización entre colaboradores y directivos al interior de la empresa.

### **Marketing y Ventas (M)**

Las ventas de la empresa Sani Group S.C ascienden a USD 2'105,295.93 en el año 2017, mientras que en el año 2018 estos valores se redujeron a USD 1'839,119.01. Es decir, estas cifras se han reducido en un -12.64% entre el 2017 y 2018, lo cual demuestra menores márgenes de ingresos para la compañía y, por ende, menos beneficios para los inversionistas. Esto es una debilidad al momento de realizar el diagnóstico situacional.

Por consiguiente, al registrarse menores márgenes de ventas es preponderante desarrollar una planificación estratégica de marketing con el propósito de que se logre un mayor posicionamiento de marca y de participación en el mercado en el mediano y largo plazo. Además, se busca la fidelización de clientes y que estos emitan recomendaciones sobre la calidad del servicio en el futuro.

### **Operaciones y Logística. Infraestructura**

Las instalaciones de Sani Group S.C. están elaboradas a base de concreto armado, por lo que sus paredes y techos se encuentran aceptables para el normal funcionamiento de las actividades organizacionales de la compañía. Esto favorece el resguardo de equipos, insumos y suministros ante la pérdida de humedad. Además, el



personal cuenta con uniformes que han sido entregados por la empresa, garantizando su seguridad. A más de ello, se dispone de vehículos que pertenecen a la empresa. Esto evita el pago de traslados de productos, lo que gastos adicionales.

Por lo tanto, este factor se cataloga como una fortaleza, dado que la infraestructura de la empresa no presenta daños que afecten el buen funcionamiento de equipos tanto del área operativa como administrativa, lo que garantiza un mejor mantenimiento para estos.

### **Finanzas y Contabilidad (F)**

Los márgenes de liquidez de la empresa Sani Group S.C. fueron de 1.06 puntos en el año 2018, mientras que al finalizar el año 2019 esta cifra se incrementó 3.25 puntos. Es decir, hay una diferencia favorable de 2.19 puntos adicionales. Esto permite la implementación de nuevos proyectos, debido a la suficiente disponibilidad de efectivo que se registra de acuerdo a sus Estados Financieros.

En cuanto al endeudamiento, se destaca que, en el año 2018, se registra un margen de deuda de 1.94 puntos, mientras que al llegar el año 2019, el indicador se reduce a 0.31 puntos. Es decir, ha existido una reducción de 1.64 puntos en comparación con los últimos dos años mencionados, lo cual es favorable para la empresa Sani Group S.C., ya que se demuestra una reducción considerable en sus pasivos de corto plazo. Esto permite que la empresa goce de una mayor solvencia financiera.

La Rotación de Inventarios es de 14.80 durante el año 2018 y de 1.63 al finalizar el año 2019, lo que demuestra que ha existido un aumento en los niveles de inventarios en la mercadería, así como también en suministros y materiales, por lo que se reflejan productos que no han podido venderse aún y que se encuentran en la bodega de la

empresa. Por ello, es necesario el incremento de la demanda de baños portátiles tanto a nivel de Santo Domingo de los Tsáchilas como a escala nacional.

El Rendimiento sobre los Activos (ROA) fue de 6.17% en el 2018, aunque se registra una reducción para el año 2019 ubicándose en 3.59%. Es decir, existe una reducción de 2.58 puntos porcentuales entre los años que se analizan, lo cual es desfavorable para los inversionistas, puesto que estas cifras reflejan una clara disminución en los beneficios obtenidos y, por lo tanto, en la repartición de sus dividendos.

### **Recursos Humanos (H)**

Al analizar los factores internos de Sani Group S.C., se destaca que la entidad cuenta con un departamento de Recursos Humanos, que cuenta con los correspondientes manuales de procesos para efectuar el reclutamiento, selección, contratación y capacitación de personal, identificando a aquellos colaboradores que posean los suficientes conocimientos y habilidades para el cumplimiento de las funciones de los diferentes puestos de trabajo.

Es, por ello, que este factor se califica como una fortaleza, dado que se han aplicado procesos a través de la implementación de manuales en el área de Recursos Humanos. Esto facilita la contratación de candidatos aptos e idóneos para un puesto vacante, lo que incrementa los niveles de productividad en la empresa, principalmente, en el área operativa que se encarga del manejo de desechos tóxicos.

### **Sistemas de Información y Comunicaciones (I)**

Los medios de comunicación digitales como WhatsApp y correos electrónicos son ampliamente permitidos en la empresa tanto al interior de sus instalaciones como fuera de ellas, puesto que a través del uso de teléfonos celulares se facilita el establecimiento de nexos comunicaciones entre los colaboradores y sus clientes. Esto

permite llegar incluso a generar negociaciones que faciliten el ahorro de tiempo y de los recursos disponibles. Inclusive, el uso de la comunicación digital también se da entre los trabajadores que laboran al interior de la empresa Sani Group S.C. con quienes se encuentran fuera de ella, por lo que es fundamental el uso permanente de internet.

En consecuencia, este factor se cataloga como una fortaleza en el diagnóstico situacional, dado que, al permitirse el uso de WhatsApp y correos electrónicos en la empresa, se ha logrado mejorar los niveles de comunicación entre directivos y trabajadores –dentro y fuera de la empresa– y, además, el que estos mantengan comunicación con los clientes.

### **Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)**

El cuidado del medio ambiente es indispensable para los administradores de Sani Group S.C., por lo que durante los últimos años se han realizado diversas investigaciones con la finalidad de mejorar la calidad del producto que sea más amigable con la naturaleza, principalmente con los recursos naturaleza, aire y suelo, incentivando así nuevas ideas para diseñar nuevos productos con amplia innovación tecnológica.

Por lo tanto, este tipo de factor es una fortaleza para el presente proyecto ya que, al existir **colaboración** por parte de las autoridades de la empresa para desarrollar nuevas investigaciones en favor del medio ambiente, se posibilita la planificación de nuevos proyectos innovadores que incentiven al reciclaje y cuidado de los recursos naturales estableciendo responsabilidades e indicadores de gestión.

### **Resumen**

Al efectuar el análisis situacional de Sani Group S.C., se requiere tomar en consideración los factores externos e internos, tanto positivos como negativos, de la empresa. Entre los principales aspectos externos están el macro entorno que se

conforma por los factores del PESTEC, mientras que el micro entorno se conforma por los factores del PORTER.

Al analizar el PESTEC, se destaca que existen sanciones del Registro Mercantil en Santo Domingo de los Tsáchilas a empresas que no se encuentran legalmente constituidas, lo cual es un factor negativo externo. Asimismo, un bajo crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) también es un factor desfavorable en el proyecto actual.

En el análisis del PORTER, se reconoce a Atimasa S.A. y Balquimia S.A. como los principales proveedores de Sani Group S.C. Asimismo, se destaca que los clientes potenciales son los habitantes de nivel socioeconómico alto, medio alto y medio típico, así como también las empresas de extracción y refinamiento de petróleo.

Por otra parte, entre los principales factores internos que influyen en Sani Group S.C., se destaca que en su estructura organizacional se identifica los niveles de jerarquía. Además, sus niveles de ventas se han reducido en el periodo 2017-2018 en un -12,64%, por lo que se identifica la necesidad de implementar un plan estratégico desde las áreas administrativas de la empresa.

## Capítulo 4: El Proceso Estratégico

### Objetivos de largo plazo

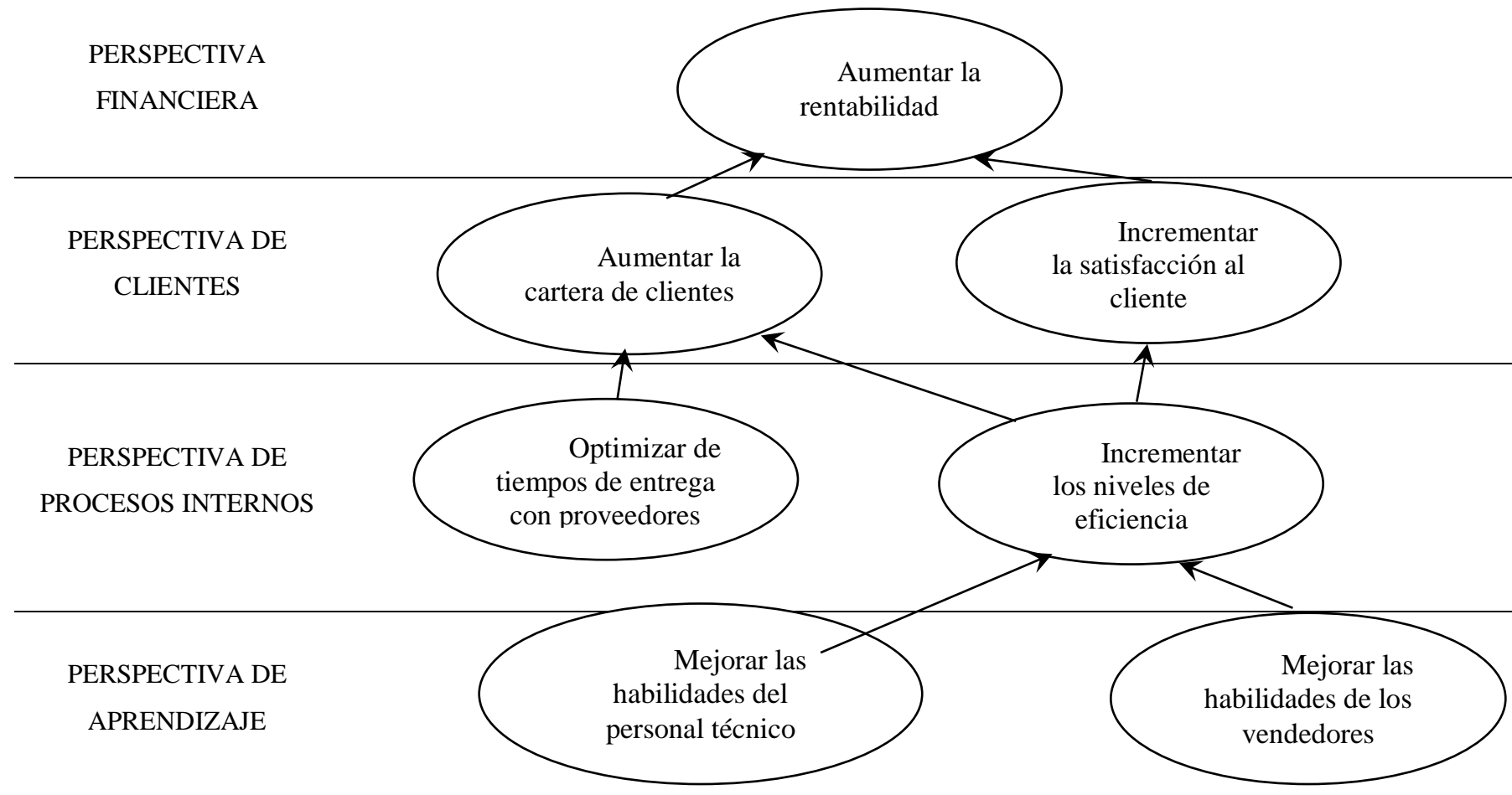
#### Objetivo general

- Fortalecer la gestión administrativa mejorando la estructura financiera, de mercado, operativa y ambiental de la empresa Sani Group S.C.

#### Objetivos específicos

- Aumentar la rentabilidad en un 20%, mediante la optimización de recursos financieros de la empresa al finalizar el año 2025.
- Incrementar el 15% de satisfacción del cliente hasta el año 2024, mediante la prestación de servicios de creciente calidad.
- Aumentar en 10% la cartera de clientes de la empresa Sani Group S.C., al finalizar el año 2023.
- Optimizar hasta el año 2022 en un 35% los tiempos de entrega de insumos y materiales con los proveedores de la empresa, mediante acuerdos de cooperación y mecanismos de información oportuna.
- Incrementar en un 25% los niveles de eficiencia y eficacia de los trabajadores administrativos de la empresa Sani Group S.C, durante el año 2022.
- Mejorar en un 15% las habilidades del personal técnico, a través de programas de capacitación de reducción de fallas para la empresa Sani Group S.C., al finalizar el año 2021.
- Mejorar en un 10% las habilidades de los vendedores mediante programas de capacitación de ventas para el personal de la empresa Sani Group S.C., durante el año 2021.

Tabla 12  
 Mapa estratégico propuesto para la empresa Sani Group S.C



**Matriz de Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (valorado)**

La Matriz FODA valorado permite identificar a cada uno de los factores que lo conforman otorgando una sumatoria que sea igual a 1.00 tanto para los factores internos como para los factores externos en relación a las Matrices EFI y EFE, respectivamente. Esto con la finalidad de que identificar aquellas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más importantes tal como se observa en la siguiente figura:

Tabla 13  
*Matriz FODA valorado*

	FACTORES	PONDERACIÓN
<b>FORTALEZAS</b>		
F1	Disponibilidad de efectivo lo que mejora su margen de liquidez	0,583
F2	Reducción de los márgenes de endeudamiento en el corto plazo	0,500
F3	Los directivos otorgan una alta importancia al cuidado del medio ambiente	0,313
F4	Los trabajadores utilizan uniformes de seguridad	0,333
F5	Disponibilidad de un organigrama en el que visualizan los niveles de jerarquía	0,188
F6	Estructura organizacional estable funciones para cada área departamental	0,125
F7	La infraestructura de la empresa se encuentra en buen estado	0,063
<b>DEBILIDADES</b>		
D1	Reducción de los márgenes de ventas de la empresa	0,250
D2	Baja participación de mercado en los servicios de la empresa	0,104
D3	Bajo rendimiento para los inversionistas obteniendo menores beneficios	0,083
D4	No se dispone de un diccionario de competencias laborales	0,063
D5	No se ha realizado una evaluación de desempeño a los trabajadores	0,083
<b>OPORTUNIDADES</b>		
O1	Alto número de hogares de clase socioeconómica alto, medio alto y medio típico	0,495
O2	Bajo número de empresas competidoras en el mercado	0,399
O3	Teléfonos celulares y correos electrónicos son los medios de comunicación digital más utilizados	0,359
O4	Incremento del número de hogares con acceso a internet	0,239
O5	Baja volatilidad de las Tasas de Interés Activas en créditos para PYMES	0,209
O6	Desarrollo de fiestas tradicionales a nivel nacional	0,179
<b>AMENAZAS</b>		
A1	Dificultad en la legalización de nuevos productos o servicios	0,247
A2	Existencia de escaso número de proveedores	0,100
A3	Decrecimiento del PIB en la economía del sector de servicios sanitarios	0,169
A4	Sanciones del Registro Mercantil de Santo Domingo a empresas no legalizadas	0,065
A5	Bajo crecimiento poblacional en Santo Domingo	0,060
A6	Ecuador es uno de los países más corruptos de Sudamérica	0,090

Por ende, de acuerdo a la tabla anterior se ha considerado tomar en cuenta solamente a los cinco primeros factores tanto en las Fortalezas, Oportunidades,



Debilidades y Amenazas, para que, con base en ello, se permita realizar la Matriz SPACE.

### **Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)**

Luego que se ha elaborado la Matriz EFE y EFI es necesario que cada uno de estos factores se enlisten en una sola tabla en la que sea posible clasificarlas entre internas y externas (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2014, pág. 48) así como, además, en positivas y negativas, enunciando las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

Tabla 14  
Matriz FODA

	<b>POSITIVAS</b>	<b>NEGATIVAS</b>
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>INTERNAS</b>	Disponibilidad de efectivo lo que mejora su margen de liquidez.	Reducción de los márgenes de ventas de la empresa.
	Reducción de los márgenes de endeudamiento en el corto plazo.	Baja participación de mercado en los servicios de la empresa.
	Los directivos otorgan una alta importancia al cuidado del medio ambiente.	Bajo rendimiento para los inversionistas obteniendo menores beneficios.
	Los trabajadores utilizan uniformes de seguridad .	No se dispone de un diccionario de competencias laborales.
	Disponibilidad de un organigrama en el que visualizan los niveles de jerarquía.	No se ha realizado una evaluación de desempeño a los trabajadores.
	Estructura organizacional estable funciones para cada área departamental.	
	La infraestructura de la empresa se encuentra en buen estado.	
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>EXTERNAS</b>	Alto número de hogares de clase socioeconómica alto, medio alto y medio típico.	Dificultad en la legalización de nuevos productos o servicios.
	Bajo número de empresas competidoras en el mercado.	Existencia de escaso número de proveedores.
	Teléfonos celulares y correos electrónicos son los medios de comunicación digital más utilizados.	Decrecimiento del PIB en la economía del sector de servicios sanitarios.
	Incremento del número de hogares con acceso a internet.	Sanciones del Registro Mercantil de Santo Domingo a empresas no legalizadas.
	Baja volatilidad de las Tasas de Interés Activas en créditos para PYMES.	Bajo crecimiento poblacional en Santo Domingo de los Tsáchilas.
	Desarrollo de fiestas tradicionales a nivel nacional.	Ecuador es uno de los países más corruptos de Sudamérica.

De esta manera, con base en cada uno de los factores que se han enunciado en la tabla anterior, se procede a realizar la Matriz Cruzada en la que se proponen cada una

de las estrategias para alcanzar los objetivos que se hayan establecido en un largo plazo en relación a las Fortalezas y Debilidades (como internas), así como, además, las Oportunidades y Amenazas (como externas).

Tabla 15  
Matriz Cruzada de Estrategias

		<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
		Disponibilidad de efectivo lo que mejora su margen de liquidez	Reducción de los márgenes de ventas de la empresa
	F1		D1
	F2	Reducción de los márgenes de endeudamiento en el corto plazo	Baja participación de mercado en los servicios de la empresa
	F3	Los directivos otorgan una alta importancia al cuidado del medio ambiente	Bajo rendimiento para los inversionistas obteniendo menores beneficios
	F4	Los trabajadores utilizan uniformes de seguridad	No se dispone de un diccionario de competencias laborales
	F5	Disponibilidad de un organigrama en el que visualizan los niveles de jerarquía	No se ha realizado una evaluación de desempeño a los trabajadores
			D5
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	
O1	Alto número de hogares de clase socioeconómica alto, medio alto y medio típico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar una app con la marca de la empresa en el que en un mapa se identifiquen a las parroquias con más casos de coronavirus (F1 - O3 - O4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer más productos o servicios adicionales sobre la limpieza sanitaria y cuidado del medio ambiente (D1 - D2 - O1)</li> </ul>
O2	Bajo número de empresas competidoras en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimizar los gastos de oficina disminuyendo la impresión de documentos y aprovechando la conectividad digital (F2 - O3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otorgar descuentos especiales en la primera contratación del servicio de la empresa (D2 - O1)</li> </ul>
O3	Teléfonos celulares y correos electrónicos son los medios de comunicación digital más utilizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitar el teletrabajo desde los hogares de los trabajadores que forman parte del área administrativa (F5 - O4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimizar los gastos de oficina disminuyendo la impresión de documentos y aprovechando la conectividad digital (D3 - O4)</li> </ul>
O4	Incremento del número de hogares con acceso a internet Baja volatilidad de las Tasas de Interés Activas en créditos para PYMES		

AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1 Dificultad en la legalización de nuevos productos o servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar a un profesional en propiedad intelectual para legalizar nuevas marcas de la empresa (F1 - A1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar los tiempos de entrega de insumos y materiales con los proveedores para evitar retrasos en el cliente final (D1 - A2)</li> </ul>
A2 Existencia de escaso número de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a los asistentes comerciales mediante programas de ventas eventuales facilitando el desarrollo de habilidades (F1 - A1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar los productos y servicios similares que se comercializan en el mercado por parte de las entidades competidoras (D1 - A1)</li> </ul>
A3 Decrecimiento del PIB en la economía del sector de servicios sanitarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorgar talleres de capacitación al personal técnico sobre reparación de fallas en el área operativa (F1 - F4 - A1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener la documentación actualizada sobre la legalidad del negocio cumpliendo con la puntualidad de los Estados Financieros (D3 - A4)</li> </ul>
A4 Sanciones del Registro Mercantil de Santo Domingo a empresas no legalizadas		
A5 Bajo crecimiento poblacional en Santo Domingo		

### Matriz de Mckinsey / General Electric (MGE)

Al realizar la Matriz de General Electric (MGE), se requiere tomar en consideración el puntaje de los resultados de la Matriz de Evaluación de Factores Externos y de Evaluación de Factores Internos (Thompson, Peteraf, & Gamble, 2015, pág. 321) obteniendo puntajes de 2.61 y 2.69 puntos, respectivamente. Estos valores se representan en la siguiente figura.

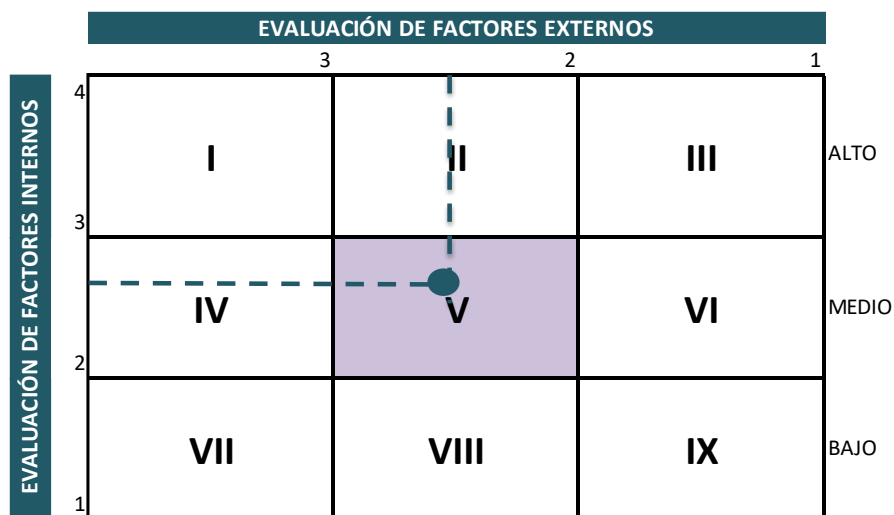


Figura 12 Matriz de Mckinsey de la empresa Sani Group S.C

Como se observa en la figura anterior, el punto de inflexión se encuentra en el quinto cuadrante (V). Esto significa que se deberán establecer estrategias conservadoras de penetración de mercado y, en lo posible, desarrollo de nuevos productos o servicios para la empresa Sani Group S.C.

### Matriz Space (MS): fuerzas financieras, fuerzas de la industria, estabilidad del ambiente, ventaja competitiva

Para la elaboración de la Matriz Space, se toman en cuenta aquellos factores internos y externos de la empresa Sani Group S.C. Con esto, se miden las fuerzas

financieras, de la industria, estabilidad ambiental y los aspectos que se destacan como una ventaja competitiva (Koontz & Weihrich, 2015, pág. 120).

La calificación para realizar la Matriz Space en las Fortalezas Financieras (FF) y Fuerzas de la Industria (FI) se determinan de la manera que se expone a continuación.

Tabla 16

*Calificación de las Fortalezas Financieras (FF) y Fuerzas de la Industria (FI)*

	FORTALEZAS FINANCIERAS (FF)	FUERZAS DE LA INDUSTRIA (FI)
El peor	+ 1	+ 1
El mejor	+ 6	+ 6

Mientras que en la Estabilidad Ambiental (EA) y en la Ventaja Competitiva (VC), sus puntajes para calificación estarán regidas de la forma que se expone a continuación.

Tabla 17

*Calificación de la Estabilidad Ambiental (EA) y en la Ventaja Competitiva (VC)*

	EA	AC
El peor	- 6	- 6
El mejor	- 1	- 1

Por ende, considerando la forma de calificación de los puntajes anteriores se procede a establecer cada uno de los factores que conforman la Matriz Space otorgando su puntuación correspondiente.

Tabla 18  
Factores para la Matriz Space

<b>FACTORES</b>	<b>PUNTUACIONES</b>
<b>FORTALEZA FINANCIERA (FF)</b>	<b>13</b>
Disponibilidad de efectivo lo que mejora su margen de liquidez.	6
Reducción de los márgenes de endeudamiento en el corto plazo.	5
Reducción de los márgenes de ventas de la empresa.	1
Bajo rendimiento para los inversionistas obteniendo menores beneficios.	1
<b>FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)</b>	<b>17</b>
Teléfonos celulares y correos electrónicos son los medios de comunicación digital más utilizados.	4
Baja volatilidad de las Tasas de Interés Activas en créditos para PYMES.	4
Dificultad en la legalización de nuevos productos o servicios.	1
Decrecimiento del PIB en la economía del sector de servicios sanitarios.	3
Sanciones del Registro Mercantil de Santo Domingo a empresas no legalizadas.	2
Bajo crecimiento poblacional en Santo Domingo.	3
<b>ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)</b>	<b>-11</b>
Alto número de hogares de clase socioeconómica alto, medio alto y medio típico.	-1
Bajo número de empresas competidoras en el mercado.	-2
Incremento del número de hogares con acceso a internet.	-3
Existencia de escaso número de proveedores.	-5
<b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>	<b>-19</b>
Los directivos otorgan una alta importancia al cuidado del medio ambiente.	-2
Los trabajadores utilizan uniformes de seguridad.	-2
Disponibilidad de un organigrama en el que visualizan los niveles de jerarquía.	-1
Baja participación de mercado en los servicios de la empresa.	-6
No se dispone de un diccionario de competencias laborales.	-4
No se ha realizado una evaluación de desempeño a los trabajadores.	-4



De modo que con base en los puntajes finales para la Fortaleza Financiera (FF), Fuerzas de la Industria (FI), Estabilidad Ambiental (EA) y Ventaja Competitiva (VC), se facilita encontrar el Eje X y Eje Y para la elaboración de la Matriz Space.

Tabla 19

*Puntajes finales para la Fortaleza Financiera (FF), Fuerzas de la Industria (FI), Estabilidad Ambiental (EA) y Ventaja Competitiva (VC).*

El promedio FF es	=	3,25
El promedio FI es	=	2,83
El promedio EA es	=	-2,75
El promedio VC es	=	-3,17
Coordenadas del vector direccional		
	<b>Eje x</b>	<b>-0,33</b>
	<b>Eje y</b>	<b>0,50</b>

Y si se grafica los Ejes “x” e “y” se tiene:

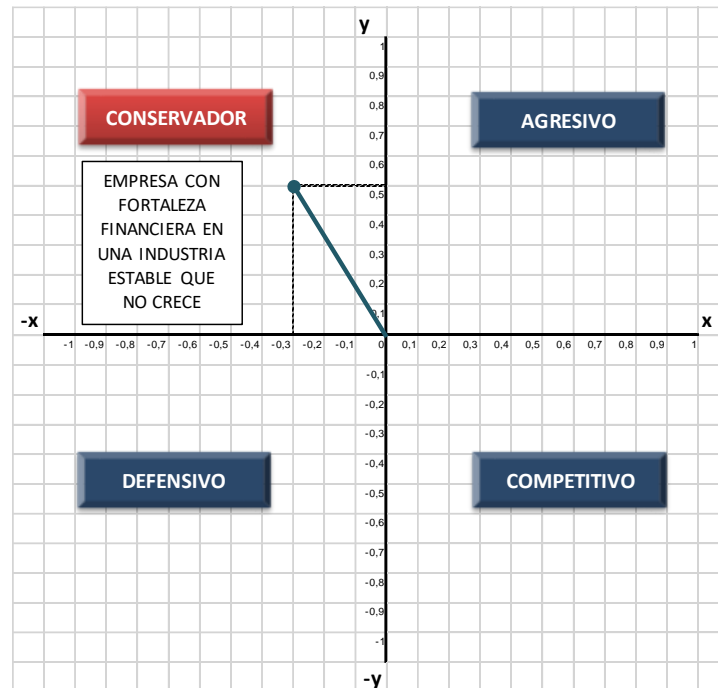


Figura 13 Matriz SPACE

En la figura anterior, se observa que la empresa Sani Group S.C., posee un perfil conservador en la que mantiene una amplia fortaleza financiera, puesto que registra disponibilidad de efectivo y bajos niveles de endeudamiento. Esto posibilita el desarrollo de nuevos proyectos. Sin embargo, la entidad forma parte de una industria que enfrenta dificultades en su crecimiento a largo plazo.

### Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz BCG permite identificar los productos de mayor crecimiento y participación en el mercado para que, de acuerdo a ello, se pretenda establecer una acorde a la situación actual de la empresa (Amaru, 2018, pág. 189).

En Sani Group S.C., la Matriz BCG está dada por su cartera de productos como: Alquiler de Baños Portátiles, Succión de Pozos Sépticos, Venta de Baños y Destape de Tuberías. En función de sus niveles de ventas y crecimiento del sector se ha elaborado la figura que se expone a continuación:

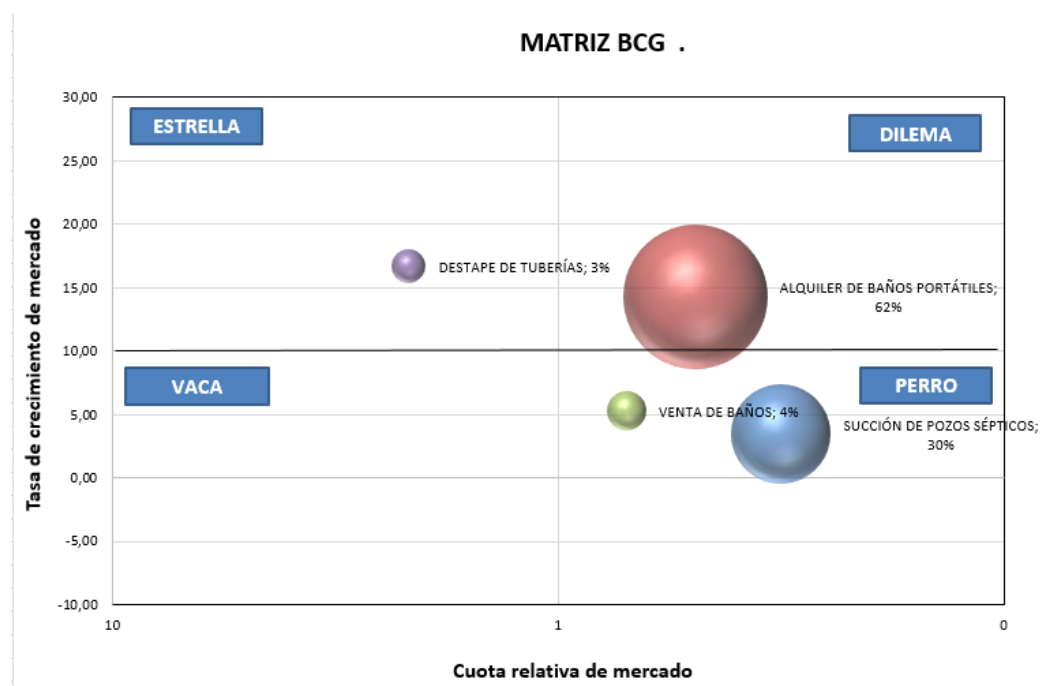


Figura 14 Matriz BCG de la empresa Sani Group S.C.

En la figura anterior, se observa que los servicios de alquiler de baños portátiles se consideran como un Dilema en la Matriz BCG, dado que, a pesar de representar un alto volumen de ventas, se requiere de una mayor inversión para ser un producto estrella y generador de efectivo. Mientras que la succión de pozos sépticos y la venta de baños son productos ‘perro’, es decir, poseen un bajo crecimiento y una baja cuota de mercado, por lo que aportan poco en el crecimiento de ingresos de la empresa Sani Group S.C.

### **Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Con base en las estrategias que se han identificado para la empresa Sani Group S.C., se requiere identificar a aquellas que serán retenidas y que serán las primeras en considerarse para la implementación del plan, mientras que las estrategias de contingencia no se eliminan, sino más bien se tomarán en cuenta en caso de que las estrategias retenidas no causen un mayor impacto a la organización luego de que se hayan implementado.

Tabla 20

#### *Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia*

<b>Estrategias Retenidas</b>	
E1	Diseñar una app con la marca de la empresa en el que en un mapa se identifiquen a las parroquias con más casos de coronavirus (F1 - O3 - O4)
E2	Optimizar los gastos de oficina disminuyendo la impresión de documentos y aprovechando la conectividad digital (F1 O3)
E3	Facilitar el teletrabajo desde los hogares de los trabajadores que forman parte del área administrativa (F5 - O4)
E4	Ofrecer más productos o servicios adicionales sobre la limpieza sanitaria y cuidado del medio ambiente (D1 - D2 - O1)
E8	Capacitar a los asistentes comerciales mediante programas de ventas eventuales facilitando el desarrollo de habilidades (F1 - A1)
E9	Otorgar talleres de capacitación al personal técnico sobre reparación de fallas en el área operativa (F1 - F4 - A1)
E10	Coordinar los tiempos de entrega de insumos y materiales con los proveedores para evitar retrasos en el cliente final (D1 - A2)

**Estrategias de Contingencia**

- E5 Otorgar descuentos especiales en la primera contratación del servicio de la empresa (D2 - O1)
- E7 Contratar a un profesional en propiedad intelectual para legalizar nuevas marcas de la empresa (F1 - A1)
- E11 Analizar los productos y servicios similares que se comercializan en el mercado por parte de las entidades competidoras (D1 - A1)
- E12 Mantener la documentación actualizada sobre la legalidad del negocio cumpliendo con la puntualidad de los Estados Financieros (D3 - A4)
-

## Ponderación de estrategias

Tabla 21  
*Ponderación de estrategias*

FACTORES	PES O	E 1		E 2		E 3		E 4		E 5		E 6		E 7		E 8		E 9		E 10		E 11		E 12		
		C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	
<b>FORTALEZAS</b>																										
F1	Disponibilidad de efectivo lo que mejora su margen de liquidez	0,135	4	0,541	2	0,270	1	0,135	4	0,541	3	0,405	2	0,270	1	0,135	2	0,270	3	0,405	3	0,405	1	0,135	1	0,135
F2	Reducción de los márgenes de endeudamiento en el corto plazo	0,122	2	0,243	3	0,365	4	0,486	3	0,365	1	0,122	2	0,243	4	0,486	3	0,365	2	0,243	2	0,243	1	0,122	2	0,243
F3	Los directivos otorgan una alta importancia al cuidado del medio ambiente	0,108	3	0,324	3	0,324	1	0,108	4	0,432	2	0,216	2	0,216	4	0,432	3	0,324	3	0,324	3	0,324	3	0,324	1	0,108
F4	Los trabajadores utilizan uniformes de seguridad	0,095	3	0,284	4	0,378	2	0,189	4	0,378	3	0,284	2	0,189	2	0,189	1	0,095	1	0,095	1	0,095	2	0,189	2	0,189
F5	Disponibilidad de un organigrama en el que visualizan los niveles de jerarquía	0,081	1	0,081	2	0,162	3	0,243	1	0,081	2	0,162	3	0,243	2	0,162	2	0,162	2	0,162	2	0,162	1	0,081	1	0,081
<b>DEBILIDADES</b>																										
D1	Reducción de los márgenes de ventas de la empresa	0,122	2	0,243	3	0,365	2	0,243	4	0,486	3	0,365	4	0,486	1	0,122	1	0,122	2	0,243	4	0,486	3	0,365	4	0,486
D2	Baja participación de mercado en los servicios de la empresa	0,108	3	0,324	4	0,432	1	0,108	4	0,432	1	0,108	2	0,216	3	0,324	3	0,324	4	0,432	3	0,324	2	0,216	3	0,324
D3	Bajo rendimiento para los inversionistas obteniendo menores beneficios	0,095	2	0,189	2	0,189	2	0,189	1	0,095	2	0,189	1	0,095	3	0,284	1	0,095	4	0,378	3	0,284	2	0,189	3	0,284
D4	No se dispone de un diccionario de competencias laborales	0,074	4	0,297	2	0,149	2	0,149	3	0,223	3	0,223	2	0,149	3	0,223	4	0,297	2	0,149	4	0,297	2	0,149	3	0,223
D5	No se ha realizado una evaluación de desempeño a los trabajadores	0,061	4	0,243	3	0,182	2	0,122	1	0,061	2	0,122	2	0,122	3	0,182	3	0,182	1	0,061	2	0,122	4	0,243	1	0,061
<b>OPORTUNIDADES</b>																										
O1	Alto número de hogares de clase socioeconómica	0,122	2	0,245	1	0,122	2	0,245	3	0,367	1	0,122	4	0,489	2	0,245	2	0,245	3	0,367	2	0,245	3	0,367	1	0,122

	alto, medio alto y medio típico																
O2	Bajo número de empresas competidoras en el mercado	0,108	3 0,324	1 0,108	4 0,432	4 0,432	1 0,108	2 0,216	4 0,432	2 0,216	3 0,324	1 0,108	2 0,216	3 0,324			
O3	Teléfonos celulares y correos electrónicos son los medios de comunicación digital más utilizados	0,094	4 0,374	1 0,094	4 0,374	2 0,187	2 0,187	3 0,281	2 0,187	3 0,281	1 0,094	4 0,374	1 0,094	1 0,094			
O4	Incremento del número de hogares con acceso a internet	0,079	1 0,079	1 0,079	2 0,158	4 0,317	3 0,237	2 0,158	2 0,158	4 0,317	1 0,079	4 0,317	1 0,079	2 0,158			
O5	Baja volatilidad de las Tasas de Interés Activas en créditos para PYMES	0,065	1 0,065	2 0,129	4 0,259	1 0,065	4 0,259	4 0,259	4 0,259	4 0,259	2 0,129	4 0,259	4 0,259	1 0,065			
<b>AMENAZAS</b>																	
A1	Dificultad en la legalización de nuevos productos o servicios	0,137	3 0,410	3 0,410	2 0,273	4 0,547	3 0,410	4 0,547	1 0,137	4 0,547	3 0,410	2 0,273	1 0,137	3 0,410			
A2	Existencia de escaso número de proveedores	0,115	2 0,230	3 0,345	3 0,345	1 0,115	2 0,230	1 0,115	1 0,115	1 0,115	3 0,345	1 0,115	3 0,345	3 0,345			
A3	Decrecimiento del PIB en la economía del sector de servicios sanitarios	0,108	2 0,216	4 0,432	3 0,324	3 0,324	1 0,108	2 0,216	2 0,216	4 0,432	2 0,216	3 0,324	3 0,324	2 0,216			
A4	Sanciones del Registro Mercantil de Santo Domingo a empresas no legalizadas	0,094	1 0,094	1 0,094	2 0,187	4 0,374	4 0,374	1 0,094	4 0,374	3 0,281	4 0,374	1 0,094	4 0,374	3 0,281			
A5	Bajo crecimiento poblacional en Santo Domingo	0,079	4 0,317	3 0,237	3 0,237	1 0,079	2 0,158	2 0,158	1 0,079	4 0,317	4 0,317	4 0,317	1 0,079	3 0,237			
<b>TOTAL</b>			<b>5,123</b>	<b>4,868</b>	<b>4,808</b>	<b>5,900</b>	<b>4,390</b>	<b>4,762</b>	<b>4,742</b>	<b>5,244</b>	<b>5,148</b>	<b>5,168</b>	<b>4,287</b>	<b>4,387</b>			

### **Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo**

Al realizar la Matriz de Estrategias versus Objetivos se empiezan a relacionar cada una de ellas. En esta se toman en consideración aquellas estrategias retenidas y que forman parte del plan a implementarse a un largo plazo.

Tabla 22

*Matriz estrategias vs objetivos a largo plazo*

	<b>OBJ. 1</b>	<b>OBJ. 2</b>	<b>OBJ. 3</b>	<b>OBJ. 4</b>	<b>OBJ. 5</b>	<b>OBJ. 6</b>	<b>OBJ. 7</b>
	Aumentar la rentabilidad en un 20%, mediante la optimización de recursos financieros de la empresa al finalizar el 2025.	Incrementar el 15% de satisfacción al cliente hasta el 2024, mediante la prestación de servicios de creciente calidad.	Aumentar en un 10% la cartera de clientes de la empresa Sani Group S.C., al finalizar el 2023.	Optimizar hasta el 2022 en un 35% los tiempos de entrega de insumos y materiales con los proveedores de la empresa, mediante acuerdos de cooperación y mecanismos de información oportuna.	Incrementar en un 25% los niveles de eficiencia y eficacia de los trabajadores administrativos de la empresa Sani Group S.C., durante el año 2022.	Mejorar en un 15% las habilidades del personal técnico, a través de programas de capacitación de reducción de fallas para la empresa Sani Group S.C., durante el periodo.	Mejorar en un 10% las habilidades de los vendedores, mediante programas de capacitación de ventas para el personal de la empresa Sani Group S.C., durante el periodo.
<b>Estrategias</b>							
E1	Diseñar una app con la marca de la empresa en el que en un mapa se identifiquen a las parroquias con más casos de coronavirus (F1 - O3 - O4)	X	X	X		X	
E2	Optimizar los gastos de oficina disminuyendo la impresión de documentos y aprovechando la conectividad		X		X		



E3	digital (F1 O3) Facilitar el teletrabajo desde los hogares de los trabajadores que forman parte del área administrativa (F5 - O4)			X																										
E4	Ofrecer más productos o servicios adicionales sobre la limpieza sanitaria y cuidado del medio ambiente (D1 - D2 - O1)	X		X		X		X		X		X		X		X		X												
E8	Capacitar a los asistentes comerciales mediante programas de ventas eventuales facilitando el desarrollo de habilidades (F1 - A1)	X		X																				X						
E9	Otorgar talleres de capacitación al personal técnico sobre reparación de fallas en el			X		X		X		X		X		X		X								X						

---

área operativa (F1 - F4 - A1)								
Coordinar los tiempos de entrega de insumos y materiales con los proveedores para evitar retrasos en el cliente final	X	X	X			X		X
E1 0 (D1 - A2)								

---

## Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Mediante la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores, facilita la implementación de los programas y proyectos a largo plazo, en relación a las tendencias del mercado que se enmarquen por parte de las entidades competidoras, pues son empresas que son algo similares a Sani Group S.C.

Tabla 23

*Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores*

Estrategias retenidas	Sani Port	
	S.A	Enteco S.A
Diseñar una app con la marca de la empresa en el que en un mapa se identifiquen a las parroquias con más casos de coronavirus (F1 - O3 - O4).	Establecer alianzas estratégicas para un mayor posicionamiento de marca	Establecer alianzas estratégicas para un mayor posicionamiento de marca
Optimizar los gastos de oficina disminuyendo la impresión de documentos y aprovechando la conectividad digital (F1 O3).	Revisión de la optimización de gastos de los competidores.	Revisión de la optimización de gastos de los competidores.
Facilitar el teletrabajo desde los hogares de los trabajadores que forman parte del área administrativa (F5 - O4)	Analizar al teletrabajo como una ventaja competitiva.	Analizar al teletrabajo como una ventaja competitiva.
Ofrecer más productos o servicios adicionales sobre la limpieza sanitaria y cuidado del medio ambiente (D1 - D2 - O1).	Evaluar la capacidad en el cuidado del medio ambiente frente a la competencia	Evaluar la capacidad en el cuidado del medio ambiente frente a la competencia.
Capacitar a los asistentes comerciales mediante programas de ventas eventuales facilitando el desarrollo de habilidades (F1 - A1).	Evaluar los nuevos productos y servicios que se introducen en el mercado.	Evaluar los nuevos productos y servicios que se introducen en el mercado.
Otorgar talleres de capacitación al personal técnico sobre reparación de fallas en el área operativa (F1 - F4 - A1).	Identificar los tiempos de los procesos en el área operativa.	Identificar los tiempos de los procesos en el área operativa.
Coordinar los tiempos de entrega de insumos y materiales con los proveedores para evitar retrasos en el cliente final (D1 - A2).	Analizar la adquisición de materiales e insumos en las empresas competidoras.	Analizar la adquisición de materiales e insumos en las empresas competidoras.

## Resumen

En el desarrollo del presente capítulo, se han establecido las primeras etapas que forman parte del proceso estratégico, estableciendo el objetivo principal y específicos de la planificación para que, posteriormente, se propongan las estrategias para la empresa Sani Group S.C., de acuerdo a los factores internos como son las Fortalezas y Debilidades encontradas, así como las Oportunidades y Amenazas como factores externos, que se resumen en la Matriz FODA.

Además, considerando tanto los factores tanto positivos como negativos se elaboró la Matriz Space en la que se evalúan las Fortalezas Financieras (FF), las Fuerzas de la Industria (FI), la Estabilidad Ambiental (EA) y la Ventaja Competitiva (VC). Con base en los resultados obtenidos se destaca que la empresa Sani Group S.C., mantiene un perfil conservador, pues a pesar de que dispone de una amplia fortaleza financiera, la industria de la que forma parte no mantiene un crecimiento constante.

En la Ponderación de Estrategias se identificó a aquellas que son más importantes en relación a los factores internos y externos de la organización, para que, de acuerdo a ello, se identifiquen a las estrategias retenidas y a las estrategias de contingencia. Estas últimas no se eliminan del proceso de planificación, sino que son aplicables solamente cuando no se hayan obtenido los resultados que se esperan alcanzar mediante la implementación de las estrategias retenidas.

## **Capítulo 5: Implementación y Evaluación de la Estrategia**

### **Objetivos a corto plazo – (Plan Operativo)**

En el desarrollo del Plan Operativo a realizarse para la empresa Sani Group S.C., se determinan los objetivos a corto plazo que se estructuran de acuerdo a las estrategias retenidas que se hayan identificado. Con ello y en relación a lo que se pretenda alcanzar, se establecen los programas con sus respectivas actividades a ejecutarse, identificando a su vez, metas y responsables para todas ellas.

Las actividades de cada programa se enuncian –paso a paso– de acuerdo a sus acciones consecutivas que conllevarán hacia la implementación de la estrategia que se encontrará bajo vigilancia del responsable, quien deberá permanecer vigilante y verificar si se cumplan las metas establecidas.

En la tabla siguiente se enuncian los objetivos a corto plazo de acuerdo a las estrategias retenidas planteadas para la empresa Sani Group S.C, así como también los programas e indicadores de gestión y sus responsables.

Tabla 24  
Plan Operativo Anual

Estrategias	Objetivos a corto plazo	Programas	Actividades	Metas					Responsables
				1	2	3	4	5	
Diseñar una app con la marca de la empresa en el que en un mapa se identifiquen a las parroquias con más casos de coronavirus (F1 - O3 - O4)	Alcanzar el 20% de posicionamiento de marca adicional en los clientes potenciales al finalizar el primer año	Posicionamiento	Identificar a los clientes potenciales Establecer el presupuesto para crear la app Determinar a la empresa para el diseño de la app Crear la app con la marca de la empresa Implementar la app para sistemas Android e IOS Evaluar el impacto de la app en la imagen de la empresa	20%					Gerente de Comercialización
Optimizar los gastos de oficina disminuyendo la impresión de documentos y aprovechando la conectividad digital (F1)	Reducir en 15% los gastos de oficina de la empresa hasta el quinto año de funcionamiento del negocio	Optimización de gastos administrativos	Revisar los rubros y valores de los gastos de oficina del área administrativa Realizar un inventario de los suministros de oficina disponibles Identificar los suministros de oficina que ya no podrían ser adquiridos Cuantificar el nuevo presupuesto para los suministros de oficina Adquirir los suministros de oficina de acuerdo a lo planificado Evaluar la optimización de gastos de oficina en los Estados Financieros	3%	3%	3%	3%	3%	Gerente de Finanzas
Facilitar el teletrabajo desde los hogares de los trabajadores que forman parte del área administrativa (F5 - O4)	Incrementar el 10% de eficacia en los trabajadores administrativos de la empresa al llegar el tercer año	Conectividad virtual administrativa	Reconocer la importancia del teletrabajo entre los directivos de la empresa Comunicar a los colaboradores administrativos para la implementación del teletrabajo Identificar a los colaboradores que pueden acceder al teletrabajo Establecer fechas y horas para cumplir con el teletrabajo	4%	3%	3%			Gerente Administrativo

			Cumplir las actividades laborales mediante el teletrabajo Evaluar el impacto del teletrabajo en la eficacia de la empresa								
Ofrecer más productos o servicios adicionales sobre la limpieza sanitaria y cuidado del medio ambiente (D1 - D2 - O1)	Alcanzar un 25% de participación de mercado al ofrecer productos y servicios adicionales durante el cuarto año de haberse implementado el plan	Participación de mercado	Analizar al mercado sobre los clientes, empresas competidoras y productos sanitarios Reconocer las necesidades insatisfechas del mercado Diseñar productos o servicios sanitarios adicionales por parte de la empresa Implementar el producto o servicio en el mercado  Evaluar los niveles de ingresos obtenidos con los nuevos productos sanitarios	5%	5%	5%	10%				Gerente de Ventas
Capacitar a los asistentes comerciales mediante programas de ventas eventuales facilitando el desarrollo de habilidades (F1 - A1)	Incrementar en 25% los márgenes de ventas mediante capacitaciones a los asistentes comerciales durante el período	Capacitación de ventas	Identificar los talleres de ventas que se otorgarán en la capacitación Establecer los institutos en los que se podría realizar los talleres Verificar la disponibilidad de fechas y horarios de los talleres Cuantificar a los asistentes comerciales que requieren capacitación Verificar la asistencia a los talleres de capacitación Evaluar el desarrollo de nuevas habilidades obtenidas en la capacitación	5%	5%	5%	5%	5%			Gerente de Comercialización
Otorgar talleres de capacitación al personal técnico sobre reparación de fallas en el área operativa (F1 - F4 - A1)	Optimizar en 25% el tiempo de reparación de fallas de los equipos técnicos durante el período	Capacitación para reparar equipos técnicos	Establecer la disponibilidad de capacitaciones en reparación técnica Identificar a las instituciones que brindan talleres de reparación de fallas Determinar las fechas y horarios disponibles en la institución Establecer la cantidad de colaboradores técnicos que requieran capacitación Verificar la asistencia a los cursos o talleres de capacitación	5%	5%	5%	5%	5%			Gerente de Producción

		Evaluar las habilidades obtenidas en la capacitación de equipos técnicos										
Coordinar los tiempos de entrega de insumos y materiales con los proveedores para evitar retrasos en el cliente final (D1 - A2)	Disminuir el 40% el tiempo en la entrega de productos con los proveedores al llegar el quinto año	Optimización en tiempo de entrega clientes	Identificar a los proveedores de insumos y materiales que tiene la empresa									
			Establecer los tiempos de entrega actuales en la entrega de insumos de los proveedores									
			Efectuar reuniones entre los representantes de la empresa y los proveedores	8%	8%	8%	8%	8%				
			Establecer acuerdos para la disminución de tiempos de entrega por parte de los proveedores									
			Verificar el cumplimiento de los tiempos en la entrega de insumos y materiales									
		Evaluar la optimización de tiempos y costos con los proveedores en relación con los clientes										
Gerente de Producción												



## Recursos Asignados

Para el cumplimiento de los objetivos a corto plazo, es necesario disponer de los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos. En consecuencia, es necesario clasificarlos tal como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 25  
*Recursos asignados*

Objetivos a corto plazo	Recursos Financieros	Recursos Físicos	Recursos Humanos	Recursos Tecnológicos
Alcanzar el 20% de posicionamiento de marca adicional en los clientes potenciales al finalizar el primer año.	8,000.00	Fotografías impresas	Gerente de Comercialización , Asistente de Marketing, Ventas	Cámara fotográfica
Reducir en 15% los gastos de oficina de la empresa durante el quinto año de funcionamiento de la empresa.	1,100.00	Calculadora, cuaderno, esfero	Gerente de Finanzas, Contador	Computadora, software contable, Microsoft Excel
Incrementar el 10% de eficacia en los trabajadores administrativos de la empresa al llegar el tercer año.	4,500.00	Cuadernos, esferos, lápices	Gerente Administrativo, Gerente de Finanzas, Sedes	Correo electrónico, Flash Memory
Alcanzar un 25% de participación de mercado al ofrecer productos y servicios adicionales, durante el cuarto año de haberse implementado el plan.	6,000.00	Máquina, suministros sanitarios	Gerente de Comercialización , Asistente de Marketing, Ventas	Computadoras, impresoras, calculadoras
Incrementar en un 25% los márgenes de ventas, mediante capacitaciones a los asistentes comerciales durante el primer año.	3,000.00	Cuadernos, esferos, lápices	Gerente de Comercialización , Asistente Comercial	Infocus, software zoom, internet
Optimizar en un 15% el tiempo de reparación de fallas de los equipos técnicos para el primer año.	4,500.00	Herramientas de reparación, cuaderno, lápices.	Gerente de Producción, Jefe de Taller, Asistente Mecánico	Infocus, software zoom, internet
Disminuir el 40% el tiempo en la entrega de productos con los proveedores al llegar el quinto año.	3,500.00	Vehículo, calculadora, esfero.	Gerente de Producción, Jefe de Logística y Monitoreo	Computadora, software de inventarios
<b>TOTAL</b>	<b>30,600.00</b>			

## Políticas para cada Estrategia

Al desarrollar el Plan Estratégico para la empresa Sani Group S.C., es fundamental que se fijen políticas que sirvan de guía para la implementación de las actividades que configuran cada estrategia. Este tipo de lineamientos se describen en la tabla que se observa a continuación.

Tabla 26  
*Políticas del plan estratégico*

Estrategias	Políticas
Diseñar una app con la marca de la empresa en el que en un mapa se identifiquen a las parroquias con más casos de coronavirus (F1 - O3 - O4)	La creación de la app será aprobada con las firmas del Gerente General y el Gerente de Comercialización para su posterior instalación en dispositivos móviles. Las plataformas digitales a utilizarse serán Android e IOS para la creación de la app y su posterior instalación en dispositivos móviles.
Optimizar los gastos de oficina disminuyendo la impresión de documentos y aprovechando la conectividad digital (F1 O3)	El presupuesto de gastos de oficina deberá ser aprobado por el Gerente de Finanzas quedando bajo vigilancia del Contador de la empresa y del Asistente de Compras. Se otorga prioridad a la información digital enviados a través de dispositivos USB o correos electrónicos, cuyos documentos no serán impresos a menos de que sea estrictamente necesario
Facilitar el teletrabajo desde los hogares de los trabajadores que forman parte del área administrativa (F5 - O4)	Las formas de evaluación del teletrabajo serán mensuales, trimestrales y semestrales en los colaboradores que formen parte del área administrativa de la empresa Los colaboradores que accedan al teletrabajo deberán efectuar informes diarios a sus supervisores sobre las actividades realizadas durante la jornada laboral
Ofrecer más productos o servicios adicionales sobre la limpieza sanitaria y cuidado del medio ambiente (D1 - D2 - O1)	El presupuesto para los productos y servicios adicionales deberá ser aprobadas por el Gerente General, Gerente de Finanzas, Gerente de Comercialización y Gerente de Ventas La importancia sobre el cuidado del medio ambiente deberá ser aplicada por todos los trabajadores de la empresa desde los máximos directivos hasta los colaboradores del área operativa
Capacitar a los asistentes comerciales mediante programas de ventas eventuales facilitando el desarrollo de habilidades (F1 - A1)	Las capacitaciones que reciban los asistentes comerciales se realizarán fuera de la jornada de trabajo con previa autorización firmada por el Gerente de Comercialización o su representante Las talleres o cursos de capacitación que se reciban deberán otorgar amplios conocimientos sobre el uso y aprendizaje de nuevas tecnologías
Otorgar talleres de capacitación al personal técnico sobre reparación de fallas en el área operativa (F1 - F4 - A1)	Las capacitaciones que se reciban sobre la reparación de equipos técnicos deberán propender hacia la seguridad ocupacional con la finalidad mitigar los riesgos de trabajo De manera semanal, los trabajadores deberán entregar un reporte de forma oral o escrita sobre lo que se haya aprendido en el curso o taller de capacitación
Coordinar los tiempos de entrega de insumos y materiales con los proveedores para evitar retrasos en el cliente final (D1 - A2)	Los materiales y suministros que ingresen a bodega deberán registrarse en la correspondiente hoja de registro de control de inventario con la firma de su responsable Los tiempos y plazos de entrega deberán coordinarse con los gerentes o jefes de cada empresa al menos con 48 horas de anticipación a la entrega de suministros y materiales

## Estructura de la Organización

La organización de la empresa Sani Group S.C., se conforma por un organigrama estructural en el que se identifican a los principales departamentos que forman parte de la entidad. El nivel directivo se conforma por la Junta de Accionistas, que –a su vez– designa al Gerente General, quien se constituye en el responsable directo de aplicar adecuadamente el Plan Estratégico propuesto. El nivel ejecutivo se conforma por las principales subdirecciones: Comercialización, Recursos Humanos y Administración Financiera, cuyos departamentos se observan en el siguiente organigrama.

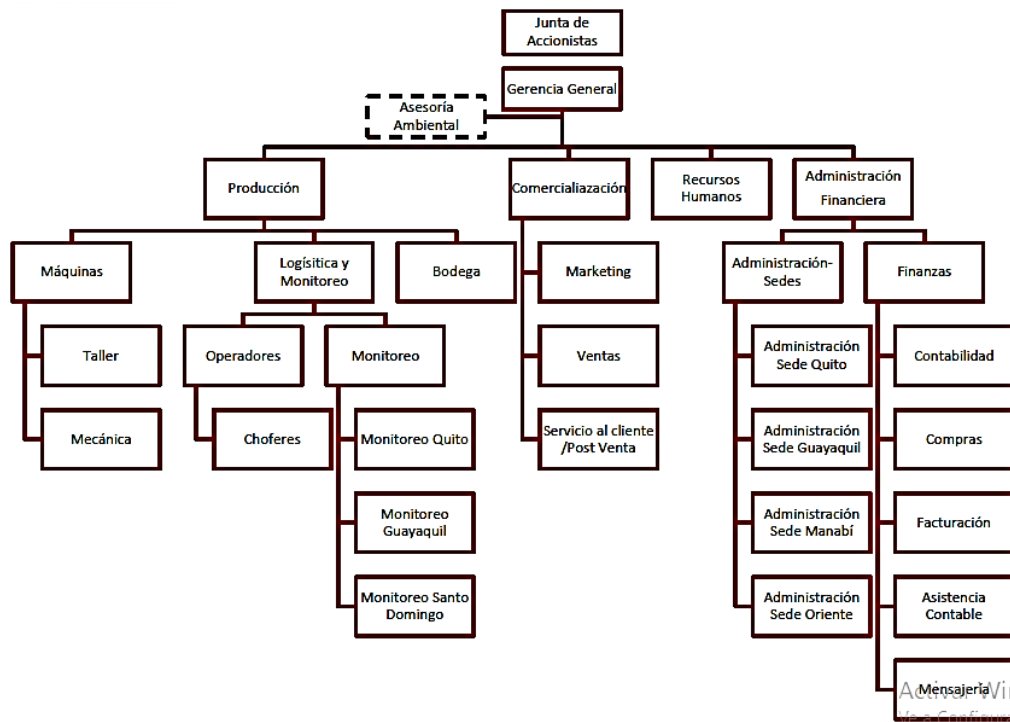


Figura 15 Organigrama de la empresa Sani Group S.C

En la figura anterior, se observa que el nivel operativo se conforma por ocho departamentos que, a su vez, mantienen una jerarquía sobre 17 sub áreas, que se encargan de ejecutar las tareas y actividades de cada uno de los programas que forman parte de las estrategias establecidas en el plan.

## **Medio Ambiente, Ecología, Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo**

El cuidado del medio ambiente y el fortalecimiento de la responsabilidad social de la empresa Sani Group S.A. con la comunidad, son aspectos necesarios y fundamentales para contribuir a una mejor imagen corporativa. Por consiguiente, se deben regular e implementar principios y políticas que busquen el desarrollo de la sociedad, aspecto en el que la participación del Estado es primordial para lograr un mayor crecimiento de la sociedad. Estos se exponen a continuación.

- **Medio ambiente y Ecología.** La empresa Sani Group S.C., presta sus servicios buscando fortalecer el cuidado del ambiente, por lo que es necesario verificar el cumplimiento de las políticas ambientales al momento de la prestación del servicio. Esto implica evitar el desperdicio de los recursos naturales como el agua y minimizar la contaminación del aire y del suelo.
- **Responsabilidad Social.** Se fundamenta en el cumplimiento de principios éticos que sean aplicables para los trabajadores de la empresa Sani Group S.C., en coordinación con la comunidad y demás entidades participantes que pueden ser públicas y privadas. Se debe tomar en cuenta la situación económica de la empresa, el cuidado del medio ambiente para, con ello, promover un mayor desarrollo social.
- **Gobierno Corporativo.** Es necesario entablar alianzas estratégicas con el Estado, tanto con el gobierno central como con el local (municipio). Esto contribuirá a elevar las buenas prácticas empresariales que promuevan una mayor competitividad y, además, el bienestar social de las comunidades. Esto permitirá incrementar un mayor desarrollo y crecimiento, lo que genera más puestos de trabajo directos e indirectos.

## Recursos Humanos y Motivación

Se reconoce que la empresa Sani Group S.C., dispone de una subdirección de Recursos Humanos que se encarga del proceso de reclutamiento, selección, evaluación y capacitación de personal. Sin embargo, se propone implementar un conjunto de etapas consecutivas que posibilite contar con personal que cuente con las suficientes habilidades, destrezas, conocimientos y, principalmente, demuestre compromiso con la empresa.

Tabla 27

*Etapas del proceso propuesto de reclutamiento, selección, evaluación y capacitación de personal para la empresa Sani Group S.C.*

Tipo	Etapas
Reclutamiento y selección de personal por competencias	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar la disponibilidad de la vacante</li> <li>2. Analizar el perfil del puesto de trabajo vacante</li> <li>3. Definir las formas de reclutamiento interno y externo</li> <li>4. Evaluar los niveles de conocimientos, habilidades que posee el candidato</li> <li>5. Aplicar una entrevista de selección por competencias</li> <li>6. Seleccionar al candidato más adecuado de acuerdo al puntaje obtenido</li> <li>7. Contratar al candidato más idóneo para el puesto de trabajo</li> </ol>
Evaluación de desempeño de personal por competencias	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar el objetivo de la evaluación de desempeño</li> <li>2. Establecer el método de evaluación a aplicar</li> <li>3. Identificar los puestos de trabajo a ser evaluados</li> <li>4. Comunicar los beneficios de la evaluación de desempeño</li> <li>5. Recopilar información de los trabajadores para la evaluación</li> <li>6. Analizar el rendimiento del puesto de trabajo</li> <li>7. Implementar la herramienta de evaluación de 360 grados</li> <li>8. Determinar de manera cuantitativa los resultados del trabajador</li> <li>9. Interpretar los resultados para cada puesto de trabajo</li> <li>10. Aplicar la entrevista de retroalimentación al trabajador</li> </ol>
Capacitación de personal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar las necesidades del puesto de trabajo</li> <li>2. Diseñar el contenido de la capacitación a realizarse</li> <li>3. Validar la estructura del contenido de la capacitación</li> <li>4. Realizar la capacitación a los colaboradores identificados</li> <li>5. Evaluar a los colaboradores que han sido capacitados</li> <li>6. Realizar un seguimiento continuo de los colaboradores.</li> </ol>

## Gestión del Cambio

Al implementar el Plan Estratégico para la empresa Sani Group S.C., es necesario que se determine un adecuado cambio organizacional a nivel interno, en el

área administrativa y en los demás departamentos de la empresa. Para el efecto, se ha considerado implementar un cambio evolutivo aplicable dentro de un largo plazo, es decir, se plantea incorporar en la organización, un cambio que se desarrolle de forma gradual en las actividades que se ejecutan en la empresa. De esta manera, se fortalece un buen ambiente laboral y, con ello, se direcciona a la compañía hacia la cultura organizacional.

## **Evaluación Estratégica**

### **Perspectivas de Control**

Como perspectivas de control interno, se ha considerado utilizar un sistema que busque una verificación exhaustiva de las actividades a realizarse, así como, además, la reducción de los riesgos en el cumplimiento de los objetivos propuestos, por lo cual es necesario tomar en cuenta las siguientes perspectivas:

- **Ambiente de control.** Consiste en crear un ambiente que estimule el control de actividades laborales, mediante una adecuada disciplina de sus colaboradores. Se asignan responsabilidades en cada proyecto a ejecutar, favoreciendo la organización del personal. En consecuencia, los trabajadores se comprometen con su puesto laboral y con los valores éticos de la empresa.
- **Evaluación de riesgos.** Se enfoca en los riesgos que pueden surgir e impedir el logro de objetivos que ya se han identificado en el plan estratégico a implementar, y que contribuirán a alcanzar una mayor eficiencia en el cumplimiento, operación y manejo financiero de la empresa Sani Group S.C.
- **Actividades de control.** Permite a los directivos y demás trabajadores de la compañía cumplir con las actividades que se hayan asignado diariamente, apuntando hacia la mitigación de los riesgos reales de la empresa en favor de la Misión, Visión y estrategias de la organización.

- **Información y comunicación.** Están dados por los sistemas de comunicación necesarios para ejercer el correcto control y logro de los objetivos que se hayan establecido con anterioridad, lo cual se permita favorecer hacia una mayor productividad en el corto, mediano y largo plazo, siendo fundamental mantener una integración entre la estrategia, la estructura organizacional y las herramientas tecnológicas utilizadas.
- **Supervisión y seguimiento.** Es fundamental que la gerencia de la empresa Sani Group S.C., mantengan una revisión continua de los sistemas de control y detectar fallas, si las hubiere, durante el desarrollo de las actividades de control, de tal manera que todas ellas, se cumplan de acuerdo como se lo haya establecido por las autoridades competentes, por lo que se deberá informar inmediatamente en caso de presentarse inconsistencias.

### **Aprendizaje Interno, Procesos, Clientes, Perspectiva financiera**

#### ***Perspectiva financiera***

En la perspectiva financiera de la empresa se determina hacia un adecuado manejo de los gastos de la empresa para que con base en ello se permitan optimizar los costos y así, alcanzar una mayor rentabilidad.

Tabla 28  
Estrategias de la Perspectiva Financiera

<b>Estrategias</b>	<b>Programas</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>
Optimizar los gastos de oficina disminuyendo la impresión de documentos y aprovechando la conectividad digital (F1 O3)	Optimización de gastos administrativos	Reducir en 15% los gastos de oficina	Nivel de optimización de gastos	$\text{Gastos año actual} / \text{Gastos año anterior}$

### *Clientes*

La perspectiva de los clientes es indispensable en el desarrollo de un adecuado plan estratégico, para lo cual es indispensable que las acciones se enfoquen hacia un incremento en los niveles de ventas con las que se permita alcanzar una favorable participación de mercado.

Tabla 29  
*Estrategias de Clientes*

<b>Estrategias</b>	<b>Programas</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>
Ofrecer más productos o servicios adicionales sobre la limpieza sanitaria y cuidado del medio ambiente (D1 - D2 - O1)	Participación de mercado	Alcanzar un 25% de participación de mercado	Nivel de participación de mercado	Valor de ventas de la empresa / Ventas de la competencia
Diseñar una app con la marca de la empresa en el que en un mapa se identifiquen a las parroquias con más casos de coronavirus (F1 - O3 - O4)	Posicionamiento de marca	Alcanzar el 20% de posicionamiento de marca	Nivel de posicionamiento de marca	Cantidad de clientes que reconocen la marca / Total clientes

### *Procesos*

La perspectiva de los procesos en la empresa Sani Group S.C. está enfocada en mejorar las condiciones laborales en relación al teletrabajo y además en la optimización en cuanto a la entrega de insumos y materiales por parte de los proveedores de la empresa Sani Group S.C.



Tabla 30  
*Estrategias de Procesos*

<b>Estrategias</b>	<b>Programas</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>
Facilitar el teletrabajo desde los hogares de los trabajadores que forman parte del área administrativa (F5 - O4)	Conectividad virtual administrativa	Incrementar el 10% de eficacia laboral	Nivel de eficacia laboral	Cantidad de trabajadores eficaces / Total de trabajadores
Coordinar los tiempos de entrega de insumos y materiales con los proveedores para evitar retrasos en el cliente final (D1 - A2)	Optimización en tiempo de entrega clientes	Disminuir el 40% el tiempo de entrega con clientes	Nivel de tiempo de entrega clientes	Tiempo de entrega actual clientes / Tiempos de entrega anterior

### *Aprendizaje interno*

El aprendizaje interno está dado por el conocimiento y la adaptación para el desarrollo de nuevas habilidades por parte de los colaboradores de la empresa Sani Group S.C. Con esto se permitiría generar una mayor productividad en el corto, mediano y largo plazo, puesto que los trabajadores dispondrían de las suficientes destrezas y se sentirán comprometidos con las labores que deben cumplir en sus puestos de trabajo.

Tabla 31  
*Estrategias de Aprendizaje Interno*

<b>Estrategias</b>	<b>Programas</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>
Capacitar a los asistentes comerciales mediante programas de ventas eventuales facilitando el desarrollo de habilidades (F1 - A1)	Capacitación de ventas	Incrementar en 25% los márgenes de ventas	Nivel de incremento de ventas	Número de asistentes con más ventas / Total asistentes del curso

---

Otorgar talleres de capacitación al personal técnico sobre reparación de fallas en el área operativa (F1 - F4 - A1)	Capacitación para reparar equipos técnicos	Optimizar en 15% el tiempo de reparación	Nivel de optimización de tiempos operativos	Cantidad en minutos en reparación / Tiempo jornada diaria
---	--	--	---	---

### Tablero de Control Balaceado (Balanced Scorecard)

Tabla 32

Tablero de Control propuesto para la empresa Sani Group S.C

Perspectiva	Programas	Metas	Indicador	Periodo de medición	Meta % Anual	Meta en el período			
						Óptimo	Tolerable	Deficiente	
Financiera	Optimización de gastos administrativos	Reducir en 15% los gastos de oficina	Nivel de optimización de gastos	Mensual	3%	0,25%	> ó = 0,25%	Entre > 0,24% a = 0,15%	< 0,14%
Clientes	Participación de mercado	Alcanzar un 25% de participación de mercado	Nivel de participación de mercado	Trimestral	5%	1,25%	> ó = 1,25%	Entre > 1,24% a = 1%	< 0,99%
Clientes	Posicionamiento de marca	Alcanzar el 20% de posicionamiento de marca	Nivel de posicionamiento de marca	Mensual	20%	1,67%	> ó = 1,67%	Entre > 1,67% a = 1,37%	< 1,37%
Procesos Internos	Conectividad virtual administrativa	Incrementar el 10% de eficacia laboral	Nivel de eficacia laboral	Trimestral	4%	1,00%	> ó = 1%	Entre > 0,99% a = 0,5%	< 0,49%
Procesos Internos	Optimización en tiempo de entrega de clientes	Disminuir el 40% el tiempo de entrega con clientes	Nivel de tiempo de entrega de clientes	Mensual	8%	0,67%	> ó = 0,67%	Entre > 0,67% a = 0,17%	< 0,17%
Aprendizaje	Capacitación de ventas	Incrementar en 25% los márgenes de ventas	Nivel de incremento de ventas	Mensual	5%	0,42%	> ó = 0,42%	Entre > 0,43% a = 0,17%	< 0,17%
Aprendizaje	Capacitación para reparar equipos técnicos	Optimizar en 15% el tiempo de reparación	Nivel de optimización de tiempos operativos	Trimestral	5%	1,25%	> ó = 1,25%	Entre > 1,24% a = 1%	< 0,99%

## **Resumen**

En el desarrollo del Capítulo 5, se estructura la implementación y evaluación de cada una de las estrategias del plan propuesto, siendo fundamental determinar programas y actividades consecutivas que forman parte de cada estrategia y, con ello, contribuir al cumplimiento de cada proyecto y la ejecución de acuerdo a lo planificado.

Con la finalidad de verificar el cumplimiento de cada programa, se ha establecido indicadores de gestión con los que se permite evaluar cada uno de los proyectos a implementar. Para este propósito, se consideran tres tipos de escenarios posibles en el tablero de control como son: Óptimo, Tolerable y Deficiente. El primero de estos significa que los resultados del programa han sobrepasado la meta establecida, por lo que se le otorga una calificación de color verde. Asimismo, bajo un escenario normal se demuestra que los resultados obtenidos cumplen con el propósito señalado, por lo cual estos casilleros se tiñen de color amarillo. Sin embargo, si los resultados que se esperan no cumplen con los objetivos, entonces, se pintarán de color rojo. En estos casos, es necesario adaptar planes de contingencia ante posibles escenarios adversos durante la implementación del plan estratégico.

## Capítulo 6

### Conclusiones y recomendaciones

#### Futuro del sector

A escala nacional, se conoce que existen aproximadamente nueve empresas que se dedican al alquiler y comercialización de inodoros y lavabos portátiles, que se encuentran, principalmente, en Pichincha, Guayas y Santo Domingo de los Tsáchilas. Este tipo de empresas también se ubican en provincias como: Orellana, Sucumbíos y Esmeraldas que demandan del alquiler de servicios sanitarios en eventos o reuniones familiares. De acuerdo a lo revisado, se realizan aproximadamente 30,476 eventos sociales anualmente, a escala nacional. Asimismo, la tasa de crecimiento de hogares se ubica en 1.4% para cada año, en familias de los niveles socioeconómico, alto y medio alto, que son las que más demandan de estos tipos de servicios.

Adicionalmente, cabe señalar que en el país hay aproximadamente 20,702 empresas de refinación y extracción de petróleo y compañías que se dedican a la construcción de edificios. Su tasa de crecimiento anual corresponde a 2.4% y 1.2%, respectivamente. Esto demuestra que existe una mayor posibilidad de demanda de estos servicios para los próximos años, mientras que las empresas organizadoras de eventos mantienen una tasa de crecimiento del 1.8% anual. Por ende, se espera que al llegar el año 2021, podrían alcanzar un número de 517 empresas.

**Plan Estratégico Integral (PEI)**

Tabla 33  
Plan Estratégico Integral (PEI) para la empresa Sani Group S.C

<b>Misión</b>									
Somos una empresa con amplia experiencia en brindar soluciones sanitarias para nuestros clientes, ofreciendo productos con la más alta calidad y buen servicio en favor del cuidado del medio ambiente									
<b>Visión</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Objetivo 1</b>	<b>Objetivo 2</b>	<b>Objetivo 3</b>	<b>Objetivo 4</b>	<b>Objetivo 5</b>	<b>Objetivo 6</b>	<b>Objetivo 7</b>	<b>Políticas</b>
Ser para el 2025, una compañía con amplio posicionamiento de mercado a nivel nacional brindando soluciones sanitarias que cumplan con los estándares internacionales de calidad en favor del cuidado ambiente y del buen uso de los recursos naturales.	Diseñar una app con la marca de la empresa en el que en un mapa se identifiquen a las parroquias con más casos de coronavirus (F1 - O3 -								La creación de la app será aprobada con las firmas del Gerente General y el Gerente de Comercialización para su posterior instalación en dispositivos móviles
	Adquirir un crédito a largo plazo para mejorar los servicios de la empresa en la ciudad de Quito (F2 - O2 - O5)	Aumentar la rentabilidad en un 20% mediante la optimización de recursos financieros de la empresa al finalizar el 2025	Incrementar el 15% de satisfacción al cliente hasta el 2024, mediante la prestación de servicios de creciente calidad.	Aumentar en 10% la cartera de clientes de la empresa Sani Group S.C., al finalizar el 2023	Optimizar hasta el 2022 en un 35% los tiempos de entrega de insumos y materiales con los proveedores de la empresa, mediante acuerdos de cooperación y mecanismos de información oportuna.	Incrementar en 25% los niveles de eficiencia y eficacia de los trabajadores administrativos de la empresa Sani Group S.C., durante el año 2022	Mejorar en 15% las habilidades del personal técnico a través de programas de capacitación de reducción de fallas para la empresa Sani Group S.C., al finalizar el 2021	Mejorar en 10% las habilidades de los vendedores mediante programas de capacitación para el personal de la empresa Sani Group S.C., durante el año 2021	Las plataformas digitales a utilizarse serán Android e IOS para la creación de la app y su posterior instalación en dispositivos móviles. Se solicitará el crédito a entidades financieras que mantengan formas de pago trimestrales, semestrales o anuales, con la posibilidad de que no afecte las necesidades de liquidez de la empresa
	Facilitar el teletrabajo desde los hogares de los trabajadores que forman parte del área administrativa (F5 - O4)								Los productos o servicios a mejorar deberán coordinarse con el Gerente de Producción y Gerente de Ventas
	Ofrecer más productos o servicios adicionales sobre la limpieza sanitaria y cuidado del medio ambiente (D1 - D2 - O1)								Las formas de evaluación del teletrabajo serán mensuales, trimestrales y semestrales en los colaboradores que formen parte del área administrativa de la empresa Los colaboradores que accedan al teletrabajo deberán efectuar informes diarios a sus supervisores sobre las actividades realizadas durante la jornada laboral
	Optimizar los gastos de oficina disminuyendo la								El presupuesto para los productos y servicios adicionales deberá ser aprobadas por el Gerente General, Gerente de Finanzas, Gerente de Comercialización y Gerente de Ventas La importancia sobre el cuidado del medio ambiente deberá ser aplicada por todos los trabajadores de la empresa desde los máximos directivos hasta los colaboradores del área operativa El presupuesto de gastos de oficina deberá ser aprobado por el Gerente de Finanzas quedando bajo

<p>impresión de documentos y aprovechando la conectividad digital (D3 - O4)</p>
<p>Determinar alianzas estratégicas con los proveedores reduciendo el tiempo de entrega de insumos y materiales sanitarios (F1 - F2 -</p>
<p>Implementar una campaña de reciclaje recolectando plásticos de las empresas públicas y privadas (F3 - A3)</p>
<p>Coordinar los tiempos de entrega de insumos y materiales con los proveedores para evitar retrasos en el cliente final (D1 - A2)</p>
<p><b>Recursos</b></p>
<p>Recursos financieros, recursos humanos, recursos físicos y recursos materiales</p>

<p>vigilancia del Contador de la empresa y del Asistente de Compras</p>
<p>Se otorga prioridad a la información digital enviados a través de dispositivos USB o correos electrónicos, cuyos documentos no serán impresos a menos de que sea estrictamente necesario</p>
<p>Los proveedores de insumos sanitarios deberán cumplir con las normas establecidas por la ARCSA (Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria) y demás regulaciones competentes que se exijan para su buen funcionamiento</p>
<p>Las alianzas estratégicas entre la empresa y los proveedores deberán ser aprobadas solamente bajo la firma de los Gerentes Generales de cada empresa, sin que pueda delegarse esta actividad</p>
<p>La recolección de plásticos para reciclaje se realizarán dentro y fuera de las horas de oficina dentro de la jornada diaria de trabajo</p>
<p>La campaña de reciclaje deberá ajustarse a las políticas ambientales internas de la empresa en coordinación con otras entidades públicas y privadas</p>
<p>Los tiempos de entrega deberán aprobarse por el Gerente de Producción y por el Gerente General de la empresa, dándose a conocer 24 horas después de haberse llegado un acuerdo con los proveedores</p>
<p>El incumplimiento de los tiempos de entrega por parte de los proveedores, deberá comunicarse en un informe por escrito al jefe mediato para que a su vez reporte al Gerente de Producción y Gerente General</p>

## Conclusiones

1. Como se detalló durante el presente proyecto, hay diversos factores internos y externos que determinan el funcionamiento de la empresa Sani Group S.C. Uno de los principales factores externos que afectan a la compañía es el bajo crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de las empresas de suministros sanitarios. Sus niveles de producción se han reducido del 9.6% al 0.6% entre los años 2017 y 2019. Esto se refleja también en los niveles de ventas de la empresa: sus niveles de ingresos se han reducido en un -12.64% entre los años 2017 y 2018. Por este motivo, es necesario estructurar un plan estratégico adecuado que se permita lograr un mayor posicionamiento de la marca.
2. El Plan Estratégico para la empresa Sani Group S.C. está diseñado desde la Misión, Visión y Objetivos que se plantean dentro de un largo plazo. Asimismo, de acuerdo a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la compañía, se elaboró la Matriz Space, con la que se identifica que la entidad posee una suficiente fortaleza financiera en el marco de una industria que mantiene un bajo crecimiento. Por este motivo, se han diseñado estrategias con base en las perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje. Estas se establecen en coordinación con los directivos de la compañía.
3. Para el desarrollo del Plan Operativo, se establecen los objetivos a corto plazo, identificando los correspondientes programas y actividades consecutivas que se corroboran con la ejecución de la estrategia. Además, se establecen los principales responsables e indicadores de gestión con los que se permita evaluar el cumplimiento del proyecto. Esto permite establecer políticas para cada programa a ejecutar con las que, a su vez, se posibilite direccionar la aplicación



de la estrategia y, con ello, se logre el cumplimiento de los objetivos y de la Visión de la empresa Sani Group S.C.

### **Recomendaciones**

1. Es fundamental que al menos una vez al año, se efectúe una evaluación minuciosa de los factores externos e internos que inciden en el desempeño de la industria de alquiler y comercialización de productos sanitarios. Esto permitirá plantear nuevos programas y proyectos que podrían ejecutarse dentro de un largo plazo, enfocándose en un mayor posicionamiento de marca y, con ello, generar una alta rentabilidad para los inversionistas y, además, fidelidad de parte de los clientes potenciales.
2. Dada la importancia del Plan Estratégico para la empresa Sani Group S.C, es recomendable también que se implemente la Matriz de la Gran Estrategia, de acuerdo a la tendencia del crecimiento del mercado y la posición competitiva de sus servicios frente a otros productos similares. Con base en esta consideración, se plantean nuevas estrategias retenidas, que deberán coordinarse no solamente por parte del Gerente General sino también por todos los miembros que formen parte del nivel ejecutivo de la propia organización.
3. Es necesario que los planes operativos se estructuren anualmente en coordinación con el presupuesto general de la empresa Sani Group S.C., para que de esta manera, adquieran la debida importancia desde la directiva de la organización. Esto permitirá que los programas planteados se ejecuten de acuerdo a lo que se haya señalado. Asimismo, se debe recordar que la aplicación de los mecanismos de control deberá ser permanente. Además, esto posibilitará identificar las fallas

que afecten el cumplimiento de las estrategias, por lo que es recomendable desarrollar planes de contingencia aplicables para un corto y mediano plazo.

### Referencias

- Amaru, A. C. (2018). *Fundamentos de Administración; Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Banco Central del Ecuador. (30 de septiembre de 2019). *Boletín de Cuentas Nacionales y Trimestrales No. 109*. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>.
- Banco Central del Ecuador. (20 de febrero de 2020). Tasas de Interés Efectivas. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasHistorico.htm>.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (21 de marzo de 2019). *Ecuador mejorará los servicios de agua potable y saneamiento con apoyo del BID*. Recuperado de <https://www.iadb.org/es/noticias/ecuador-mejorara-los-servicios-de-agua-potable-y-saneamiento-con-apoyo-del-bid>
- Canelos, R. (2010). *Formulación y Evaluación de un Plan Negocio*. Quito, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador.
- Corrupción ronda por la Casa Municipal. (17 de julio de 2020). Diario La Hora. Recuperado de <https://lahora.com.ec/santodomingo/noticia/1102322946/corrupcion-ronda-por-la-casa-municipal>
- Datosmacro.com. (23 de enero de 2019). *Ranking del Índice de Percepción de la Corrupción*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-percepcion-corrupcion>.

Datosmacro.com. (12 de diciembre de 2019). *Índice de Percepción de la Corrupción*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-percepcion-corrupcion>.

Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2014). *Administración Estratégica*. México D.F. México: Cengage Learning.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (13 de octubre de 2019). *Directorio de Empresas 2018*. Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (13 de junio de 2016). Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIU REV. 4.0). Recuperado de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>.

Intituto Nacional de Estadísticas y Censos. (31 de marzo de 2020). *Proyecciones Poblacionales*. Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>.

Intituto Nacional de Estadísticas y Censos. (21 de marzo de 2019). *Tecnologías de la Información y Comunicación TIC*. Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/>.

Intituto Nacional de Estadísticas y Censos. (13 de agosto de 2019). *Ciencia, Tecnología e Innovación*. Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/ciencia-tecnologia-e-innovacion-2/>.

Intituto Nacional de Estadísticas y Censos. (29 de diciembre de 2019). *Indicadores ODS Agua, Saneamiento e Higiene*. Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/EMPLEO/2017/Indicadores%20ODS%20Agua,%20Saneamiento%20e%20Higien  
e/Fichas\_Indicadores\_ASH.pdf.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2015). *Elementos de Administración: Un Enfoque Internacional*. México D.F., México: Mc Graw Hill Interamericana.

Ministerio de Salud Pública. (20 de marzo de 2020). *Actualización de casos de coronavirus en Ecuador*. Recuperado de <https://www.salud.gob.ec/actualizacion-de-casos-de-coronavirus-en-ecuador/>.

Peter, P., & Olson, J. (2011). *Comportamiento del Consumidor y Extrategias de Marketing*. México: McGraw Hill Interamericana.

Registro Mercantil. (23 de agosto de 2019). *Inscripción de nombramientos de Santo Domingo*. Recuperado de <http://www.registromercantil.gob.ec/santo-domingo/servicios-santo-domingo/288-inscripcion-nombramientos-sto-domingo.html>.

Renteco Ecuador S.A. (14 de noviembre de 2019). *Servicio*. Recuperado de [http://www.rentecoecuador.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=37&Itemid=174](http://www.rentecoecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=37&Itemid=174).

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (13 de octubre de 2018). *Dirección Nacional de Investigación y Estudios*. Recuperado de <http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/a0a93fff-5441-45aa-807a-8ff010875c4d/estudio+de+alojamiento+y+servicios+de+comida.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=a0a93fff-5441-45aa-807a-8ff010875c4d>.

Thompson, A., Peteraf, M., & Gamble, J. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. México: Mc Graw Hill Educación.

**Apéndice A: Autorización de la Empresa Sani Group S.C.**

Quito, 26 de noviembre del 2019

Estimado  
**Ing. Esteban Andrade. MBA, PhD**  
**Director General**  
**Modalidad en Línea**  
**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**  
Presente. -

De mis consideraciones.

La presente es para dar a conocer la **ACEPTACIÓN** por parte de la Empresa **Sani Group S.C.** con número de ruc **2390014891001** para la realización del trabajo de titulación a ser desarrollado por parte de la **Ing. Sofía Cristina Proaño Pazmiño** con número de cédula **1712337615**, con el fin de la obtención de su Título de cuarto nivel en la **UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**, por lo que tendrá acceso a la información necesaria para la elaboración del Plan Estratégico al cual está aplicando en su trabajo de titulación.

Atentamente,

  
Ing. David Noroña  
ACCIONISTA SANI GROUP  
CI: 1711972230

  
Ing. Sofía Proaño P.  
REPRESENTANTE LEGAL SANI GROUP  
CI: 1712337615