



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

**“PROPUESTA DE UN PLAN
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE
SERVICIOS DE LIMPIEZA BRITOT CIA.
LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA”**

Tesis previa a la obtención
del Título de Ingeniera
Comercial

AUTORA:

Yudy Lorena Cuenca Alvarado

DIRECTOR:

Ing. Galo Eduardo Salcedo López Mg. Sc.

LOJA - ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN

**Ing. Galo Eduardo Salcedo López Mg. Sc.
DIRECTOR DE TESIS**

CERTIFICA:

Que la tesis previa a la obtención del grado de INGENIERA COMERCIAL, del tema: **“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS DE LIMPIEZA BRITOT CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA”**, realizado por la aspirante **JUDITH LORENA CUENCA ALVARADO**, cumple con los requisitos establecidos por las normas generales para la graduación en la Universidad Nacional de Loja, tanto en aspectos de forma como de contenido. Por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Febrero de 2016

**Ing. Galo Eduardo Salcedo López Mg. Sc.
DIRECTOR DE TESIS**

AUTORÍA.

Yo, Yudy Lorena Cuenca Alvarado, declaro ser la autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos a acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional. Biblioteca virtual.

Autora: Yudy Lorena Cuenca Alvarado

Firma:



Cédula: 1103292619

Fecha: Loja, Febrero de 20216

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLIUCACIÓN ELLECTRONICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo Yudy Lorena Cuenca Alvarado, declaro ser autora de la Tesis Titulada: "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS BRITOT CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA", como requisito para optar al Grado de: INENIERA COMERCIA: autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 11 días del mes de Febrero del dos mil dieciséis firma la autora.

Firma: 

Autora: Yudy Lorena Cuenca Alvarado.

Cédula: 1103292619

Dirección: Loja, Quito entre Bolívar y Bernardo Valdivieso.

Correo electrónico: yuloren35@hotmail.com

Teléfono: 0967727109

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Mgs. Galo Eduardo Salcedo

Tribunal de Grado:

Presidente: Dr. Luis Quizhpe Salina, MAE

Vocal: Ing. Victor Nivaldo Aguinsaca, MAE

Vocal: Ing. Carlos Rodríguez Armijos, MAE

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico primeramente a Dios, que siempre ha estado a mi lado guiándome en cada uno de mis pasos hasta llegar a cristalizar una más de mis metas.

A mis padres y hermanos que son la bendición más grande con la que puedo contar, por ser el pilar fundamental en mi vida y brindarme siempre su apoyo incondicional.

La Autora

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, de manera especial a la Modalidad de Estudios a Distancia, a su personal administrativo y docente por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

A mi Director de Tesis Ing. Mgs., Galo Salcedo, por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos y motivación ha permitido la culminación del presente estudio.

Finalmente agradezco la colaboración al Sr., Gerente Propietario de la Empresa de servicios de Limpieza Britot Cia. Ltda., por el acceso que se me brindó a la información requerida para llevar a cabo la investigación.

Yudy Cuenca Alvarado

a. TÍTULO

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA DE SERVICIOS DE LIMPIEZA BRITOT CIA. LTDA.
DE LA CIUDAD DE LOJA”**

b. RESUMEN

La investigación sobre la propuesta de un Plan Estratégico para la empresa Britot Cía. Ltda., fue desarrollada en la ciudad de Loja, teniendo como objetivo general, realizar una propuesta de un plan estratégico para la empresa de servicios de limpieza Britot Cia. Ltda., de la ciudad de Loja, con la finalidad de mejorar el desarrollo económico y competitivo de la empresa, ya que el plan estratégico es un instrumento esencial en toda organización, pues facilita la comercialización eficaz de cualquier tipo de producto o servicio. Resulta muy arriesgado intentar que una empresa triunfe sin haber elaborado previamente un plan estratégico.

En el presente trabajo se utilizó los siguientes métodos como es el inductivo, deductivo, descriptivo, analítico y técnicas de investigación científica, así como la aplicación de una entrevista al señor gerente, la observación a la empresa y su entorno, la aplicación de 30 encuestas a los empleados y 32 encuestas a los aplicadas a los clientes de la empresa; todo esto ayudo para elaborar la propuesta de un Plan Estratégico para la empresa Britot Cía. Ltda., el mismo que será sugerido al gerente y directivos de la empresa para su aplicación y puesta en marcha.

En primera instancia se ha realizado un análisis externo de los factores que intervienen en la empresa, como son los factores económicos, político, social, tecnológico, los mismos que permitieron detectar las amenazas y

oportunidades que afectan a la empresa, conjuntamente con las cinco Fuerzas de Porter, el total ponderado obtenido a través de la elaboración de la matriz EFE (2.60), permitió determinar que la empresa de servicios de limpieza Britot Cia. Ltda; cuenta con un alto grado de oportunidades que le garantiza poder seguir adelante y desarrollarse de manera positiva en el medio.

En el análisis interno se determinó que el total ponderado obtenido a través de la elaboración de la matriz EFI (2.45), por lo tanto las debilidades que posee la empresa están levemente por encima de las fortalezas, por lo tanto se requiere establecer estrategias que permitan en primera instancia explotar las fortalezas y eliminar las debilidades.

En el análisis de la matriz FODA, los factores internos como las fortalezas son: infraestructura adecuada, excelente atención al cliente, cuenta con tecnología moderna para la limpieza y mantenimiento, ubicación estratégica se encuentra ubicada en el centro de la ciudad, personal con varios años de trabajo dentro de la empresa, precios accesibles e iguales a la competencia. Las debilidades son: falta de estructura organizativa, no dispone de un sistema de publicidad que le permita a los clientes conocer sobre la empresa, empleados no son capacitados constantemente, falta de motivación al empleado por parte de los directivos, falta de estrategias para enfrentar a la competencia, poca diversidad de servicios.

En los factores externos, las oportunidades son: incremento de la demanda en el sector de las empresas que prestan servicios de limpieza, incremento

de nueva tecnología, cambio de la matriz productiva reflejado en el crecimiento del sector no petrolero, avance tecnológico de forma acelerada, disminución de la tasa de desempleo y pobreza demuestra al incremento de la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos, buenas relaciones comerciales con proveedores. Las amenazas son: incremento en los precios de productos tecnológicos, impacto ambiental negativo producido por las empresas, presencia de empresas de limpieza y mantenimiento (competencia), altos niveles de exigencia de clientes respecto a la calidad precio y variedad, competidores posicionados en el mercado local, aumento de impuestos para la importación de productos de limpieza.

Luego de realizar la matriz de alto impacto y la combinación del análisis; FO, DO, FA, DA, se obtuvo los siguientes objetivos estratégicos:

Mantener personal calificado buena atención y venta de servicios, crear una nueva imagen a través de la oferta de precios bajos en sus productos. Mejorar la organización técnica administrativa de la empresa a través de su replanteamiento organizacional. Incrementar el volumen de ventas de los productos que ofrece la empresa. Captar nuevos mercados con el fin de aumentar las ventas y mejorar las utilidades. Socializar la filosofía empresarial a todos los miembros de la empresa, para conseguir direccionar a todos sus trabajadores hacia los mismos objetivos y metas propuestas.

Luego del presente análisis exhaustivo se concluyó que el objetivo estratégico más relevante es el Nro. 3 “Captar nuevos mercados con el fin de aumentar las ventas y mejorar las utilidades”

Determinando además que el costo total de la PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO, es de \$ 5.250,00.

Finalmente se estableció conclusiones y recomendaciones en base al estudio de mercado y se propone alternativas de solución a los principales problemas que está atravesando la empresa de servicios de limpieza BRITOT Cia. Ltda de la ciudad de Loja.

ABSTRACT

Research on the proposal for a Strategic Plan for the company Britot Cia. Ltda. Was developed in the city of Loja Province Loja, with the overall objective, the proposed strategic plan for the company's cleaning services Britot, with the aim of improving the economic and competitive development of the company, as the strategic plan is an essential tool in any organization, it facilitates effective marketing of any product or service. It is very risky to try a business succeed without having developed a strategic plan.

The following methods such as inductive, deductive, descriptive, analytical and scientific research techniques and applying an interview to the Manager, observing the institution and its environment was used in this paper, the application of 30 surveys partners; the application of 32 surveys company employees; All of this helped to develop a proposed strategic plan for the company Britot Cia. Ltda., The same that will be suggested to the manager and directors of the company for their application and implementation.

In the first instance there has been an external analysis of the factors involved in the company, such as economic, political, social, technological, the same factors that allowed identify threats and opportunities affecting the company, together with the five Forces Porter, the weighted total obtained through the development of EFE matrix (2.60) allowed determining that the cleaning

company in services Britot Cia Ltda.; It has a high level of guarantees opportunities to move forward and develop positively in the middle.

The internal analysis was determined that the weighted total obtained through the development of the EFI matrix (2.45), therefore weaknesses owned by the company are slightly above strengths, therefore it is necessary to establish strategies to in the first instance to exploit the strengths and eliminate weaknesses.

In the analysis of the SWOT matrix, internal factors and strengths are adequate infrastructure, excellent customer service, has modern technology for cleaning and maintenance, strategic location it is located in the center of the city, its employees have the experience to do their jobs, accessible and equal competitive prices. The weaknesses are: it has a strategic plan, you do not have an advertising system that allows customers to know about the company, some employees committed to the institution for lack of training, lack of motivation on the part of the employee directors, lack of strategies to face competition, little diversity of services.

In the external factors, opportunities are received by the public and private sector, add new services, change of the productive matrix reflected in the non-oil sector growth, accelerated technological advancement way, decreased unemployment and poverty shows the increase in the purchasing power of Ecuadorian, good business relations with suppliers. The threats are: increase

in prices of technology products, negative environmental impact caused by companies, the presence of cleaning and maintenance companies (competition), high standards of quality customers regarding price and variety, positioned in the market competitors local tax increase for the import of cleaning products.

After making the high impact matrix and the combination of the analysis; FO, DO, FA, DA, the following strategic objectives are obtained:

Retain qualified staff and good sales service, create a new image by offering low prices on their products. Improve administrative and technical organization of the company through its organizational rethinking. Increasing the volume of sales of the products the company offers. Capture new markets in order to increase sales and improve profits. Select guaranteed for the provision of goods suppliers. Hiring media of the town to spread the new image of the company. Promote products and / or services by a computer software point accumulation and discounts.

After this exhaustive analysis concluded that the most important strategic objective is the no. 3 "Hiring media of the town to spread the new image of the company"

Also determining the total cost of the draft strategic plan, it is \$ 5,250.00.

Finally conclusions and recommendations are established based on market research and alternative solutions to the main problems is through the cleaning services company intends BRITOT Cia. Ltda city of Loja

c. INTRODUCCIÓN

La elaboración del presente trabajo de tesis, tiene su origen en la problemática originalmente identificada dentro de la empresa, la cual se sintetiza de la siguiente manera: “La falta de un plan estratégico no permite un desarrollo sustentable y rentable de la empresa de limpieza Britot de la ciudad de Loja”.

El interés que reviste la elaboración de la presente investigación, tanto para la empresa como para la colectividad en general, se enmarca en el hecho cierto de que falta expansión que es lo que se pretende realizar en la empresa, se aplicará una planificación a mediano y largo plazo con publicidad promoción y oferta de los servicios que presta la empresa; de tal manera que el plan estratégico realizado en esta investigación, ayude al crecimiento y engrandecimiento de la empresa lojana.

Los objetivos específicos que marcaron la pauta para la elaboración del presente trabajo de tesis, son citados a continuación: Realizar el diagnóstico situacional de la empresa de servicios de limpieza “BRITOT CIA.LTDA”, de la ciudad de Loja.

Realizar un análisis EFE, (evaluación de factores externos), y EFI (evaluación de factores internos), que nos permita resumir y evaluar las condiciones del entorno que pueden influir directamente en la empresa.

Realizar Matriz de Impacto y Matriz FODA para priorizar las líneas estratégicas de acuerdo a su importancia y particularizarlas.

Formular la propuesta del Plan Estratégico para la empresa de servicios de limpieza “BRITOT CIA.LTDA”, de la ciudad de Loja, considerando los objetivos estratégicos y planes de acción a seguir.

Todo el trabajo de tesis debidamente desagregado por literales, se lo sintetiza de la siguiente manera:

En primer lugar se planteó el tema de la investigación como es la Propuesta de un Plan Estratégico para la empresa de servicios de limpieza Britot Cia. Ltda. de la ciudad de Loja”, posteriormente se realizó el resumen de todo el trabajo investigativo, en dicho resumen se hace constar los principales resultados de todo el trabajo de tesis; dentro de la introducción esta contiene de manera sintetizada los siguientes elementos; la importancia que denota para la empresa y la colectividad en general la investigación, los objetivos específicos y el resumen de toda la tesis desagregada en literales; dentro de la revisión de literatura esta contiene una amplia gama de contenidos textuales, los cuales a su vez sirvieron de base científica para fundamentar la elaboración de la investigación; en los Materiales y Métodos en primera instancia un amplio listado de los materiales de escritorio y equipos de oficina utilizados durante el desarrollo de la investigación, además contiene el desglose de los métodos y de las técnicas utilizadas en la elaboración de la investigación y en la recopilación de toda la información.

En los Resultados se hace un breve análisis de la situación actual de la empresa, además , todo el trabajo de campo efectuado dentro de dicha organización, la entrevista realizada al gerente y las encuestas aplicadas tanto a clientes internos como externos de la empresa de servicios de limpieza Britot Cía. Ltda. de la ciudad de Loja; en la Discusión se determina en su parte medular el Plan de Acción propuesto para la empresa como alternativa de solución a sus agobiantes problemas respecto a la falta de expansión, publicidad que ayude al crecimiento y engrandecimiento de la empresa; Dentro de las conclusiones se plantea los criterios más relevantes identificados durante todo el desarrollo de la investigación; en cambio en las recomendaciones se presenta las sugerencias que la autora de la investigación a los principales directivos de la empresa, dichas sugerencias guardan relación directa con las conclusiones citadas en el literal anterior; la bibliografía contiene un amplio listado de libros, textos, páginas de internet de autores mismos que se enfocan principalmente en la temática relacionada con la empresa y el plan estratégico propuesto; en los anexos se contempla la ficha resumen del proyecto de tesis, los formatos de la encuesta planteada tanto a clientes internos como externos, y la entrevista realizada al gerente de la empresa de servicios de Limpieza Britot Cía. Ltda. de la ciudad de Loja.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL.

LIMPIEZA

CONCEPTO.- “Limpieza es la acción y efecto de limpiar (quitar la suciedad, las imperfecciones o los defectos de algo; hacer que un lugar quede sin aquello que le es perjudicial).”¹

SERVICIOS QUE OFRECE UNA EMPRESA DE LIMPIEZA.

- Limpieza y seo de oficinas
- Limpieza y aseo de edificios
- Limpieza y aseo de casas
- Fumigación de oficinas, casas, etc.

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO O SERVICIO

Las características del servicio de limpieza que brindará la empresa, son:

- Organización y métodos de trabajo; mediante, procedimientos adecuados para llevar a cabo cada una de las actividades.
- Utilización adecuada de los productos de limpieza, desinfección y equipos.

¹ GARCÍA Gary Flor, Guía para Crear y Desarrollar su propia Empresa, Editorial Ecuador FBT, Quito Ecuador 2011, Pág. 97

- Cumplir con los aspectos y normas de seguridad e higiene en cada una de las actividades.
- Dotación de personal calificado y confiable.

La actividad principal de la empresa de Limpieza es la prestación en los siguientes servicios:

- Rasqueteado, encerado y abrillantado de pisos de madera
- Remoción de polvo sobre muebles y demás superficies
- Aspirado y lavado de alfombras
- Limpieza y desinfección de baños
- Lavado de ventanas
- Aspirado y trapeado de pisos de madera flotante, cerámica, etc.

CLASIFICACIÓN POR SU USO Y EFECTO

“El servicio por su uso y efecto se clasifica en:

Intangibles: Los servicios no se pueden ver, saborear, sentir, oír ni oler antes de comprarlos, para disminuir este tipo de incertidumbre los compradores buscan “señales” de la calidad del servicio. Para sacar sus conclusiones acerca de la calidad se basaran en el lugar, las personas, el precio, el equipo y las comunicaciones que ven.”²

² GARCÍA Gary Flor, Guía para Crear y Desarrollar su propia Empresa, Editorial Ecuador FBT, Quito Ecuador 2011, Pág. 99

Inseparabilidad del servicio: “Los servicios que se brindan no se pueden separar de sus proveedores, es decir si un empleado proporciona el servicio, entonces el empleado es parte del servicio. Debido a que el cliente también está presente cuando se produce el servicio, la interacción proveedor - cliente es una característica especial de la mercadotecnia de servicios. Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado del servicio.

Variabilidad del servicio: La calidad de los servicios depende de quiénes los proporcionan, así como de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan.”³

La naturaleza perecedera del servicio: Los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posteriores.

Los clientes que sean atendidos con el servicio de limpieza recibirán varios beneficios:

- Contar con una empresa de servicios de limpieza en la ciudad de Loja que les brinde soluciones seguras y confiables para sus hogares y oficinas sin tener que salir a buscar estos servicios fuera de la localidad.
- El recurso humano de la empresa será suficientemente eficaz y eficiente para poder entregar un servicio con altos niveles de calidad que se verán reflejados en los resultados a ser obtenidos.
- Los precios de los servicios a ser ofrecidos serán competitivos, sin que esto signifique que el servicio sea de baja calidad. Además el precio será menor debido a que se fijarán estrategias que vayan de acuerdo al tamaño de

³ GARCÍA Gary Flor, Guía para Crear y Desarrollar su propia Empresa, Editorial Ecuador FBT, Quito Ecuador 2011, Pág. 101

la empresa para de esta manera satisfacer las necesidades de los clientes potenciales.

- Se pondrá especial atención a las necesidades de los clientes, receptando sugerencias y recomendaciones e implementando los correctivos necesarios.”⁴

MARCO CONCEPTUAL

EMPRESA.

Concepto.- “Se denominan empresas de servicios a aquellas que tienen por función brindar una actividad que las personas necesitan para la satisfacción de sus necesidades (de recreación, de capacitación, de medicina, de asesoramiento, de construcción, de turismo, de televisión por cable, de organización de una fiesta, de luz, gas etc.) a cambio de un precio. Pueden ser públicas o privadas.”⁵

Importancia.- “La importancia de una empresa radica en inculcar los valores a los propios empleados de forma que dichos valores afecten a las relaciones que se mantienen con los clientes. Estos valores o formas de comportarse pueden parecer a priori como obligaciones o imposiciones de la empresa hacia sus empleados.

⁴ GARCÍA Gary Flor, Guía para Crear y Desarrollar su propia Empresa, Editorial Ecuador FBT, Quito Ecuador 2010, Pág. 101

⁵ Michael Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones(Buenos Aires: Editorial Vergara, 2010)

En ocasiones no se entiende la política empresarial ni se sabe porque se toman las medidas que se toman. Muchas veces los empleados deben de vestir con ropas determinadas, realizar llamadas siempre de la misma forma evitando decir ciertas palabras o despidiéndose siempre de la misma manera. Estas formas son las que a largo plazo van a fluir y darán importancia a la empresa.”⁶

Clasificación.- “Las empresas pueden clasificarse según la actividad económica que desarrollan. Así mismo nos encontramos con empresas del sector primario (que obtienen los recursos de la naturaleza, como las agrícolas pesqueras o ganaderas), del sector secundario (dedicadas a la transformación de bienes, las industriales y de la construcción) y del sector terciario (empresas que se dedican a la oferta de servicios o al comercio).

Otra clasificación válida para las empresas es de acuerdo a su constitución jurídica. Existen empresas individuales (que pertenecen a una sola persona) y societarias (conformadas por varias personas). En este último grupo, las sociedades a su vez pueden ser anónimas, de responsabilidad limitada y de economía social (cooperativas) entre otras.

Las empresas también pueden ser definidas según la titularidad del capital. Así nos encontramos con empresas privadas (su capital está en manos de

⁶ Keat, Paul G., y J.Y. Young, Philip, Economía de Empresa, Pearson Educación, México DF, México, 2011

particulares y por el Estado) y empresas de autogestión (el capital es propiedad de los trabajadores)".⁷

PLAN

“Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

Un plan de inversiones establece el destino que se les dará a los recursos financieros de una empresa.”⁸

En su forma más simple el concepto de plan se define como la intención y proyecto de hacer algo, ó como proyecto que, a partir del conocimiento de las magnitudes de una economía, pretende establecer determinados objetivos. Así mismo se ha definido como un documento en que constan las cosas que se pretenden hacer y forma en que se piensa llevarlas a cabo. Y también se señala como la Organización y coordinación de las actividades económicas.

Por otro lado Horacio Landa retoma la definición de Plan contenida en la Ley General de Asentamientos Humanos de 1976 y la menciona como: "Un conjunto coordinado de metas, directivas, criterios y disposiciones con que se

⁷ Lidón Campillo, José Jesús, *Conceptos Básicos de Economía*; México, 2010, Pág. 101.

⁸ ARELLANO C., Rolando; *Plan de Marketing*; Tercera Edición; Editorial McGraw Hill; México D. F. Año 2012; Pág. 10

instrumentiza (sic) un proceso, pudiendo ser integral o sectorial y en distintos niveles: comunal, urbano, local, regional, nacional, etc."

Como condición del plan, para iniciar el proceso de planificación debe: una i) contener un nivel técnico depurado, ii) ser lo suficiente flexible para responder a sus condiciones histórica y coyunturales, iii) considerar instrumentos de dirección y control para orientar políticamente su implementación, iv) enmarcar estrategias viables para el cambio social y v) contener un grado relativamente alto de descentralización de decisiones, entre otras características.

Plan es el término de carácter más global por su carácter general. Siendo el eje rector del cual se originan y enmarcan los programas y proyectos. Tiene por finalidad trazar el curso deseable y probable del desarrollo nacional o de un sector (económico, social o cultural).

Derivado de lo anterior podemos decir que un plan es un instrumento de carácter técnico político en el que de manera general y en forma coordinada se encuentran: lineamientos, prioridades, metas, directivas, criterios, disposiciones, estrategias de acción, financiamiento, y una serie de instrumentos con el fin de alcanzar las metas, alcances, y objetivos propuestos.

El plan aspira a una gestión materializada y por lo tanto debe consolidarse a través de programas y proyectos. De donde debe presentar acciones

concretas que busquen conducir la actualidad hacia el futuro con propósitos predeterminados. El plan puede ser integral o sectorial y en distintos niveles (comunal, urbano, local, regional y o nacional.”⁹

El plan se materializa en un documento, indicando las alternativas de solución al problema, necesidad o deseo que se plantea en la región y la forma de llevarlo a cabo, determinando las actividades a realizar y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas. El plan permite adelantarse a los hechos, a las circunstancias, y a trabajar con la idea, no tan fácil de aceptar, que el futuro no nace, sino que se hace, se crea.”¹⁰

ESTRATEGIA

Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. El concepto deriva de la disciplina militar, en particular la aplicada en momentos de contiendas; así, en este contexto, la estrategia dará cuenta de una serie de procedimientos que tendrán como finalidad derrotar a un enemigo. Por extensión, el término puede emplearse en distintos ámbitos como sinónimo de un proceso basado en una serie de premisas que buscan obtener un resultado específico, por lo general beneficioso. La estrategia, en cualquier sentido, es una puesta en práctica de la inteligencia y el raciocinio. La estrategia dará cuenta de la forma de aplicar dichos conocimientos a una situación concreta, es decir, hará referencia a las acciones concretas fundadas en un acervo

⁹ Lidón Campillo, José Jesús, Conceptos Básicos de Economía; México, 2010, Pág. 109

¹⁰ Lidón Campillo, José Jesús, Conceptos Básicos de Economía; México, 2010, Pág. 111

doctrinal para obtener un resultado específico. Una de las expresiones más antiguas de conceptos militares empleados para desarrollar una estrategia es el libro denominado “El arte de la guerra”, de Sun Tzu; el mismo se emplea como formación para distintos escenarios que requieren la aplicación de nociones que impliquen obtener un resultado.

PLAN ESTRATEGICO.

“El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

Por tanto un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempos concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.”¹¹ *Ventajas que la planificación estratégica brinda a una empresa:*

- Descubrir lo mejor de la organización, en cuanto a capacidades, fortalezas y acciones.

¹¹ BURGWAL, Gerrit y CUELLAR Juan, Planificación Estratégica y Operativa, Editorial Ayala, Edición

- Identificar los cambios que se deben realizar o que quieren alcanzarse

2012

- Mejorar la coordinación y la comunicación en la organización, al trabajar de manera colaborativa en su diseño.
- Anticiparse a lo que vendrá, planteando temas y acciones de manera proactiva.
- Reducir los conflictos, al alinear a toda la organización en torno a metas y objetivos comunes.

El proceso para elaborar una planificación estratégica se resume en los siguientes puntos:

- Definir la misión: Lo primero que se debe considerar para realizar una planificación es que la organización tenga claramente definida cuál es su razón de ser, es decir el objetivo principal bajo el cual se constituyó la organización. Esta razón de ser, este objetivo es lo que se conoce como la misión. La misión de una organización es una declaración del objetivo central de la organización, de su razón de ser. Es una enunciación a largo plazo que debe distinguir y diferenciar a la organización de las demás e identificar los valores que guían su accionar.
- Definir la visión: La segunda pregunta a realizarse en la organización dentro de un proceso de planificación estratégica es ¿a dónde vamos, a dónde queremos llegar? La respuesta a esta pregunta es lo que se conoce

como la visión. La visión de la organización permite el trabajo conjunto de todo el equipo de colaboradores y le da el rumbo a la organización. Es fundamental definir la visión de una organización para saber cómo se va a llegar al objetivo central, cuáles son los valores que van a guiar este camino y cuál es la conducta que se va a adoptar para llegar a esa meta. La visión debe ser breve y fácil de captar y recordar, además de inspiradora. Debe transmitir una idea triunfal, algo positiva que resuma la meta a la que se quiere llegar en los próximos tres a cinco años.

- Definir los objetivos estratégicos: La tercera pregunta tiene que ver con qué se desea hacer en la organización, es decir los objetivos a corto y mediano plazo. Los objetivos son la respuesta a qué intenta y qué intentará alcanzar la organización en el marco de la misión y la visión definidas. Los objetivos deben ser realistas, medibles, concretos, alcanzables y programados en el tiempo. Estos deben definirse haciendo una reflexión y análisis realista en la organización sobre qué acciones se pueden realizar considerando sus capacidades, talentos y recursos disponibles. Considerando que los objetivos también se plantean para un periodo de tres a cinco años, por lo que es importante priorizar y establecer cuáles van a ser más importantes que otros.”¹²

ETAPAS

Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:

¹² BURGWAL, Gerrit y CUELLAR Juan, Planificación Estratégica y Operativa, Editorial Ayala, Edición

- **Etapa 1: Análisis de la situación:** Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

2012

Etapa 2: Diagnóstico de la situación: Permite conocer las situaciones actuales en las que se desempeña la organización, para ello es necesario establecer mecanismos que permitan medir la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

Etapa 3: Declaración de objetivos corporativos: Los objetivos estratégicos son los puntos futuros a donde la organización pretende llegar. Estos objetivos deben ser debidamente cuantificables, medibles y reales; puesto que luego han de ser medidos.

Etapa 4: Estrategias corporativas. Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder “jugar” adecuadamente, mediante “fichas” y “jugadas” correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

Etapa 5: Seguimiento. “El seguimiento o monitoreo permite “controlar” la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que

se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.”¹³

2012

Etapa 6: Evaluación. La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer “un corte” en un cierto tiempo y comparar los mismos.

PASOS A SEGUIR PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

- a. “Análisis de la situación, tanto interna como externa.
- b. Diagnóstico o identificación de los problemas esenciales que afronta la organización.
- c. Establecimiento de una visión: como es el éxito.
- d. Desarrollo de una estrategia para llevar a la práctica la visión y objetivos.
- e. Desarrollo de un calendario para esa estrategia.
- f. Medición y evaluación de los resultados.

Las informaciones que se requieren para elaborar un plan estratégico se puede clasificar en:

- a. Información Interna:

¹³ BURGWAL, Gerrit y CUELLAR Juan, Planificación Estratégica y Operativa, Editorial Ayala, Edición

- Análisis de debilidades
- Datos históricos de la organización
- b. Información externa
- Datos y tendencias del mercado”¹⁴

Estrategia Empresarial.

Para que la organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a su gente para que: 1) hagan las cosas correctas y 2) hagan las cosas correctamente. La segunda, hacer las cosas correctamente, entra en el campo de la efectividad, y otras habilidades gerenciales. La primera, hacer las cosas correctas, es la estrategia empresarial (estrategia corporativa o estrategia de negocio).

“¹⁵La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica.”

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

¹⁴ Fernando Ortiz Flores, Rogelio Gómez Galindo “Desarrollo de un Plan Estratégico en una Empresa Productora de Artículos de Madera” Edición 2014

¹⁵ Fernando Ortiz Flores, Rogelio Gómez Galindo “Desarrollo de un Plan Estratégico en una Empresa Productora de Artículos de Madera” Edición 2014

- Determinar dónde estamos: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz DOFA.
- Determinar a donde queremos llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
- Determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como:
 - Que servicios ofrecer.
 - Que demandas del mercado satisfacer
 - Que tecnología utilizar (o desarrollar)
 - Que métodos de publicidad utilizar

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

De nada sirve contar con una fabulosa estrategia, si esta no se lleva a cabo, implementar el plan implica una serie de pasos:

- Asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo y tecnología, etc.
- Establecer la estructura humana: puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multi-funcionales, etc.
- Establecer responsabilidades: cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.

- Manejar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios.”¹⁶

ANÁLISIS F.O.D.A

GRÁFICA 1



FUENTE: Chiavenato Idalberto, Administración Proceso Administrativo

Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Es útil considerar que el punto de partida de este modelo son las amenazas ya que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

¹⁶ CHIAVENATO Idalberto, Administración, “Proceso Administrativo” tercera edición, editorial Man Graw Hill, Bogotá Colombia.2011

“Permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acorde con los objetivos y políticas formuladas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Oportunistas, Threats)”¹⁷

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

¹⁷ Fernando Ortiz Flores, Rogelio Gómez Galindo “Desarrollo de un Plan Estratégico en una Empresa Productora de Artículos de Madera” Edición 2014

“EL FODA nos va a ayudar a analizar la empresa siempre y cuando podamos responder tres preguntas: ¿lo que estoy analizando, ¿es relevante? ¿está fuera o dentro de la empresa? ¿es bueno o malo para la empresa?”

Diamante de Michael Porter.

GRÁFICA 2



FUENTE: Michael Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones

“El diamante de Michael Porter es un sistema mutuamente autorreforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros. El diamante es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, porque como se mencionó anteriormente se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros.”

El marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos: Condiciones de los factores: Condiciones de la demanda:

Empresas relacionadas horizontal y verticalmente la Estructura y rivalidad de las industrias. 1 Todos estos atributos conforman un sistema, al cual

Porter denominó "Diamante". Dos variables auxiliares el marco de análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o causales.

VENTAJAS.

Las ventajas, en todos los determinantes o componentes del diamante, son necesarias para alcanzar y mantener dicho éxito. Sin embargo, gozar de condiciones favorables en cada atributo no es algo indispensable para poder conseguir ventajas competitivas.

"Los atributos del Diamante se refuerzan así mismos y constituyen un sistema dinámico. El efecto de uno de los atributos a menudo depende de la situación de los demás. El sistema es movido principalmente por dos elementos, la competencia interna y la concentración geográfica. La competencia interna promueve la innovación constante en el resto de los atributos; la concentración o proximidad geográfica, magnifica o acelera la interacción de los cuatro diferentes atributos. Mientras más local sea la competencia, más intensa será. Y entre más intensa será. Y entre más intensa, mejor para el conjunto de la economía"¹⁸

¹⁸ Michael Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones (Buenos Aires: Editorial Vergara, 2010)

COMPONENTES DEL DIAMANTE DE MICHAEL PORTER

“La disponibilidad de recursos y técnicas necesarias para la ventaja competitiva en un sector, la información que determina las oportunidades que se detectan y las orientaciones con que se despliegan los recursos y las técnicas; las metas que persiguen los propietarios, directores y empleados que están interesados en la competencia o que la llevan a cabo y, lo que es todavía más importante, las presiones a que se ven sometidas las empresas para invertir e innovar.

Las cinco fuerzas de Michael Porter, consideran los siguientes factores:

1) La amenaza de entrada de nuevos competidores. 2) El poder de negociación de los proveedores, 3) El poder de negociación de los compradores, 4) La amenaza de ingreso de productos sustitutos y 5) La rivalidad entre los competidores. Para la evaluación del presente método consideramos el caso de una empresa de fabricación de carrocerías para transporte de carga pesada.”¹⁹

✓ **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado de carrocerías no registra barreras de entrada. Cualquier nuevo participante puede llegar con nuevos recursos y capacidades y apoderarse de una porción del mercado.

¹⁹ Michael Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones (Buenos Aires: Editorial Vergara, 2010)

- ✓ **Poder de negociación de los compradores.** El producto final no es diferenciado, lo que le otorga poder de negociación a los transportistas demandantes de carrocerías que pueden exigir descuentos, más aun si se considera la actual contratación de la demanda en el rubro.
- ✓ **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** El sustituto de las carrocerías de acero son las de aluminio, las cuales si bien disminuyen la tarea, son de mayor precio y no se producen en el mercado nacional.
- ✓ **La rivalidad entre los competidores.** La actual contratación de la demanda de carrocerías por parte de los transportistas, por la reducción de los fletes, se espera genere una encarnizada competencia con las fabricantes líderes de carrocerías, que al enfrentar costos fijos más elevados, estarán dispuestos a sacrificar márgenes.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

GRÁFICA 3

Factores críticos para el éxito	Nuestra Compañía			Competidor 1			Competidor 2		
	Peso	Calificación	Peso ponderado	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el Mercado	0.2	4	0.8	0.16	2	0.32	0.2	4	0.8
Competitividad Precio	0.1	2	0.2	0.3	4	1.2	0.2	2	0.4
Posición Financiera	0.3	3	0.9	0.2	3	0.6	0.3	3	0.9
Calidad del Producto	0.3	3	0.9	0.2	3	0.6	0.2	3	0.6
Lealtad del cliente	0.1	2	0.2	0.14	1	0.14	0.1	1	0.1
Total	1	--	3	1	--	2.86	1	--	2.8

FUENTE: KENNET, Albert, Manual de Administración Estratégica

“La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una Matriz de Perfil competitivo incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades. Los factores críticos o determinantes para el éxito en una matriz competitiva son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas”²⁰.

PASOS PARA REALIZAR LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Anotar factores críticos del éxito en los cuales se comparara a las empresas. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores, el peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar ese éxito de la empresa.

Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras.

Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso.

La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el

²⁰ KENNET.J Albert, Manual de Administración estratégica, Mc Gran Will, 2012

²¹ KENNET.J Albert, Manual de Administración estratégica, Mc Gran Will, 2012

factor represente donde 4= mayor fuerza, 3= menor fuerza, 2= menor debilidad y 1= mayor debilidad. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

De los totales ponderados se determinara la posición en que se encuentra la empresa con respecto a sus competidores”.²¹

MISIÓN / VISIÓN

- “Nos da la amplitud del marco de referencia empresarial en el cual nos vamos a desarrollar y se puede enfocar desde dos sentidos
- El primero ¿Dónde se quiere llegar? Y ¿Cómo estamos para llegar?
- El segundo en sentido inverso ¿Cómo estamos? Y ¿Dónde queremos llegar?”

Visión: “Futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo.

Misión: Es concebida como una oportunidad para hacer negocios que una compañía identifica dentro de un contexto de necesidades”²¹

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Este instrumento para formular estrategias resumió y evaluó las fuerzas y debilidades más importantes dentro de la estructura organizacional de la Institución.

²¹ SAPAG, Chain R. Y N. Preparación y Evaluación de Proyectos, tercera edición Mc. Graw-Hill, 1987 pag. 1-9.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar la información respecto de los resultados de las matrices del Perfil Estratégico del Entorno General (PEEG) y Perfil Estratégico del Entorno Especifico (PEEE). Estos resultados son ponderados, determinando de esta forma el grado en que las oportunidades son menores a las amenazas del entorno. La calificación más alta que puede obtener la institución es 4,0 que equivale a indicar a una alta reacción de la institución frente a las oportunidades y amenazas, mientras que la calificación más baja posible es de 1,0 que significa que la institución tendrá una deficiente reacción, siendo la calificación promedio ponderado de 2,5.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).

“La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) evalúa las principales categorías internas de la institución. Para ello se ponderan las distintas fortalezas y debilidades que se encontraron dentro de las distintas áreas de la institución. El total ponderado más alto que puede obtener una organización es 4,0 y el total ponderado más bajo posible es 1,0. El valor del promedio ponderado es 2,5.”²²

MATRIZ DE ALTO IMPACTO

²² KENNET.J Albert, Manual de Administración estratégica, Mc Gran Will, 2012

Es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, etc.

Su nombre proviene de: Debilidades (D), Oportunidades (O), Fortalezas (F) y Amenazas (A).

Tiene con referencia las estrategias, FO, FA, DO y DA, como se explica a continuación.

La estrategia FO.

Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA.

“Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.”²³ **La estrategia DA.**

²³ KENNET.J Albert, Manual de Administración estratégica, Mc Gran Will, 2012

Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO.

Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Sin embargo, la compañía puede decidir reducir su inversión en el producto y gradualmente discontinuar por etapas ese producto debido a ciertas razones; leyes gubernamentales, se espera que aumenten, con respecto al producto, o la compañía puede tener otros productos con una tasa de potencial mayor donde desea invertir su capital.

Un enfoque más preciso de la identificación de las estrategias, dará como resultado un significado más preciso del atractivo y potencial del mercado. Las

empresas deberían identificar esas características del atractivo y potencial que son los más importantes para ellas y sus productos.”²⁴

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- Esta etapa debe ser abordada inmediatamente antes de cualquier análisis, general o específico; interno o externo
- Debemos definir cuáles son los elementos necesarios que deben existir para alcanzar la misión definida previamente por los dueños del negocio. Deben ser pocos y de trascendencia estratégica
- Aspectos internos y externos que toda empresa de la misma industria o sector debe reunir para alcanzar el éxito
- Son aquellos elementos cuya presencia constituyen ventajas competitivas y cuya carencia nos impiden el cumplimiento de la misión como por ejemplo:
 1. Economía a escala en producción
 2. Economía a escala en distribución
 3. Determinado grado de desarrollo tecnológico
 4. Imagen Profesional
 5. Calidad del Servicio
 6. Servicio Personalizado
 7. Abastecimiento oportuno

²⁴ KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. VI edición, Edit. Prentice Hall. (2011)

8. Tener personal de calidad, etc."²⁵

VARIABLES AMBIENTALES

- Son las que perfilan el contexto de desarrollo y los elementos de juicio para el desarrollo de estrategias
- Es importante detectar las tendencias en relación con el entorno-mercado en el que nos movemos, detectando las causas motivantes de la situación actual
- Influyen sobre uno o más factores críticos de éxito en forma positiva o negativa

VACI (Variables Ambientales Críticas Internas)

- Están referidas a la organización, los procesos, los recursos de la empresa, el personal es decir a aquello que se denomina "El Frente Interno", producto del análisis cualitativo de estas se debe identificar las Debilidades

Fortalezas

- a. **Debilidad:** Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que no reúne las características deseadas
- b. **Fortaleza:** Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que reúne las características deseadas

VACE (Variables Ambientales Críticas Externas)

□ Referidas al contexto que rodea la empresa, el mercado, los

²⁵ CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2012.

competidores, el ambiente económico, ambiente político, ambiente social, acción del estado, la comunidad, los gremios, es decir a aquello denominado "El frente externo", producto de este análisis se debe identificar las Oportunidades y Amenazas"²⁶

- a. **Amenaza:** Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que no reunimos las características deseadas para aprovecharlo y nos deja en una posición de desventaja
- b. **Oportunidad:** Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que estamos en capacidad de aprovecharlo y nos deja en una posición de ventaja

DIAGNÓSTICO

- Relativo a su entorno-mercado, deberá contener los puntos fuertes, débiles y limitaciones, tanto propias como del entorno-mercado, en especial deberán evaluarse las fuerzas de los competidores y sus planes sobre futuras acciones así como una serie de oportunidades y amenazas que se derivan de la situación de la propia empresa en relación con el entornomercado en el que se actúa.
- En la elaboración de este diagnóstico se tendrá especial consideración los factores claves de éxito
- En este diagnóstico se debe describir las causas que las han provocado, la situación actual y a la vez se aportan recomendaciones parciales sobre

²⁶ KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. VI edición, Edit. Prentice Hall. (2011)

acciones a realizar, que posteriormente volverán a ser analizadas al trazar las alternativas estratégicas."²⁷

ESCENARIOS

- Se debe anticipar los posibles escenarios en los cuales se desarrollaran los negocios, a través de la generación de un cambio de actitud frente al futuro
- Existen dos alternativas
 1. La primera, generar este escenario sobre la base de las tendencias predominantes esbozando un "futuro deseado"
 2. La segunda trabajar sobre la base de una prospectiva es decir "Plantear Objetivos en un futuro supuesto"
- El diagnóstico de la etapa precedente debe permitir la realización de un pronóstico en el que se predicen la viabilidad y posible evolución de la propia empresa y los competidores más importantes, especificando las conclusiones a las que se ha llegado.

LA ESTRATEGIA

- A esta altura ya tenemos una visión completa de la empresa, su entorno y su posición relativa, el siguiente paso consiste en planear hacia dónde queremos ir y cómo lograrlo a través de una estrategia general y directrices estratégicas y operativas, estas directrices estratégicas y operativas nos llevaran a la formulación de planes específicos.

²⁷ KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. VI edición, Edit. Prentice Hall. (2011)

- **Directrices Estratégicas:** Líneas de acción o políticas que en su aplicación ayudan al cumplimiento de la estrategia general y a alcanzar los factores críticos de éxito
- **Directrices operativas:** Líneas de acción o políticas que en su aplicación tenderán a superar las debilidades, mantener las fortalezas, aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas.

Para elegir la estrategia general de la empresa previamente es necesario desarrollar un proceso de identificación de objetivos a través de un proceso formal por etapas

OBJETIVOS

- “Tras la realización del diagnóstico y el pronóstico del escenario, se decidirán los objetivos de la empresa que deberán alcanzarse en los próximos años
- Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.

ELECCION DE LOS OBJETIVOS BÁSICOS

- Se elegirán aquellos objetivos a CORTO, MEDIO y LARGO PLAZO que más convengan a los intereses de la empresa, pudiendo optar por:
 - a. Beneficio
 - b. Crecimiento
 - c. Seguridad

d. Liquidación de la empresa”²⁸

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS POSIBLES

□ Para la consecución del objetivo u objetivos básicos (pueden perseguirse dos o más a la vez tal como por ejemplo: crecimiento y beneficio a la vez) se estudiarán las alternativas estratégicas posibles:

a. Expansión

b. Estabilización o consolidación

c. Retroceso parcial

d. Retroceso total

- Para la implementación de estas alternativas deberá escogerse el ámbito producto-mercado de posible actuación, paralelo se tendrá en cuenta las acciones recomendadas en el diagnóstico.”²⁹

- Se buscare aquel ámbito producto-mercado en el que se posea o se pueda **POSEER SUPERIORIDAD SOBRE LOS COMPETIDORES**

- El ámbito seleccionado comportara un estudio de las futuras zonas geográficas y segmentos de actuación, así como el posicionamiento que deberá darse a cada producto

- Una vez decidido el ámbito producto-mercado de posible actuación se volverá a tener en cuenta los factores clave de éxito decidiendo "cuáles de

²⁸ KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. VI edición, Edit. Prentice Hall. (2011)

²⁹ CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2012.

las ventajas diferenciales de la compañía se utilizaran como fuerza principal de impulsión", así como por ejemplo:

1. Costos más bajos
2. Recursos financieros superiores
3. Amplia y organizada red de distribución
4. Esta fuerza principal de impulsión, provocará la realización de una serie de movimientos estratégicos necesarios para el éxito de la estrategia que tendrá lugar.”³⁰

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Expectativa que se ha generado como consecuencia del análisis interno y externo con vista a la misión.

Son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales y sueños de una organización para mediano y largo plazo. En conjunto figuran una definición operativa de la visión y cuyo logro nos permite saber si la hemos alcanzado.

Cada objetivo estratégico debe responder las siguientes preguntas: ¿Qué se quiere lograr? ¿Cuándo se debe lograr? ¿Cómo se sabrá si se ha logrado?

META

³⁰ CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2012.

Objetivos a corto plazo (menos de un año). Las metas proporcionan un sentido de dirección, sin una meta los individuos al igual que las empresas o departamentos tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar.”³¹

ESTRATÉGIAS

Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Lo entendemos como la acción para alcanzar el objetivo estratégico; la formulación de una estrategia es una actividad puramente intelectual mientras que la ejecución son de tipo operativo.

ACTIVIDADES

Conjunto de las acciones y tareas a las que algo o alguien se dedica; conjunto de las acciones que conforman un campo determinado o van encaminadas a alcanzar un fin específico.

TÁCTICAS.

“Las tácticas definen las acciones particulares que cada parte realiza en la ejecución de su estrategia.

³¹ CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2012

Mientras que la estrategia marca la línea general de actuación, las tácticas son las acciones en las que concreta dicha estrategia. La táctica contesta a la pregunta de cómo llevamos a cabo nuestros planes e ideas.”³²

POLÍTICAS

Acción para alcanzar las metas. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repita una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

PRESUPUESTO

“Los presupuestos son programas en los que se le asigna cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos. La finalidad principal consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlan las actividades de la organización en términos financieros.”³³

RESPONSABLES

³² EVO-Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos (Marco Lógico)-BID, 3/97, 2014

³³ CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2012

Los responsables son aquellos departamentos o personas sobre los cuales recae la responsabilidad de que se cumplan los objetivos planeados.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

Los materiales que se utilizaron para el trabajo de investigación se detallan a continuación:

- Material bibliográfico: libros, publicaciones, páginas web.
- Material Informático: Computadora, Impresora, Cds, Flash.
- Material de Oficina: hojas A4, Esferográficos.

MÉTODOS

El método es un proceso que debe imponer a los diferentes procesos necesarios para lograr un fin dado o resultados. En la ciencia se entiende por método, conjunto de procesos que el hombre debe emprender en la investigación y demostración de la verdad, en la presente tesis se aplicó los siguientes métodos.

Método Histórico

Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales.

Este método se utilizó con la finalidad de conocer la historia sus inicios y crecimiento de la empresa y en base a ello realizar y aplicar la propuesta de un plan estratégico.

Método Inductivo

El método inductivo es aquel que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación. Se utilizó este método para tener como referencia la situación actual del problema planteado se realizaron las conclusiones y recomendaciones del trabajo, además se determinó los objetivos del plan estratégico que se plantearon y se seleccionaron las estrategias para la empresa.

Método Deductivo

La deducción va de lo General a lo Particular, el Método Deductivo es aquel que parte los datos generales como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego utilizarlo a casos individuales y comprobar su validez.

En la presente investigación se lo utilizó en la determinación de los conceptos teóricos de la planificación estratégica aplicables para la empresa Britot de la ciudad de Loja.

Método Analítico

Es la distinción entre dos tipos de proposiciones: las proposiciones analíticas y las proposiciones sintéticas. En general, las proposiciones analíticas son aquellas cuyo valor de verdad puede ser determinado en virtud del significado de los términos involucrados, y las proposiciones que son aquellas que para determinar su valor de verdad, requieren algún tipo de contrastación empírica. Se lo utilizó en el análisis del ambiente interno y externo, en donde se abordaron factores que influyen en la toma de decisiones que deben tomar los directivos de la empresa de servicios de limpieza Britot Cia. Ltda., de la ciudad de Loja.

Método Estadístico

Este método permitió la tabulación, la representación gráfica y la interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas dirigida a los clientes internos y externos de la empresa de servicios de limpieza Britot Cia. Ltda., de la ciudad de Loja.

TÈCNICAS

Observación Directa.- Es el procedimiento de investigación más antiguo y a la vez más moderno, consiste en ver, oír hechos y fenómenos que se desean investigar. Esta técnica permitió determinar en primera vista la situación actual de BRITOT, con ello conocer su organización y funcionamiento lo que permitió relacionarla directamente con el objetivo de estudio.

Revisión bibliográfica.- Permitted recolectar la información y el análisis de la misma, como libros, revistas, folletos, y otros que se hayan escrito o publicado. Es una técnica muy necesaria porque sirvió de base científica para sustentar el marco teórico del presente proyecto.

Entrevista.- La entrevista es una conversación con un propósito (metas), esta técnica permitió obtener información importante del gerente de la empresa Sr. Ing. Juan Vivanco Cobos, con lo que se obtuvo la información para determinar la situación en la que se encuentra, permitiendo así continuar con el desarrollo del presente proyecto.

Encuesta.- Es una técnica que permite obtener información real para el desarrollo del presente proyecto, determinar la situación actual de la empresa, ayudó a conocer su organización y funcionamiento y permitió relacionar la información con el objeto de estudio. Las encuestas se aplicaron al personal

(30 clientes internos) que laboran en la empresa, así como también a un total de (32 clientes externos).

POBLACIÓN Y MUESTRA.

Población.

De acuerdo a la información suministrada por la base de datos de la empresa de Servicios de Limpieza BRITOT, en el año 2015 la empresa presta sus servicios a 19 instituciones públicas, 13 instituciones privadas, lo que da un total de 32 instituciones.

Muestra.

Por ser muestra pequeña se aplicó toda la población, es decir se realizó un censo.

CUADRO N° 1 CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA BRITOT

Nº	RAZÓN SOCIAL
1	AMERICA DE NEGOCIOS
2	ARCSA
3	ARCOM
4	ASEGURADORA DEL SUR
5	AUSTRO RIEGO
6	ALMACENES TIA
7	CAMACHO ARMIJOS DIANA
8	CARRION NORANVIL JUAN ANDRES
9	CISNEROS MATAMOROS ANDRES
10	COMERCIAL CUEVA & CUEVA
11	COMERCIAL NARVAEZ
12	COMERCIO EL REGALO
13	CONSTRUCTORA AREVALO
14	COOPERATIVA JEP
15	COOPERATIVA CRISTO REY
16	CUEVA CARRION CELIO ARMENIO
17	DISTRIBUIDORA CUEVA CEMENTO
18	EGUIGUREN VALDIVIESO PEDRO JOSE
19	FERRETERIA FERPAL
20	HUANCA ROMERO CIA.LTDA.
21	GUERRERO LEONARDO ANDRES
22	HIELO POLAR CIA.LTDA.
23	IMPORTADORA ESPINOZA
24	INSTITUTO TECNOLOGICO SUDAMERICANO
25	MARLENE'S SPA & BIO TERAPIA
26	MINERVA CIA. LTDA.
27	RAMIREZ DOMINGO RENE
28	ROMERO CUENCA JUAN
29	SANCHEZ & ASOCIADOS
30	SASTRERIA ROCOSA
31	SUPERCOM
32	SODA BAR OINK

FUENTE: Empresa Britot (Ventas)

ELABORACIÓN: La Autora

f. RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

GRÁFICA 4



FUENTE: Investigación Directa

ELABORACIÓN: La Autora

Reseña histórica

La empresa de servicios de Limpieza “BRITOT CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA”, fue creada en el mes de Enero del año 2012, por iniciativa del Ing. Juan Vivanco Cobos, quién es el dueño y hasta la actualidad Gerente de la empresa; fue creada con la finalidad de facilitar la limpieza en edificios, e

instituciones, dando mantenimiento a las oficinas, pisos y áreas que lo requieran.

En el inicio la empresa contaba con 12 empleados por el lapso de un año, en el siguiente año tuvo un aumento en el crecimiento de personal. Y se aumentaron dos socios más, esto con fines de crecimiento y mejoras para la empresa.

Se tiene planificado extenderse a la provincia para ofrecer este servicio, iniciando por Zamora Chinchipe, teniendo allá supervisores y personal de cuadrilla.

Actualmente son 30 empleados entre personal administrativo, y cuadrilla de limpieza, y sus servicios se encuentran prestados en 32 instituciones en la ciudad de Loja.

MISION DE LA EMPRESA.

BRITOT, Brinda servicios integrales de limpieza y mantenimiento de edificios, trabajando acorde con las exigencias y necesidades de nuestros clientes para alcanzar la plena satisfacción de sus expectativas, contribuyendo a su desarrollo y al de nuestros colaboradores.

Las palabras más utilizadas en nuestro léxico comercial son: puntualidad, respeto, responsabilidad y compromiso.

VISION DE LA EMPRESA.

Nuestro propósito es el de ser una empresa líder en el servicio de limpieza y mantenimiento de edificios que:

- Satisfaga con alto nivel de calidad las necesidades de sus clientes a través de trabajos en equipo, incorporación de adelantos tecnológicos y capacitación de todos los colaboradores.
- Logre la confianza de sus clientes para que nos deleguen sus necesidades y preocupaciones con la seguridad de ser resueltos en forma eficiente e inmediata promoviendo así la mejora continua del servicio ofrecido.
- Vele por la preservación del medio Ambiente, por la seguridad y la salud de sus colaboradores y promueva el desarrollo social y económico de su comunidad.

VALORES Y PRINCIPIOS

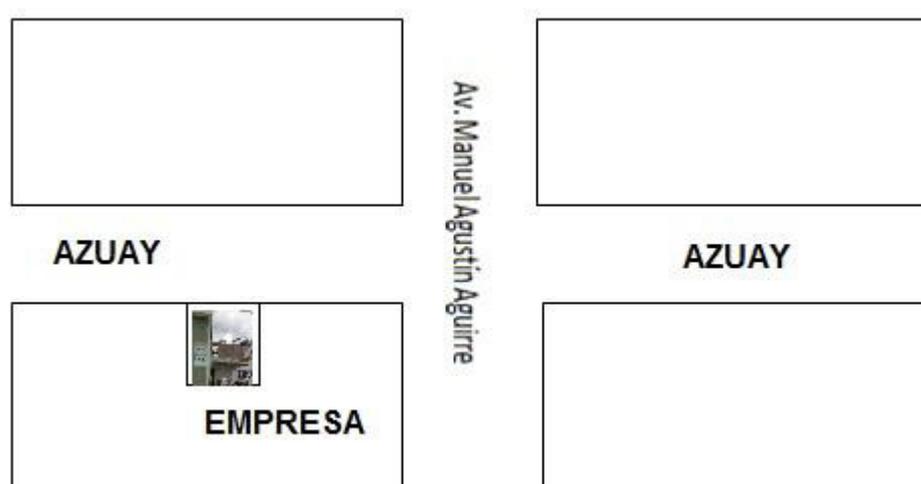
- Honestidad
- Desarrollo personal y profesional
- Calidad y Sencillez
- Actitud de Servicio
- Trabajo en Equipo
- Cumplimiento de las Leyes

LOCALIZACIÓN

El estudio y análisis de la localización de los proyectos puede ser muy útil para determinar el éxito o fracaso de un negocio, ya que la decisión acerca de dónde ubicar el proyecto no solo considera criterios económicos, sino también criterios estratégicos, institucionales, técnicos, sociales, entre otros.

Por lo tanto el objetivo más importante, independientemente de la ubicación misma, es el de elegir aquel que conduzca a la maximización de la rentabilidad del proyecto entre las alternativas que se consideren factibles, con estas consideraciones la empresa Britot se encuentra ubicada en el sector céntrico de la ciudad de Loja esto es en las calles Azuay y Manuel Agustín Aguirre.

GRÁFICA 5
LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA



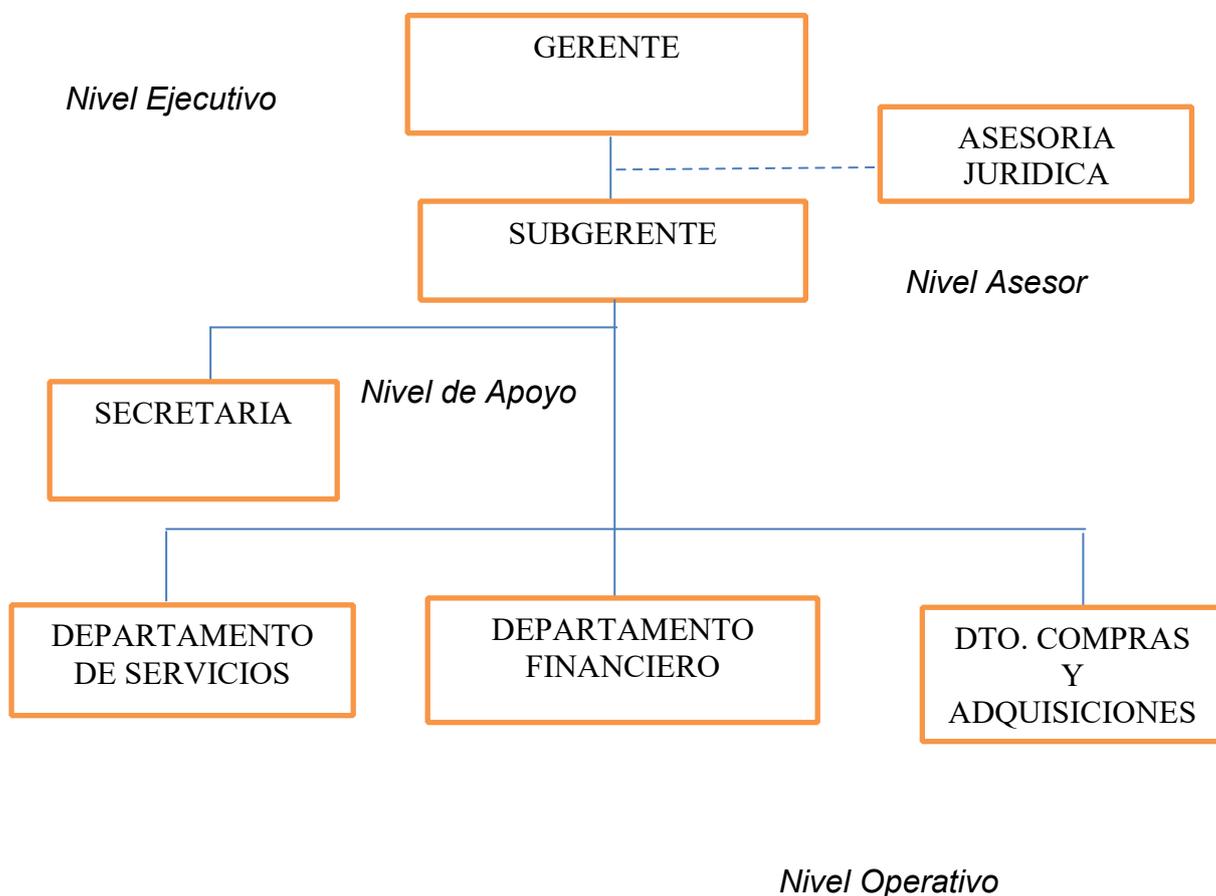
FUENTE: Empresa BRITOT

ELABORACIÓN: La Autora

Estructura Orgánica

Actualmente la empresa se encuentra organizada de la siguiente manera:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA



FUENTE: Empresa BRITOT

ELABORACIÓN: La Autora

VALORES Y PRINCIPIOS

- Honestidad
- Desarrollo personal y profesional
- Calidad y Sencillez
- Actitud de Servicio
- Trabajo en Equipo
- Cumplimiento de las Leyes

ANÁLISIS DEL PLAN DE MERCADO

En este punto se abordan las variables del tema en estudio, como son el precio, la plaza, promoción y la publicidad, elementos importantes que permitirán abordar de mejor manera el objeto de estudio.

Producto

La empresa BRITOT CIA. LTDA. de la ciudad de Loja brinda servicios integrales de limpieza y mantenimiento de edificios. Para dicho proceso de limpieza y mantenimiento utiliza equipo de primera y personal debidamente capacitado.

Precio

Al tratarse de una gran variedad de servicios o por la cantidad de pisos que se da limpieza y mantenimiento los precios son muy variables, por lo tanto los precios se manejan agregando un porcentaje de utilidad de acuerdo al tipo de servicio, tiempo y al costo del mismo.

Plaza

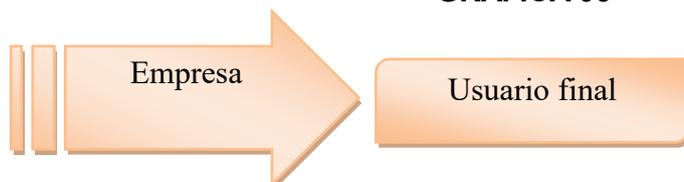
Los canales por los que la empresa BRITOT CIA. LTDA. de la ciudad de Loja utiliza son los siguientes:

1. Canal 1: Canal directo a Consumidor Final: Debido a que los servicios que ofrece la empresa son indispensables, el grupo más representativo de

clientes es el usuario final, se denomina de esta manera en vista de que el servicio es directo a la empresa que necesita limpieza y mantenimiento.

CANAL DE COMERCIALIZACIÓN

GRÁFICA 06



Fuente: Investigación Directa

Promoción

Actualmente la empresa BRITOT CIA. LTDA. de la ciudad de Loja no utiliza ningún tipo de promoción ni publicidad para dar a conocer los servicios que ofrece.

Imagen Corporativa

Actualmente la Empresa BRITOT CIA. LTDA. de la ciudad de Loja usa el siguiente logotipo:

LOGO ACTUAL

Gráfica 07



El slogan “***Su tranquilidad es nuestro trabajo....***” tiene una contra forma que le dé aspecto de movimiento al logo y se encuentran ubicado en la parte inferior central del logo.

Instalaciones

Gráfica 08



FUENTE: Investigación Directa

ANÁLISIS EXTERNO

ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS

Se lo analizará de acuerdo a los factores PEST y a las 5 fuerzas de Porter, de la siguiente manera: FACTORES PEST.

- Factor Político.
- Factor Económico. - Factor Socio Culturales
- Factor Tecnológico.
- Factor Ambiental

Cinco Fuerzas de PORTER

Análisis del Entorno general

Esta fase del estudio abarca un análisis de las variables que inciden externamente en la empresa Briot. Este entorno comprende las siguientes variables:

Factor político.

“Con la propuesta del Gobierno a inicios del año 2016, dentro de la propuesta de enmiendas constitucionales, que se planificara la Nueva Constitución del Estado en Asamblea Constituyente.

Para la ciudadanía existe muchas expectativas sobre los nuevos lineamientos legales que han de aplicarse una vez culminada la Asamblea; sin embargo ya existen varios puntos de discordia y en lo que a la empresa BRITOT respecta, el mayor inconveniente surge de la polémica sobre las tercerizadoras.”³⁴

En este año, se ha iniciado un periodo de estabilidad política sin precedentes, que durante estos 6 años han marcado grandes oportunidades para mejora de nuestro país, promoviendo el desarrollo económico – social, además se ha conseguido las más altas tasas de aprobación política, que han generado un aumento en la inversiones comerciales y los convenios de cooperación que han registrado más de mil millones de dólares en el balance mercantil entre Ecuador y países europeos.

³⁴ El Ecuador y su realidad, Carlos Andrés Maruega, 2015, Primera edición TOMO I.

Todas las aspiraciones mencionadas tienen un carácter universal y, a la vez, coinciden plenamente con los intereses nacionales y con valores enraizados en nuestra identidad en un país pequeño, democrático, desarmado y pacífico que depende de un sistema internacional eficaz y respetuoso para su desarrollo y su seguridad. Por eso, nuestra política a diferencia de muchos países, no es un ejercicio escenográfico de simulación, sino un reflejo genuino de lo que somos como sociedad. De ahí, en gran medida, su estabilidad, confiabilidad y el respeto que ha logrado ganarse durante años. **Análisis**

Personal: Gracias a todo lo mencionado anteriormente, este factor es considerado de igual manera una **OPORTUNIDAD**, debido a que actualmente el Ecuador es un atractivo para la inversión extranjera y por lo tanto BRITOT puede conseguir alianzas con empresas extranjeras, con la finalidad de ofrecer servicios de óptima calidad a precios competitivos y aumentar la inversión por una política estable.

FACTORES ECONÓMICOS:

La evaluación de la economía ecuatoriana en los últimos diez años presenta varios elementos significativos entre los que se destacan:

Producto Interno Bruto (PIB)

“La economía de Ecuador creció 2,2% a fines del año 2015 comparada con fines del año 2014, informó el Banco Central.

Los componentes del Producto Interno Bruto (PIB) que más aportaron al crecimiento económico entre el tercer trimestre de 2015 y el de 2014 fueron el consumo de los hogares, la inversión y las exportaciones, agregó la institución en un comunicado.

Precisó que el valor agregado no petrolero (como construcción, manufactura y comercio) mejoró en 2% y que contribuyó con 2,22 puntos porcentuales al crecimiento total de 2,45% de la economía.

Los sectores de Agricultura y Pesca han crecido al promedio de la economía, la Agricultura muestra el comportamiento de una montaña rusa, propio de la exposición que los productos primarios tienen a los precios internacionales, así como la falta de profundización de medidas de fomento y productividad agrícola. El petróleo y determinados productos agrícolas sustentan la economía del Ecuador.”³⁵

“Ecuador tiene previsto lograr un crecimiento del PIB de 4,1% en 2015, para cuando ya recortó en 1.420 millones de dólares (3,91%) el presupuesto debido a la caída del precio del petróleo, su principal producto de exportación.

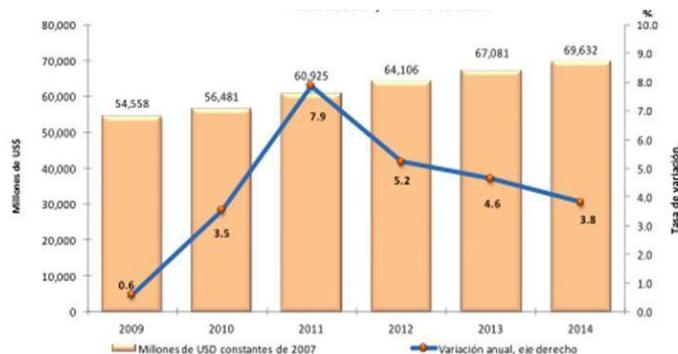
En noviembre, el Congreso, dominado por el oficialismo, aprobó el presupuesto del Estado para 2015 planteado por el gobierno, que alcanzó los 36.317 millones de dólares, un 5,8% más que el de 2013.

³⁵ SENPLADES. Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. Pág. 27

Ecuador estimó para este año un precio promedio del barril de petróleo de 79,7 dólares, mientras que el "light sweet crude" (WTI, referencial para el país sudamericano) para entrega en febrero abrió el martes a 48,87 dólares en el New York Mercantile Exchange (Nymex).”³⁶

PRODUCTO INTERNO BRUTO, PIB

Gráfica 9



Fuente: BCE

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro072013.pdf>

Análisis Personal: De acuerdo a las cifras presentadas se visualiza un panorama alentador de la economía ecuatoriana, puesto que su crecimiento denota el progreso del país y el cambio de la matriz productiva, ya que el mayor aporte al crecimiento proviene del sector no petrolero, en el cual opera la Empresa Britot Cia. Ltda., demostrando un crecimiento de este sector, por lo tanto en lo referente a la importación y distribución de artefactos en demanda final del país se vislumbra una **OPORTUNIDAD** para la Empresa puesto que la economía ha mejorado.

³⁶ SENPLADES. Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. Pág. 28

Índice de Precios al Consumidor

A partir de enero 2015, el INEC realizó el Cambio de Año Base del Índice de Precios al Consumidor, quedando como año base el 2014. Este cambio responde a un procedimiento estadístico cuyo objetivo es actualizar los productos que componen la Canasta del Índice de Precios al Consumidor, así como sus ponderaciones. Adicionalmente, el INEC presenta las series empalmadas que permitirá a nuestros usuarios realizar los análisis respectivos.

El índice de Precios al Consumidor (IPC), Base anual 2014=100, es un indicador mensual, nacional y para nueve ciudades, que mide los cambios en el tiempo del nivel general de los precios, correspondientes al consumo final de bienes y servicios de los hogares de estratos de ingreso: alto, medio y bajo, residentes en el área urbana del país. La variable principal que se investiga es el precio, para los 359 productos de la canasta fija de investigación, obtenidos de la encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales ENIGHUR (Abril 2011 – Marzo 2012).

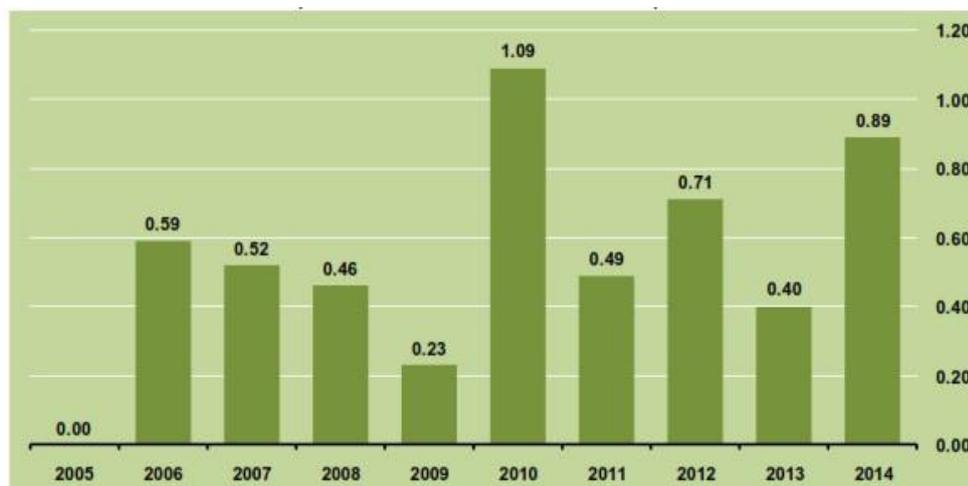
En el presente Cambio de Base, la condición fija del IPC (Base: 2014=100), se sostiene desde el nivel elemental de “Producto”, para todas las agregaciones de la nomenclatura con la que se describe el indicador:

Clasificación del Consumo Individual por Finalidades (CCIF). El nivel de “Producto” sustituye al “Artículo” correspondiente al IPC (Base: 2004=100), cuya serie terminó en diciembre de 2014; esto como consecuencia de la introducción del Componente Flexible en la Canasta de investigación del

índice, que permite actualizar el listado de bienes y servicios al interior del nivel de “Producto”, conforme a los cambios del mercado, para evitar una acelerada pérdida de representatividad del índice.

ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR Y SUS VARIACIONES

Gráfica 10



Fuente: INEC.

Análisis Personal: De las cifras obtenidas respecto al índice de Precios al Consumidor se concluye que el ambiente no es muy favorable para la Empresa Britot ya que su actividad económica se centra en la compra de productos de limpieza que los utiliza para su actividad, y en este último año debido a las importaciones se está adquiriendo producto Ecuatoriano con similares características a los que usaba; Es una **OPORTUNIDAD** debido a la alta demanda del servicio de limpieza en los hogares, es decir contratan una empresa de limpieza por economía y beneficio.

Índice de Confianza Empresarial

El Índice de Confianza Empresarial medido y monitoreado de manera mensual por Deloitte, registra un notable incremento ubicándose 96.6 puntos de 250 posibles; el mayor incremento en los últimos dos años. Un aspecto de gran importancia en el repunte del Índice es el incremento en las ventas anuales que han registrado las empresas encuestadas frente al año anterior. Así un 51% tiene ventas superiores al año anterior destacándose el sector comercial y financiero. Un 28% no registra cambios mientras que un 21% registra una disminución.

Índice de Confianza Empresarial

Gráfica 11



Fuente: DELOITTE. Informativo Gerencial.

Finalizado el proceso electoral, la estabilidad económica se destacó como un aspecto positivo entre los empresarios lo cual es percibido como un tema de enorme importancia al momento de invertir y hacer negocios en un país. Revisando algunas de las cifras, los índices de inflación y las tasas de interés se han mantenido estables, contribuyendo de esa manera a la percepción favorable de los empresarios. Así, un 73% de los encuestados considera que la inflación se mantendrá igual que el mes anterior, mientras que un 15% considera que será mayor. Sobre las tasas de interés, un 93% considera que las mismas serán iguales que el mes anterior.

Es importante destacar que la inversión pública se ha convertido en un importante generador de desarrollo y empleo en el país. De acuerdo a cifras oficiales publicadas por la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES, en el año 2015 la inversión total fue de \$6,287 millones. De acuerdo a dicha entidad, Ecuador es el país que mayor porcentaje del PIB destina para inversión pública en América Latina (16.6%).

Análisis Personal: El índice de Confianza Empresarial demuestra resultados positivos, lo cual significa que la percepción de los empresarios respecto a la economía del país ha mejorado, el empresario siente que las reglas de juego están mucho más claras, que hay un mejor posicionamiento en el exterior y que hay mercados más amplios para vender los productos. Por lo expuesto se considera a este factor como una **OPORTUNIDAD** para la empresa Britot, puesto que refleja el progreso de la economía ecuatoriana.

FACTORES SOCIOCULTURALES:

Entre las variables socio-culturales tenemos:

Pobreza y desempleo

“El desempleo en el área urbana se mantiene estadísticamente estable con 5,11% en comparación con el 3,12% de agosto del 2014, según la última encuesta Nacional de Empleo y Desempleo (ENEMDU) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

La ocupación plena en el área urbana se incrementó 1,11 puntos porcentuales al pasar de 54,02% en el noveno mes del año anterior a 55,13% en a fines del año 2015, lo que representa un cambio estadísticamente significativo. Por su parte, el subempleo se redujo entre en un 2,12%.

“A partir de marzo 2014, la ENEMDU incrementó su tamaño de muestra. Gracias a esto por primera vez el país cuenta con indicadores rurales y nacionales en los trimestres de marzo y septiembre. En este sentido, en septiembre 2015, la ocupación plena a nivel nacional alcanza el 44,57%, el subempleo el 51,20% y el desempleo 3,90%.

La encuesta revela que aproximadamente 8 de cada 10 empleos en el área urbana son generados por el sector privado, tendencia que se ha mantenido en los últimos años.

En septiembre de 2014, la línea de pobreza se ubicó en 80,24 dólares mensuales per cápita y la línea de extrema pobreza se ubicó en 45,22 dólares. Los individuos cuyo ingreso per cápita es menor a la línea de pobreza/pobreza extrema son considerados pobres/pobres extremos.

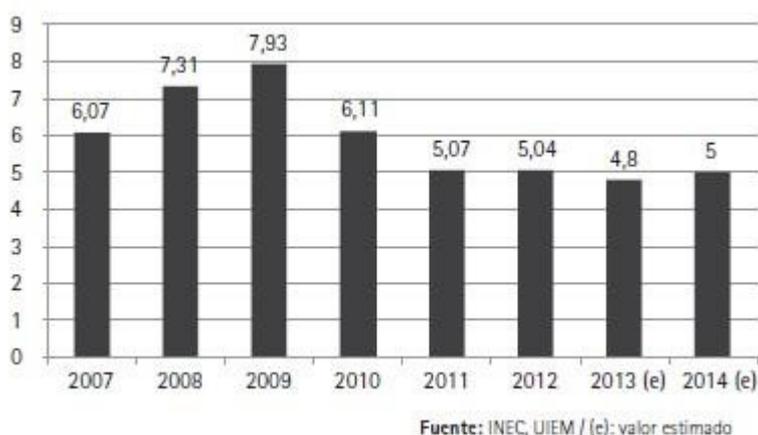
En cuanto a pobreza por ingresos, a nivel urbano, el dato fue de 15,82% en septiembre del 2014, frente al 15,74% del mismo mes del año anterior. Por su lado, la extrema pobreza urbana se ubicó en 4,15% frente al 4,08% del mismo mes del 2013. Las variaciones tanto de pobreza como de pobreza extrema no son estadísticamente significativas.

La pobreza nacional en el noveno mes se ubicó en 24,75% y la extrema pobreza en 8,56%.

El coeficiente de Gini, índice que mide la desigualdad de los ingresos entre la población, en un intervalo de 0 a 1 (el 0 corresponde a la perfecta igualdad), actualmente se sitúa en 0,4846 a nivel nacional y en 0,4619 a nivel urbano.”³⁷

Tasa de Desempleo

Gráfica N° 12



Análisis Personal: Las cifras presentadas demuestran que la pobreza mantiene una tendencia a la baja, esto debido principalmente a la reducción de la tasa de desempleo, lo que significa que más ecuatorianos acceden a una fuente de trabajo, esta situación denota una **OPORTUNIDAD** del entorno para la empresa Britot, puesto que se incrementado la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos.

FACTORES TECNOLÓGICOS:

³⁷ Banco Central del Ecuador, Informe anual, concentración de la economía, Pág. 103

La innovación tecnológica de las organizaciones, sigue siendo uno de los factores decisivos en el éxito de muchas cooperativas, esto ha abierto la puerta a la competitividad empresarial. Las instituciones relacionadas con el conocimiento de limpieza cuidado del medio ambiente han impulsado el desarrollo económico de las empresas que prestan servicios de limpieza.

“Consiente de la necesidad que experimenta el país el Jefe de Estado aseguró que el país se plantea como meta a mediano plazo la conectividad total del territorio. Además se han creado varios planes pilotos para incrementar el uso de la tecnología en el país.

Apenas invertimos 0,75% del PIB en investigación y desarrollo. Tenemos que invertir al menos 1,5% del PIB para no seguir en la retaguardia de la ciencia y la tecnología, sino en la vanguardia.

El Presidente anunció que Ecuador destinará 782 millones de dólares para la inversión en Ciencia y Tecnología para el próximo año. “Países ricos invierten el 2% del Producto Interno Bruto (PIB) en Ciencia y Tecnología. Ecuador apenas el 0.55%. El reto es alcanzar, no el óptimo, pero por lo menos el mínimo recomendado por la Unesco que es del 1%”³⁸

³⁸ AGENCIA PÚBLICA DE NOTICIAS DEL ECUADOR Y SUDAMÉRICA.

“Según El Reporte de Competitividad Global 2013-201 del WEF, muestra indicadores favorables sobre el desempeño del Ecuador, ubicándolo en el puesto 71 entre 148 economías a nivel mundial. Entre los principales factores que evidencian mejoras, están la infraestructura, el sistema educativo, la innovación y la capacidad tecnológica (Gestión, Economía y Sociedad, 2014)

La tecnología juega un papel relevante en las organizaciones, marcando incluso la estrategia de muchas empresas y posibilitando negocios en el nuevo marco, de esta forma, si antes las organizaciones desarrollaban y adoptaban tecnologías en función de cuál fuera su estrategia, hoy parece que es la tecnología la que marca la estrategia de muchas empresas de todo tipo de servicio.”³⁹

Análisis Personal: El campo tecnológico presenta una **OPORTUNIDAD**, ya que con el incremento de nueva maquinaria, utensilios, e insumos se puede brindar un servicio eficiente y de calidad logrando satisfacer las necesidades del cliente.

FACTORES AMBIENTALES:

³⁹ EL CIUDADANO. Empresas ecuatorianas tienen inversión mínima en tecnología, investigación y desarrollo.

Las empresas siempre se han preocupado básicamente por lograr sus objetivos fijados mediante “x” estrategias, casi siempre han querido obtener el mayor beneficio posible, a veces descuidando aspectos muy importantes y vitales como son la conservación del ambiente. Esta situación ha ocasionado un impacto ambiental negativo que ha conllevado a la contaminación del agua, la tierra, el aire, contribuyendo al calentamiento global.

En la actualidad la preocupación medioambiental y el aumento de la demanda de productos ecológicamente sanos han sido factores impulsores que han llevado a la revitalización del concepto de marketing verde, cuyo propósito es lograr un equilibrio entre los objetivos de ventas/beneficios y la preocupación por la sociedad y el medio ambiente.

Como las personas han empezado a sensibilizarse y concientizarse con el ambiente, las empresas buscan satisfacer sus necesidades con productos respetuosos del medio ambiente, algunas dándose cuenta que cuidando el medio ambiente generan un desarrollo sostenible.

Análisis Personal: Las empresas de servicios actualmente no han establecido políticas que contribuyan a disminuir el impacto ambiental negativo que genera su actividad, por lo tanto este factor es una **AMENAZA** del entorno, puesto que existen empresas que han emprendido campañas que muestran a sus clientes la preocupación de la empresa por el impacto ambiental que generan, situación que muestra una desventaja competitiva para la entidad en estudio.

ENTORNO ESPECÍFICO

En esta fase del estudio se abordan los factores que afectan directamente a la Empresa Britot, a continuación se presenta el análisis respectivo.

FUERZAS DE PORTER

Los productos sustitutos

Los servicios sustitutos que tiene Britot son los de los auxiliares de limpieza que realizan labores similares pero con niveles de servicios diferentes a los que ofrece nuestra empresa.

Britot se proyecta con un mercado atractivo para el negocio de la limpieza ya que estos sustitutos no gozan tecnológicamente de maquinarias disponibles para realizar su trabajo.

En el caso de las empresas de limpieza fuera de la ciudad de Loja que representan la competencia directa, es importante indicar que el ingreso al mercado de nuestra localidad no ha sido exitosa en estos años ya que pese a poseer las máquinas necesarias y las políticas similares a nuestra empresa, sus costos son demasiados elevados debido a que toda la administración se encuentra fuera de la localidad, imposibilitando el cobro de sueldos básicos a sus trabajadores dentro de la ciudad, obligándolos a viajar

por los mismos, e incurriendo a su vez en costos fijos adicionales como los del transporte, los viáticos, etc., por ende el cobro de sus activos hacia las empresas aumentan.

Análisis Personal: Los servicios sustitutos que afectan a la empresa Britot representan una **AMENAZA** de impacto bajo, ya que los los servicios sustitutos nuevos poseen precios más relativamente más bajos que los actuales productos de la empresa.

Los proveedores:

La empresa Britot considera que dentro del mercado de insumos y maquinarias de limpieza existen diversas distribuidores tanto dentro y fuera de la localidad, que se ajustan a los requisitos y políticas de nuestra empresa, es por eso que en cuanto a los proveedores el poder de negociación es alto porque tendremos una lista de los distribuidores que más se adapten a la capacidad de pedido (variedad en productos y excelente calidad) y nos brinden mejores posibilidades de pago, sin tener que depender de uno en espacial.

Análisis Personal: Con estos antecedentes se afirma que el poder de negociación de proveedores no incide en las operaciones de la empresa, por lo tanto este factor se constituye en una **OPORTUNIDAD** del entorno, la cual permite a la empresa Britot acceder a precios bajos lo que facilita ofrecer al cliente precios competitivos.

Los clientes.

Los principales clientes de la empresa Britot son las empresas existentes en la ciudad de Loja, también se encuentran los pequeños negocios que requieren los servicios de limpieza y mantenimiento para sus empresas.

Todos ellos buscan calidad, precio, mayor agilidad y una atención cordial y personalizada, dada la existencia de empresas de limpieza la empresa Britot debe satisfacer sus necesidades de tal manera que mantenga sus actuales clientes y pueda atraer a un mayor número de personas, ésta situación demuestra que el poder de negociación de los clientes es medio ya que la competencia emprende estrategias que busca quitar clientes a sus competidores.

Análisis Personal: El poder de negociación de los clientes es una **AMENAZA** de incidencia media, ya que los clientes se vuelven cada vez más exigentes en cuanto a calidad, precios y mejores garantías, lo que impulsa la empresa a establecer estrategias que mantengan su fidelización.

Entrada de nuevos competidores.

La principal barrera de entrada para la creación de empresas que representen competencia a la empresa Britot se encuentra en el capital inicial ya que se requiere una inversión fuerte para adquisición de tecnología y contratación de personal calificado y con los conocimientos suficientes para enfrentar la

competencia establecida, así como para mantener una amplia línea de productos y stock suficientes para la atención al cliente.

Análisis Personal: Debido al requerimiento de capital se considera a este factor como una **AMENAZA** de incidencia baja, en vista de que es baja la probabilidad de creación de negocios de similares características de la empresa Britot.

La competencia.

Los competidores de la empresa Britot son: Servicios Loja, Hogar & Oficina, Fumilimpieza, entre otros. Su principal competidor es FUMILIMPIEZA, ya que este se encuentra posicionado en el mercado que permanentemente emprende campañas publicitarias que ofrecen promociones y descuentos a nivel nacional, situación que pone en riesgo la estabilidad de los clientes actuales del negocio por la alta competencia que existe en el sector.

Análisis Personal: La rivalidad entre competidores para La empresa Britot es una **AMENAZA**, pues en este aspecto le significa estar atento y verse obligado a mejorar sus servicios para no perder clientes.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Matriz N° 01

Oportunidades	Fuente	Pond.	Calif.	Total calificación ponderada
1. Incremento de la demanda en el sector de las empresas que prestan servicios de limpieza.	Variable Económica. Página 65	0,1	4	0,4

2. Incremento de nueva tecnología	Variable Tecnológica Página 71	0,05	4	0,2
3. Cambio de la matriz productiva reflejado en el crecimiento del sector no petrolero.	Variable Económica: PIB, Página 56	0,1	3	0,3
4. Avance tecnológico de forma acelerada	Variable económica, Página 59	0,15	4	0,6
5. Disminución de la tasa de desempleo y pobreza demuestra al incremento de la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos.	Variable Sociocultural Página 62	0,1	3	0,3
6. Buenas relaciones comerciales con proveedores	Fuerzas de Porter: Poder de negociación de proveedores, Página 67	0,05	4	0,2
Amenaza	Fuente	Pond.	Calif.	Total calificación ponderada
1. Incremento en los precios de productos tecnológicos	Variable tecnológica, Página 64	0,05	2	0,1
2. Impacto ambiental negativo producido por las empresas.	Variable Ambiental, Página 65	0,05	2	0,1
3. Presencia de empresas de limpieza y mantenimiento (competencia)	Fuerzas de Porter: Productos Sustitutos, Página 66	0,15	1	0,15
4. Altos niveles de exigencia de clientes respecto a calidad, precio y variedad	Fuerzas de Porter: Poder de negociación de los clientes, Página 68	0,05	2	0,1
5. Competidores posicionados en el mercado local	Fuerzas de Porter: Entrada de nuevos competidores, Página 69	0,1	1	0,1
6. Aumento de impuestos para la importación de productos de limpieza		0,05	1	0,05
TOTALES		1		2,6

Fuente: Análisis Externo

Elaboración: La Autora

ANÁLISIS:

El total ponderado obtenido en la Matriz de Evaluación de Factores Externos para la Empresa Britot es 2,60 esto indica que el entorno de la empresa posee una serie de oportunidades para enfrentar las amenazas que lo rodean, mediante el aprovechamiento de las oportunidades existentes a través de estrategias se puede mejorar la posición competitiva de la empresa.

Entre las principales oportunidades se encuentra el “Avance tecnológico de forma acelerada”, al cual se le asignó un peso de 0,15 debido a que es una oportunidad el que las empresas de servicios sean favorecidas y por ende el crecimiento del país.

La amenaza más representativa es la “presencia de empresas de limpieza y mantenimiento”, a la cual se le asignó un peso de 0,15 en vista de que la empresa Britot debe compartir el mercado con otras empresas, para evitar la reducción de su cartera de clientes debe mejorar los beneficios que la competencia ofrece a fin de promover la fidelización de sus clientes.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS

El análisis del ambiente interno permitirá identificar las fortalezas y debilidades que posee la empresa Britot, a partir del análisis de la información proporcionada por los usuarios internos y externos de la empresa.

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE

Pregunta N° 1

¿Cómo nace la idea de crear la empresa de limpieza BRITOT?

Nace porque en el mercado hace 6 años atrás no había este tipo de servicio; para facilitar la limpieza y aseo en oficinas de instituciones, edificios, casas, etc.

Pregunta N° 2

¿Cuáles son los objetivos que tiene la empresa de limpieza BRITOT?

Satisfacer las necesidades de los clientes con nuestros servicios de calidad.
Facilitar la limpieza y evacuación de desechos en las instituciones.

Pregunta N° 3

¿Cuáles son los servicios que ofrece la empresa de limpieza BRITOT?

Limpieza de oficinas

Arreglo de tuberías en mal estado
Desecho de basura

Fumigación de empresas

Pulimentación de pisos

Pregunta N° 4

¿La empresa tiene definida y por escrito la Misión y Visión?

El gerente manifiesta que si tiene definida la misión y visión de la empresa.

Pregunta N° 5

¿Posee actualmente la empresa un Plan estratégico?

El gerente expresa que no posee, por los costos que incurre la misma.

Pregunta N° 6

Considera que un Plan Estratégico contribuirá a lograr el posicionamiento y competitividad en la empresa.

El gerente manifiesta que si es importante, porque ayudara a identificar las necesidades de los clientes y cubrir las mismas, será un aporte al crecimiento de la empresa.

Pregunta N° 7

Cuenta la empresa de limpieza BRITOT, con planes publicitarios. El gerente en esta pregunta manifiesta que no tiene publicidad, porque en este año dentro de la planificación se consideró, pero hasta ahora no se ha realizado la publicidad.

Pregunta N° 8

¿Se ha realizado un análisis interno y externo de la empresa BRITOT? No sé ha realizado un análisis dentro de la empresa, pero si se ha realizado únicamente un análisis económico.

Pregunta N° 9

¿Cuáles de las siguientes alternativas considera como fortalezas para la empresa?

Recurso Humano

Infraestructura

Tecnología Adecuada

Capital Financiero

De las opciones descritas el gerente considera que todas son importantes y son una fortaleza para la empresa, ya que son básicos en el desarrollo y crecimiento de una empresa.

Pregunta N° 10

Cuáles de las siguientes alternativas considera como oportunidades para la empresa

Capacitación

Competencia

Alianzas estratégicas con empresas

Expansión en el mercado

El gerente considera que todas son una oportunidad para la empresa, ya que nos ayudan a competir y de esta manera a crecer cada día.

Pregunta N° 11

Cuáles de las siguientes alternativas considera como debilidades para la empresa.

Falta de planeación estratégica

Capital Financiero

Falta de Estructura Organizativa

Falta de capacitación

Servicio al cliente

Tecnología Adecuada

El gerente considera que todas las opciones son una debilidad para la empresa, porque sin estos recursos a falta de estos recursos la empresa podría sufrir algún tipo de daño y golpe en el mercado.

Pregunta N° 12

¿La empresa BRITOT cuenta con un organigrama bien estructurado? El gerente manifiesta que si tiene el organigrama estructurado y se tiene claro los puestos.

Pregunta N° 13

¿Qué proceso se sigue para el ingreso de nuevo personal a la empresa de limpieza BRITOT?

El gerente manifiesta que para ingresar al personal primero se recepta las carpetas, luego es tarea del gerente y sub-gerente revisarlas, y realizar la entrevista a cada aspirante.

Pregunta N° 14

¿La empresa proporciona a los empleados algún manual de funciones o procedimiento para que puedan realizar sus funciones en forma eficiente y efectiva?

El gerente manifiesta que no se tiene ningún manual, ya que la persona antigua capacita a los nuevos.

Pregunta N° 15

¿La empresa capacita constantemente a sus empleados?

El gerente manifiesta que no ha realizado capacitación a los empleados por falta de tiempo y por los costos; pero se tiene en planes empezar a realizar.

Pregunta N° 16

¿Qué aspectos considera importante para la competitividad en la empresa?

Atención al cliente

Precios

Capital

Servicios que ofrece

El gerente considera todos estos aspectos para la competitividad de la empresa, ya que son importantes porque dependemos de nuestros clientes y de sus necesidades. Por ellos es nuestra permanencia en el mercado.

Pregunta N° 17

¿Aceptaría implementar un Plan Estratégico en su empresa y de esta manera la misma sea más competitiva?

El gerente si acepta implementar un plan estratégico en la empresa. Ya que las exigencias que existen hoy en día nos ponen nuevos retos. Por ello aprovechas esta oportunidad para aplicar un plan estratégico.

Pregunta N° 18

¿Conoce cuáles son sus principales competidores?

El gerente manifiesta que si conoce sus principales competidores.

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA EMPRESA BRITOT.

La empresa fue creada por la necesidad que existía en el mercado, tanto para instituciones públicas y privadas. La empresa brinda los servicios de limpieza de oficinas, arreglo de tuberías en mal estado, desecho de basura, fumigación de empresas, pulimentacion de pisos con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes con el servicios de calidad, contando con una misión y visión bien establecida. La empresa no posee un plan estratégico, careciendo de un plan de publicidad y un manual de funciones; como también

la capacitación a los empleados. Considerando que se debe aprovechar la oportunidad de la implementación de un plan estratégico en la empresa; ya que las exigencias que existen hoy en día en el mercado nos ponen nuevos retos.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES

INTRENOS DE LA EMPRESA BRITTOT

Pregunta N° 1

¿Qué nivel de educación tiene?

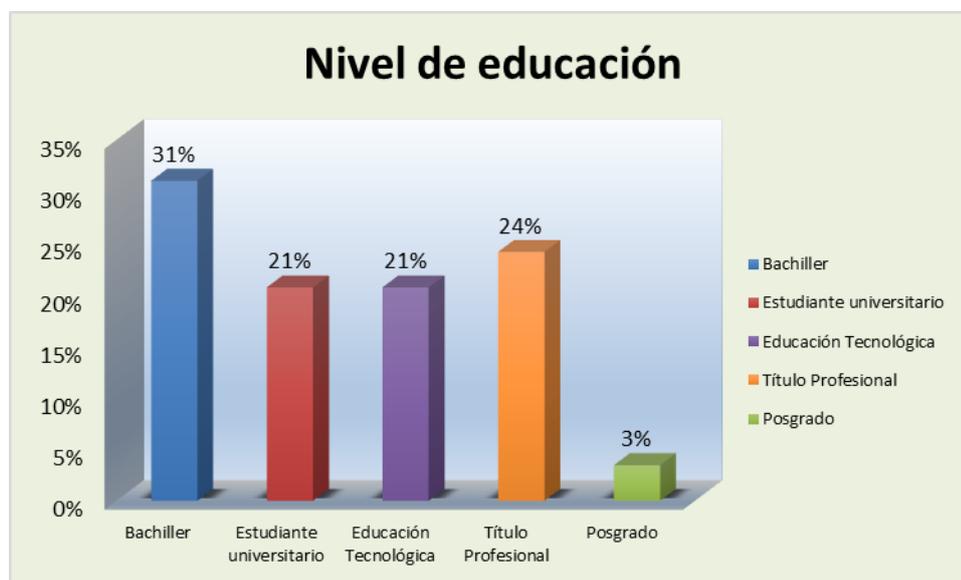
Cuadro N° 1 Nivel de educación

Alternativa	f	%
Bachiller	10	31%
Estudiante universitario	7	21%
Educación Tecnológica	7	21%
Título Profesional	7	24%
Posgrado	1	3%
Totales	32	100%

Fuente: Encuesta a los clientes internos de la empresa BRITTOT

Elaborado por: Yudy Cuenca Alvarado

Gráfica N° 13



Análisis e Interpretación:

El 32% de los trabajadores son bachilleres; el 24% tiene título profesional; el 21% tiene educación tecnológica y también el mismo porcentaje cursan estudios universitarios; y únicamente 3% tiene estudios de posgrado.

Pregunta N° 2

¿Qué cargo desempeña usted en la empresa?

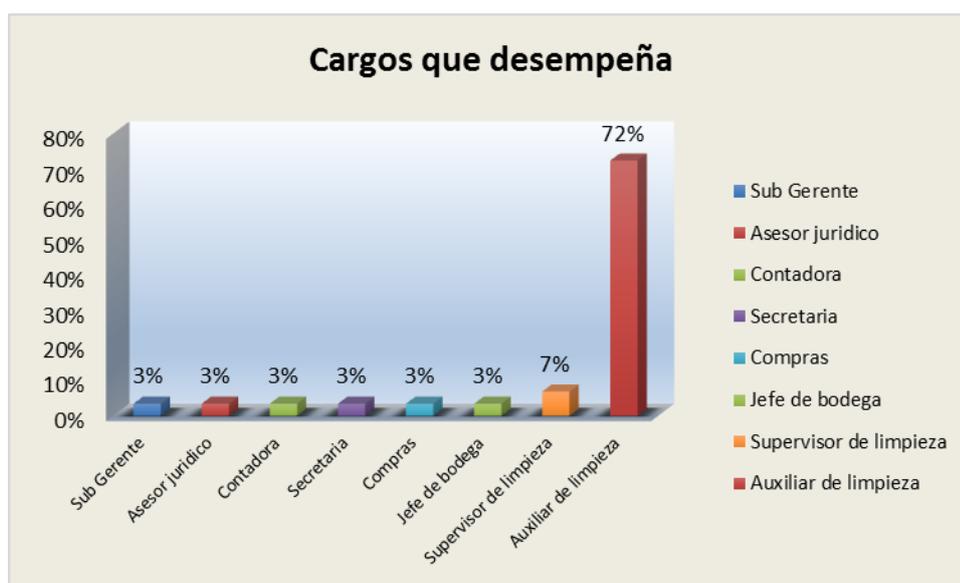
Cuadro N° 2 Cargos que desempeña

Sub Gerente	1	3%
Asesor jurídico	1	3%
Contadora	1	3%
Secretaria	1	3%
Compras	1	3%
Jefe de bodega	1	3%
Supervisor de limpieza	2	7%
Auxiliar de limpieza	24	72%
Totales	32	100%

Fuente: Encuesta a los clientes internos de la empresa BRITTOT

Elaborado por: Yudy Cuenca Alvarado

Gráfica N° 14



Análisis e Interpretación:

Del 100% de los trabajadores el 72% son auxiliares de limpieza; el 7% son supervisores de limpieza; y en los diferentes puestos como son: sub-gerente, asesor jurídico, contadora, secretaria, compras y jefe de bodega se encuentran el 3% del personal, es decir 1 persona en cada puesto.

Pregunta N° 3

¿Qué funciones realiza usted en su puesto de trabajo?

Cuadro N° 3

Sub-Gerente	Supervisa el trabajo en general
	Administra personal
	Emisión de Cheques
	Revisión de pagos
Asesor jurídico	Asesora al Gerente
	Elaboración de contrato
	Oferta de contratos
	Revisión de contratos
Secretaria	Recibo de Documentos
	Recepción de llamadas
	Archivo de Documentos
Contadora	Tesorería
	Presupuestos
	Pagos a proveedores
Compras	Compras de insumos y materiales
Jefe de Bodega	Encargado de bodega
	Receptar pedidos
	Realizar los pedidos al comprador
Supervisor de limpieza	Informe de los requerimientos de limpieza
	Supervisar el trabajo de limpieza
Auxiliar de limpieza	Arreglo de oficinas
	Limpieza de oficinas
	Pulida de pisos
	Lavado
	Fumigación
	Arreglo de tuberías

Fuente: Encuesta a los clientes internos de la empresa BRITTOT

Elaborado por: Yudy Cuenca Alvarado

Análisis e Interpretación:

Los trabajadores realizan sus funciones de acuerdo a los puestos asignados, en los distintos departamentos de la empresa

Pregunta N° 4

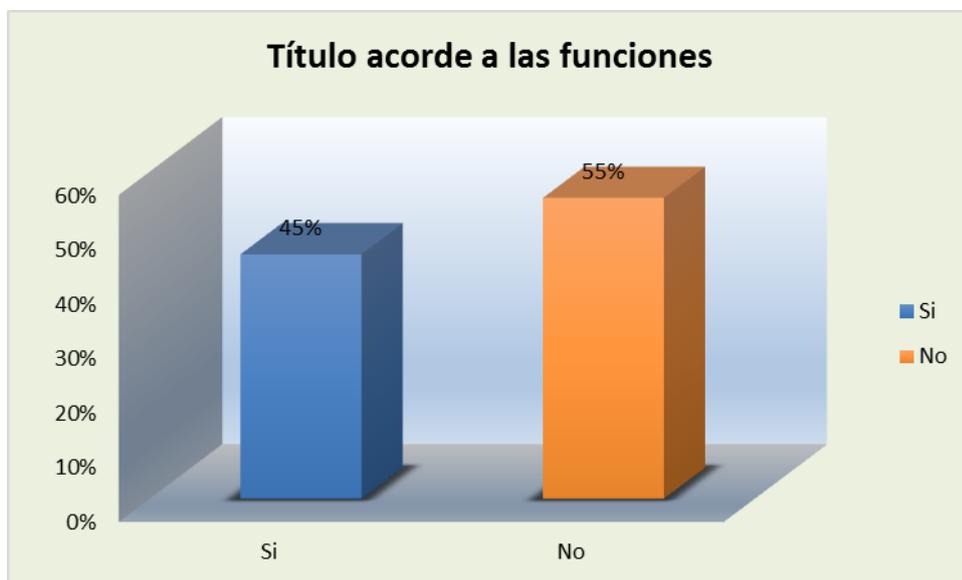
¿Su título profesional está de acorde a las actividades que desempeña en su trabajo?

Cuadro N° 4 Título acorde a las funciones

Alternativas	f	%
Si	14	45%
No	18	55%
Totales	32	100%

Fuente: Encuesta a los clientes internos de la empresa BRITTOT

Elaborado por: Yudy Cuenca Alvarado

Gráfica N° 15**Análisis e Interpretación:**

El 55% de los trabajadores manifiestan que el título si es acorde las funciones que realizan, mientras que el 45% expresan que el tipo de actividad realizada dentro de la empresa no es acorde al título de estudios que tiene.

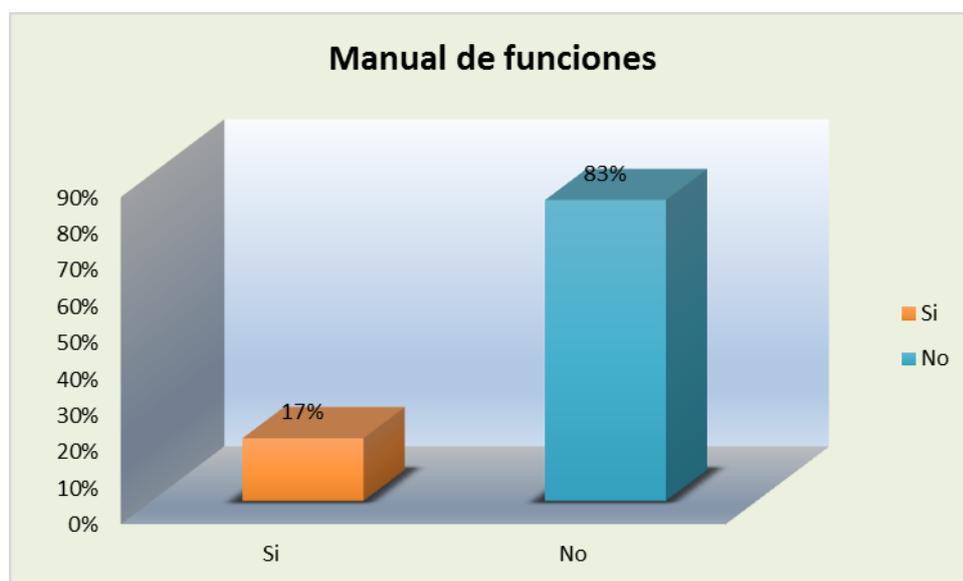
Pregunta N° 5

¿Disponen de un manual para llevar a efecto en forma eficiente y efectiva sus actividades en el puesto de trabajo que desempeña?

Cuadro N° 5 Manual de funciones

Alternativas	f	%
Si	7	17%
No	25	83%
Totales	32	100%

Fuente: Encuesta a los clientes internos de la empresa BRITTOT
Elaborado por: Yudy Cuenca Alvarado

Gráfica N° 16**Análisis e Interpretación:**

El 83% de los trabajadores manifiestan que no disponen de ningún manual para realizar sus funciones dentro de la empresa; mientras que el 17% expresaron que si cuentan con un manual de funciones.

Pregunta N° 6

Ha recibido usted algún tipo de motivación por parte de los propietarios de la empresa tales como:

Cuadro N° 6 Tipo de motivación

Alternativas	f	%
Motivación económica	3	10%

Paseos	6	21%
Felicitaciones	5	14%
Otras	18	55%
Totales	32	100%

Fuente: Encuesta a los clientes internos de la empresa BRITTOT
Elaborado por: Yudy Cuenca Alvarado

Gráfica N° 17



Análisis e Interpretación:

El 55% de los trabajadores manifestaron que la motivación que recibe por parte de los dueños de la empresa son permisos, consejos, entre otros; mientras que el 21% manifiestan que realizan paseos para motivar al personal; el 14% expresaron que reciben felicitaciones, y el 10% detallan que la motivación recibida es económica.

Pregunta N° 7

¿Conoce si en la actualidad la empresa tiene un Plan Estratégico que permita lograr los objetivos propuestos?

Cuadro N° 7 Plan Estratégico

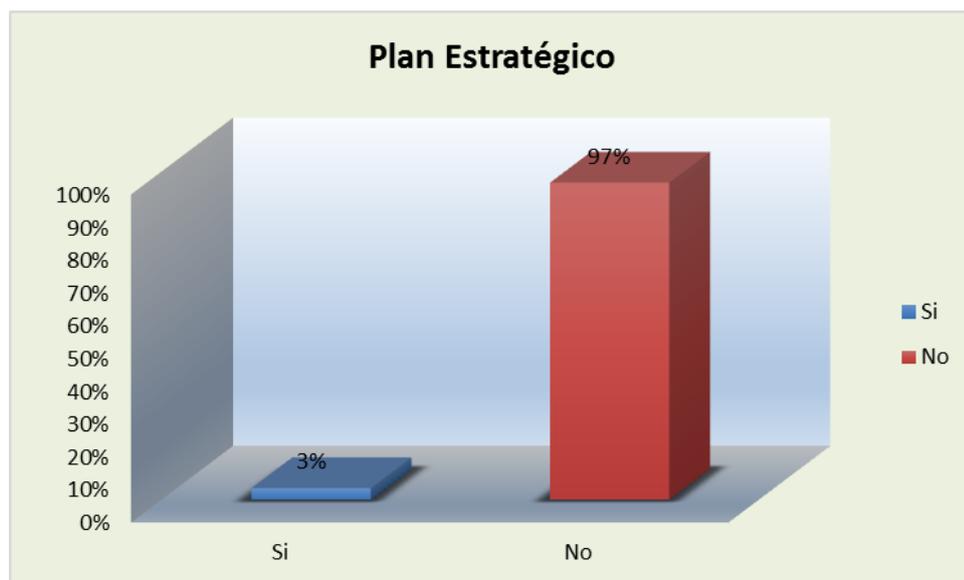
Alternativas	f	%
Si	2	3%

No	30	97%
Totales	32	100%

Fuente: Encuesta a los clientes internos de la empresa BRITTOT

Elaborado por: Yudy Cuenca Alvarado

Gráfica N° 18



Análisis e Interpretación:

El 97% de los trabajadores manifiestan que la empresa no tiene plan estratégico que permitan lograr los objetivos propuestos; mientras que el 3% de los trabajadores expresan que si los tiene

Pregunta N° 8

¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa?

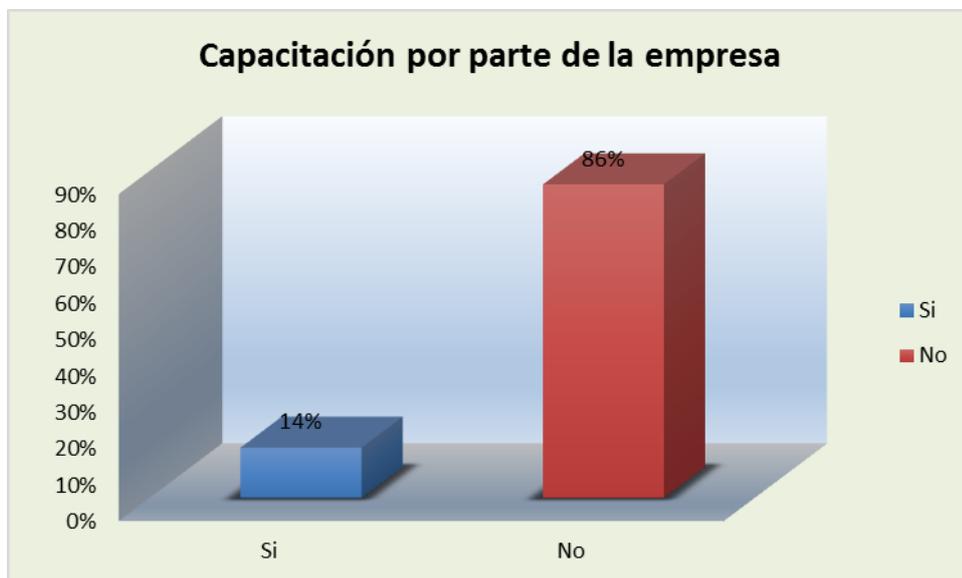
Cuadro N° 8 Capacitación por parte de la empresa

Alternativas	F	%
Si	4	14%
No	28	86%
Totales	32	100%

Fuente: Encuesta a los clientes internos de la empresa BRITTOT

Elaborado por: Yudy Cuenca Alvarado

Gráfica N° 19

**Análisis e Interpretación:**

El 86% de los trabajadores manifestaron que no reciben capacitación por parte de la empresa; mientras que el 14% expresaron que si reciben capacitaciones.

Pregunta N° 9

Considera usted que por la competencia de otras empresas de servicios de limpieza ha disminuido significativamente las contrataciones con BRITOT?

Cuadro N° 9 Disminución de contratos por la competencia

Alternativas	f	%
Si	23	69%
No	9	31%
Totales	32	100%

Fuente: Encuesta a los clientes internos de la empresa BRITTOT

Elaborado por: Yudy Cuenca Alvarado

Gráfica N° 20

**Análisis e Interpretación:**

El 69% de los trabajadores manifiestan que por la competencia de otras empresas de servicios de limpieza si ha disminuido significativamente las contrataciones con BRITOT; mientras que el 31% manifiestan que no.

Pregunta N° 10

¿Conoce la Misión de la empresa BRITOT?

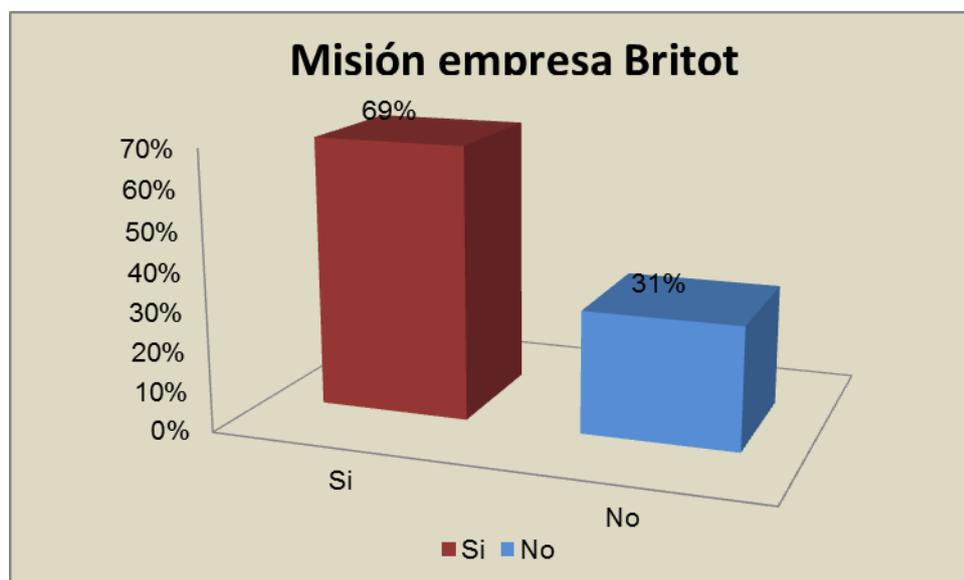
Cuadro N° 10 Misión de BRITOT

Alternativas	F	%
Si	22	69%
No	10	31%
Totales	32	100%

Fuente: Encuesta a los clientes internos de la empresa BRITOT

Elaborado por: Yudy Cuenca Alvarado

Gráfica N° 21

**Análisis e Interpretación:**

El 69% de los trabajadores manifiestan que si conocen la misión de la empresa; mientras que el 31% expresan que no la conoce.

Pregunta N° 11

¿Conoce la Visión de la empresa BRITOT?

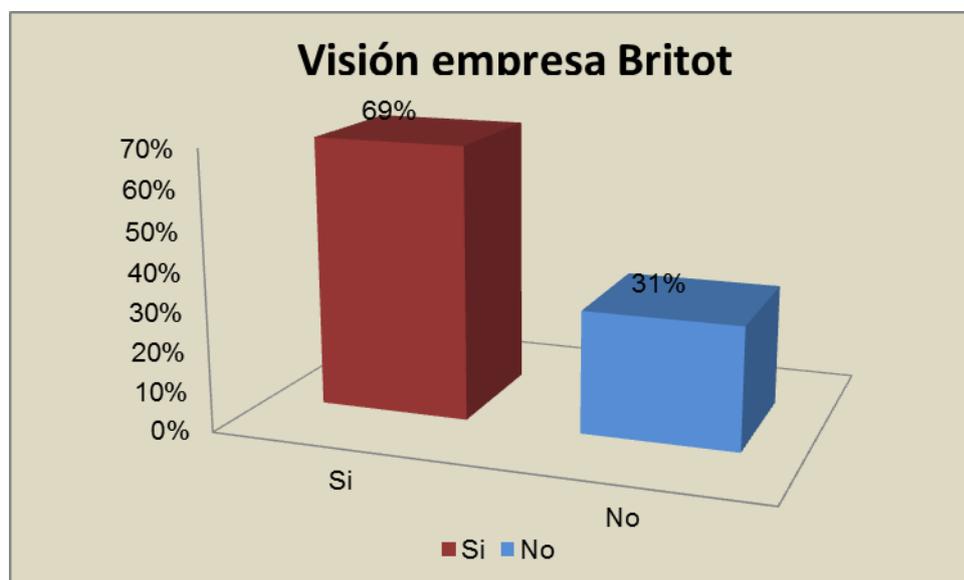
Cuadro N° 11 Visión de BRITOT

Alternativas	F	%
Si	23	69%
No	9	31%
Totales	32	100%

Fuente: Encuesta a los clientes internos de la empresa BRITTOT

Elaborado por: Yudy Cuenca Alvarado

Gráfica N° 22

**Análisis e Interpretación:**

El 69% de los trabajadores manifiestan que si conocen la visión de la empresa; mientras que el 31% expresan que no la conoce.

Pregunta N° 12

¿Conoce la estructura orgánica del BRITOT?

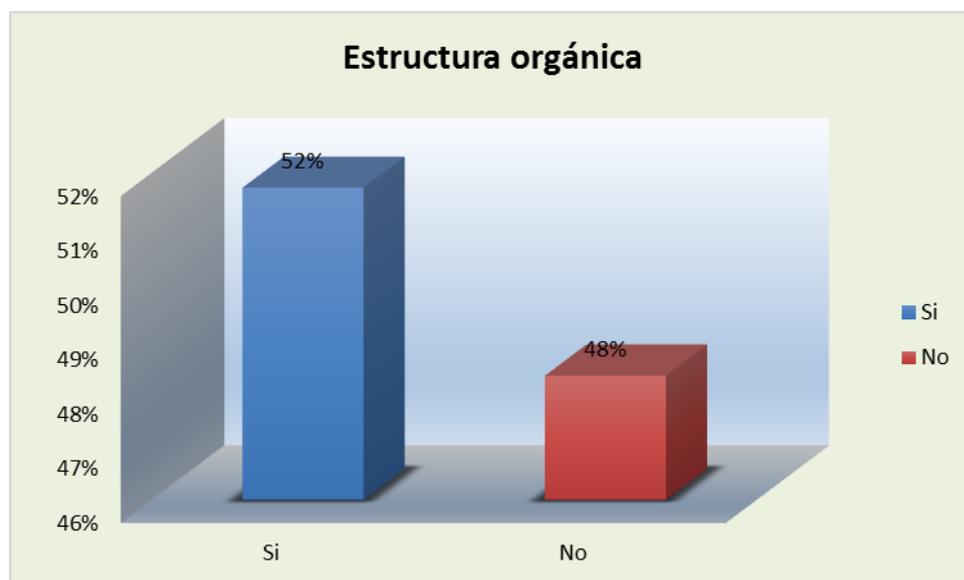
Cuadro N° 12 Estructura orgánica

Alternativas	f	%
Si	17	52%
No	15	48%
Totales	32	100%

Fuente: Encuesta a los clientes internos de la empresa BRITTOT

Elaborado por: Yudy Cuenca Alvarado

Gráfica N° 23

**Análisis e Interpretación:**

El 52% de los trabajadores manifiestan que si conocen la estructura orgánica de la empresa; mientras que el 48% no las conoce.

Pregunta N° 13

Porque cree usted que los clientes prefieren el servicio de limpieza BRITOT?

Cuadro N° 13 Preferencia de los clientes

Alternativas	f	%
Trabajo con profesionalismo	22	76%
Buena Atención	20	69%
Excelente servicio de limpieza	22	76%
Trabajo confiable	18	62%

Fuente: Encuesta a los clientes internos de la empresa BRITTOT

Elaborado por: Yudy Cuenca Alvarado

Gráfica N° 24

**Análisis e Interpretación:**

Esta pregunta es de múltiple opción y los encuestados pueden elegir diversas respuestas dentro de esta pregunta

El 76% de los trabajadores expresan que los clientes prefieren los servicios de la empresa por que se trabaja con profesionalismo y brinda un excelente servicio; el 69% de los trabajadores expresan que es por la buena atención; y el 62% manifiestan que los clientes prefieren el servicio de la empresa por que el trabajo que realizan es confiable.

Pregunta N° 14

Cree usted que la tecnología que emplea BRITOT es actualizada?

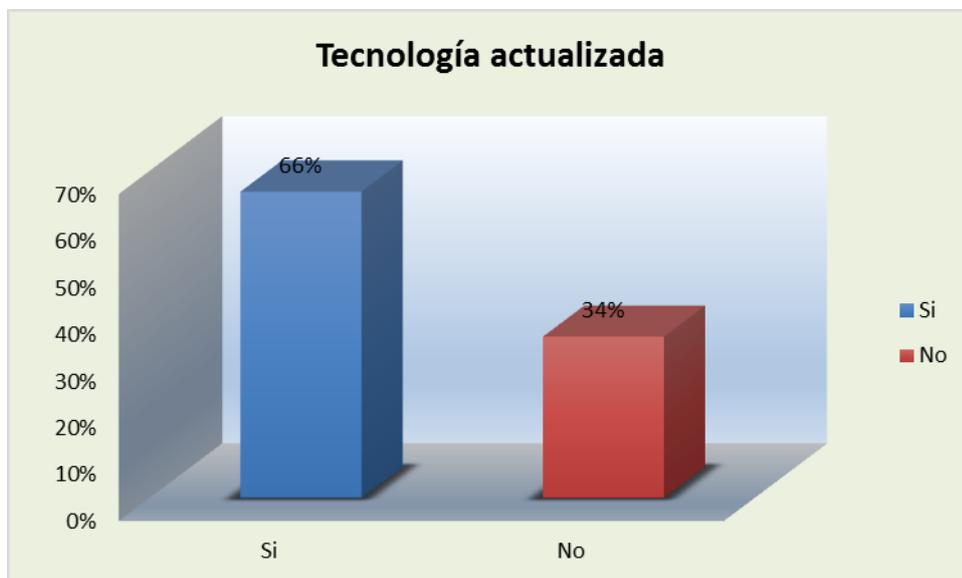
Cuadro N° 14 Tecnología actualizada

Alternativas	f	%
Si	20	66%
No	12	34%
Totales	32	100%

Fuente: Encuesta a los clientes internos de la empresa BRITTOT

Elaborado por: Yudy Cuenca Alvarado

Gráfica N° 25

**Análisis e Interpretación:**

El 66% de los trabajadores manifiestan que la tecnología que tiene la empresa si es actualizada y acorde a las necesidades para desempeñar el trabajo; mientras que el 34% manifiestan que la tecnología no es actualizada.

Pregunta N° 15

La empresa de limpieza BRITOT, utiliza algún método de publicidad?

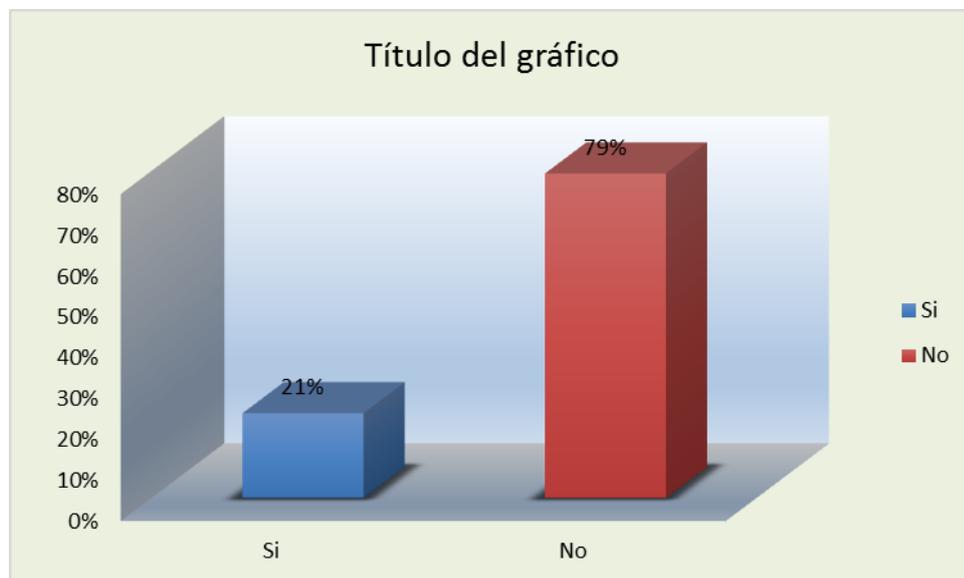
Cuadro N° 15 MEDIOS DE PUBLICIDAD

Alternativas	f	%
Si	7	21%
No	25	79%
Totales	32	100%

Fuente: Encuesta a los clientes internos de la empresa BRITTOT

Elaborado por: Yudy Cuenca Alvarado

Gráfica N° 26



Análisis e Interpretación:

El 79% de los trabajadores manifiestan que la empresa no cuenta con una publicidad establecida; mientras que el 21% expresaron que la empresa si cuenta con una publicidad.

Pregunta N° 16

Cree usted que la implementación de un Plan Estratégico les permitirá ser más competitivos?

Cuadro N° 16 PLAN MÁS COMPETITIVO

Alternativas	f	%
Si	29	93%
No	3	7%
Totales	32	100%

Fuente: Encuesta a los clientes internos de la empresa BRITTOT
Elaborado por: Yudy Cuenca Alvarado

Gráfica N° 27

**Análisis e Interpretación:**

El 93% de los trabajadores manifiestan que la implementación de un Plan Estratégico si les permitirá ser más competitivos; mientras que el 7% de los trabajadores expresan que no les haría más competitivos.

Pregunta N° 17

Cómo ingreso a laborar en la empresa Britot?

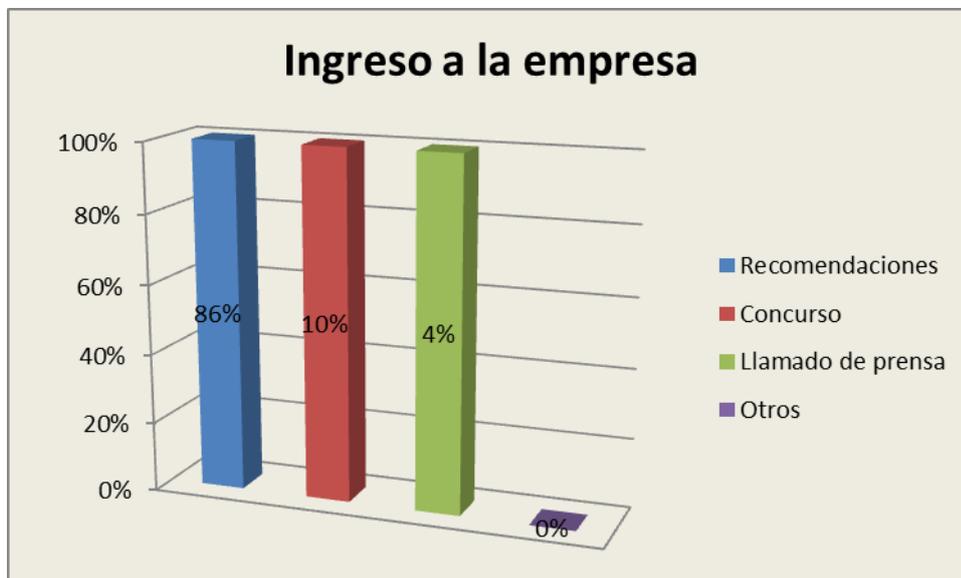
Cuadro N° 17 INGRESO A LA EMPRESA

Alternativas	f	%
Recomendaciones	25	86%
Concurso	4	10%
Llamado de prensa	3	4%
Otros	0	0%
Totales	32	100%

Fuente: Encuesta a los clientes internos de la empresa BRITTOT

Elaborado por: Yudy Cuenca Alvarado

Gráfica N° 28

**Análisis e Interpretación:**

El 86% de los trabajadores manifiestan que ingresaron a la empresa por medio de Recomendaciones, el 10% por concurso y únicamente el 4% por llamado a la prensa que hizo la empresa.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES**EXTERNOS DE LA EMPRESA BRITTOT****Pregunta N° 1**

¿Desde hace cuánto tiempo usted es cliente de BRITTOT?

Cuadro N° 18 Tiempo como cliente

Alternativas	F	%
Menos de 1 año	3	16%
2 años	10	31%
3 años	16	50%
Más de 4 años	1	3%
Totales	30	100%

Fuente: Encuesta a los clientes externos de la empresa BRITTOT

Elaborado por: Yudy Cuenca Alvarado

Gráfica N° 29

**Análisis e Interpretación:**

El 50% de los clientes manifiestan que utilizan sus servicios desde hace 3 años, mientras que el 31% expresan que es de hace 2 años, el 16% lo manifiestan que son clientes menos de un año y únicamente el 4% lo son más de cuatro años. Lo que quiere decir que la mayoría de los clientes son fieles a la empresa, permitiendo de esta manera tener una estabilidad en el mercado local.

Pregunta N° 2

¿Qué tipo de servicio es el que más utiliza de BRITOT?

Cuadro N° 19 Servicio más utilizado

Alternativas	f	%
Limpieza de oficinas, edificio en general	26	81%
Servicio de plomería	8	25%
Servicio de limpieza de fachada de edificios	21	66%
Desinfección y fumigación de edificios	23	72%

Fuente: Encuesta a los clientes externos de la empresa BRITOT

Elaborado por: Yudy Cuenca Alvarado

Gráfica N° 30

**Análisis e Interpretación:**

Esta pregunta es de múltiple opción, por lo que el mismo encuestado puede realizar más de dos respuestas.

Como se puede observar el 81% de los encuestados utilizan el servicio de limpieza de oficinas y el edificio en general, mientras que el 72% de los encuestados lo utilizan también el servicio de fumigación y desinfección del edificio, el 66% de los mismos utilizan el servicio de limpieza de fachada de los edificios; y únicamente el 25% lo utilizan el servicio de plomería.

Pregunta N° 3

¿Ha recibido algún tipo de promoción por parte de la empresa de limpieza BRITIOT?

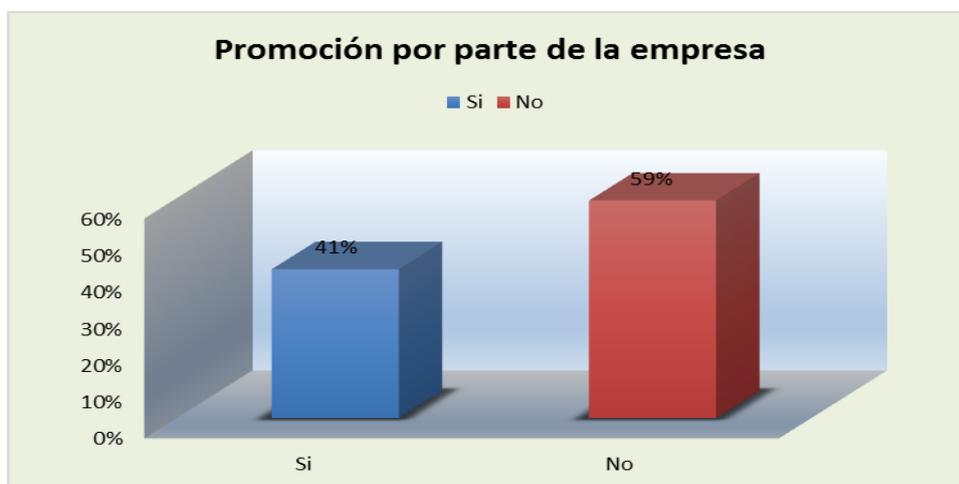
Cuadro N° 20 Promoción por parte de la empresa

Alternativas	f	%
Si	19	41%
No	11	59%
Totales	30	100%

Fuente: Encuesta a los clientes externos de la empresa BRITTOT

Elaborado por: Yudy Cuenca Alvarado

Gráfica N° 31

**Análisis e Interpretación:**

El 59% de los clientes de la empresa manifiestan que no han recibido ninguna promoción por parte de la empresa, mientras que únicamente el 41% si han recibido algún tipo de promoción; lo que significa que dentro de la empresa hace falta establecer distintas promociones para ofrecer en el mercado y de esta manera ampliar la demanda y abrir nuevos mercados.

Pregunta N° 4

¿Qué tipo de promoción ha recibido por parte de la empresa de limpieza BRITOT?

Cuadro N° 21 Tipo de promoción

Alternativas	f	%
Descuentos	13	41%
Obsequios	0	0%
Nada	17	59%
Totales	30	100%

Fuente: Encuesta a los clientes externos de la empresa BRITOT

Elaborado por: Yudy Cuenca Alvarado

Gráfica N° 32

**Análisis e Interpretación:**

El 41% de los encuestados manifiestan que el tipo de promoción que han recibido de la empresa son únicamente los descuentos en los servicios utilizados.

Pregunta N° 5

¿La calidad del servicio es?

Cuadro N° 22 Calidad del servicio

Alternativas	f	%
Excelente	23	69%
Bueno	7	31%
Regular	0	0%
Totales	30	100%

Fuente: Encuesta a los clientes externos de la empresa BRITTOT

Elaborado por: Yudy Cuenca Alvarado

Gráfica N° 33

**Análisis e Interpretación:**

El 69% de los encuestados expresan que la calidad del servicio es muy buena, mientras que el 31% manifestaron que es buena; lo que significa que los servicios prestados por la empresa son excelentes, lo que permite satisfacer las necesidades de los clientes.

Pregunta N° 6

¿Los precios de los servicios son?

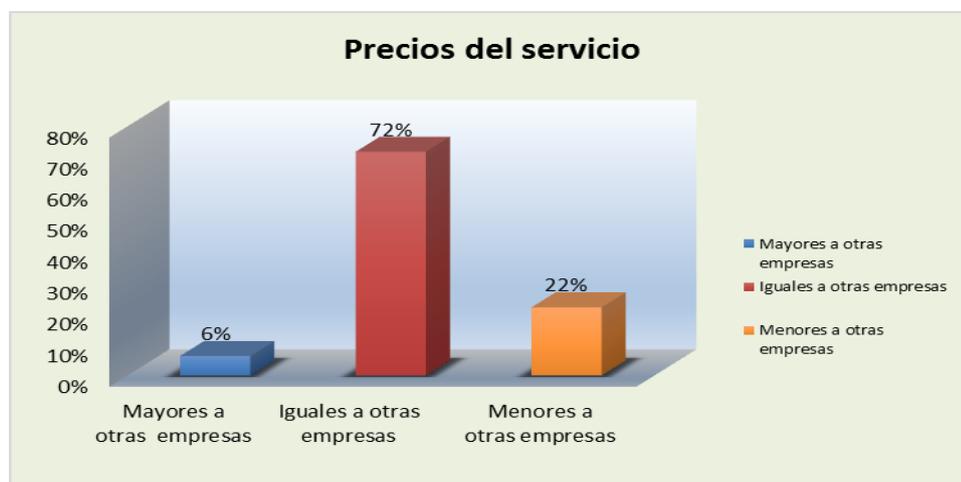
Cuadro N° 23 Precios del servicio

Alternativas	f	%
Mayores a otras empresas	2	6%
Iguals a otras empresas	22	72%
Menores a otras empresas	6	22%
Totales	30	100%

Fuente: Encuesta a los clientes externos de la empresa BRITTOT

Elaborado por: Yudy Cuenca Alvarado

Gráfica N° 34

**Análisis e Interpretación:**

El 72% de los clientes manifiestan que el precio del servicio que ofrece la empresa son igual a otras empresas competidoras; mientras que el 22% lo manifiestan que son menor a los precios de la competencia y el 6% manifiestan que los precios son mayores; concluyendo que los precios de los servicios ofertados por la empresa es acorde a la de sus competidores; y para ampliar la demanda lo que se debe realizar es brindar el servicio de mejor calidad lo que le hace mejor que los competidores.

Pregunta N° 7

¿A través de qué medios de comunicación conoció usted de la empresa de limpieza BRITOT?

Cuadro N° 24 Medios por la que conoció la empresa

Alternativas	f	%
Radio	2	3%
Televisión	0	0%
Prensa Escrita	7	25%
Amigos	20	69%

Otros	1	3%
Totales	30	100%

Fuente: Encuesta a los clientes externos de la empresa BRITTOT

Elaborado por: Yudy Cuenca Alvarado

Gráfica N° 35



Análisis e Interpretación:

El 69% de los clientes lo conocieron a la empresa por medio de los amigos, mientras que el 25% lo conoció a través de la prensa y el 3% lo conoció por medio de la radio y otros medios; lo que significa que la mayoría de los clientes no se valieron de la publicidad que realiza la empresa para conocer los servicios que brinda la misma, concluyendo que la publicidad realizada a por la empresa no está bien direccionada hacia la ciudadanía.

Pregunta N° 8

¿Los servicios que oferta la empresa de limpieza BRITOT, están de acuerdo a sus necesidades?

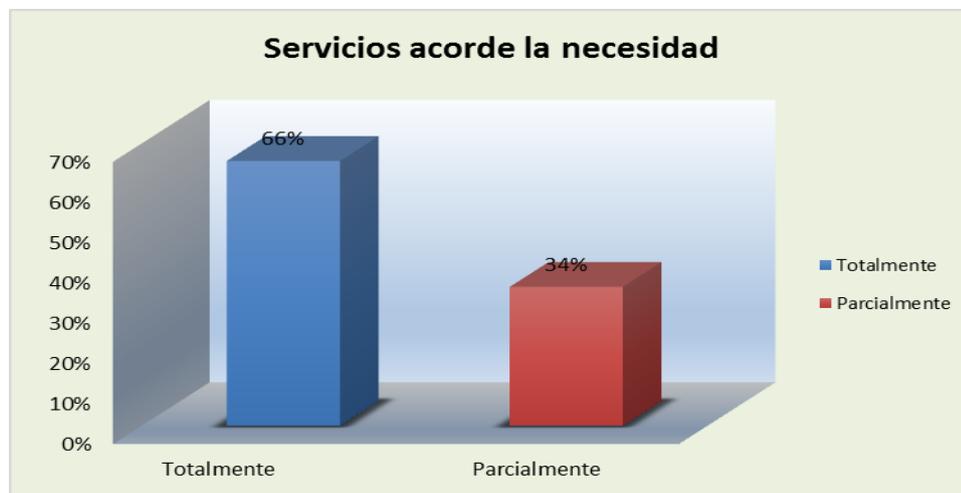
Cuadro N° 25 Servicios acorde la necesidad

Alternativas	f	%
Totalmente	20	66%
Parcialmente	10	34%
Totales	30	100%

Fuente: Encuesta a los clientes externos de la empresa BRITTOT

Elaborado por: Yudy Cuenca Alvarado

Gráfica N° 36

**Análisis e Interpretación:**

El 66% de los clientes manifiestan que los servicios que brinda la empresa satisfacen en su totalidad las necesidades requeridas; mientras que el 34% manifiestan que los servicios que brinda la empresa lo satisfacen parcialmente.

Pregunta N° 9

¿Por qué motivos usted prefiere los servicios de limpieza BRITOT?

Cuadro N° 26 Motivo de preferencia

Alternativas	F	%
Ubicación	12	38%
Precios	22	69%
Atención al cliente	13	41%
Diversidad de Servicio	16	50%
Otros	1	3%

Fuente: Encuesta a los clientes externos de la empresa BRITOT

Elaborado por: Yudy Cuenca Alvarado

Gráfica N° 37

**Análisis e Interpretación:**

Esta pregunta es de múltiple opción y los encuestados pueden elegir más de dos respuestas a la vez.

El 69% de los clientes prefieren los servicios de la empresa por el precio; el 50% es por la diversidad del servicio, el 41% es por la atención; el 38% lo prefiere por la ubicación de la empresa; y el 3% por otros motivos; concluyendo que existen varias razones por las que los clientes prefieren utilizar el servicio de la empresa.

Pregunta N° 10

¿Cree usted que la empresa de limpieza BRITOT aporta al desarrollo y crecimiento de la economía lojana creando fuentes de empleo?

Cuadro N° 27 La empresa aporta al desarrollo y crecimiento de la economía

Alternativas	F	%
Si	28	91%
No	2	9%
Totales	30	100%

Fuente: Encuesta a los clientes externos de la empresa BRITTOT

Elaborado por: Yudy Cuenca Alvarado

Gráfica N° 38

**Análisis e Interpretación:**

El 91% de los encuestados manifestaron que la empresa si aporta al desarrollo económico de la ciudadanía; mientras que el 9% manifiesta que no lo hace.

Pregunta N° 11

¿Qué sugerencias solicitaría para mejorar la empresa?

Cuadro N° 28 Sugerencias para mejorar la empresa

Alternativas	f	%
Mayor Publicidad	24	75%
Promociones	17	53%
Incrementar servicios	12	38%

Fuente: Encuesta a los clientes externos de la empresa BRITTOT

Elaborado por: Yudy Cuenca Alvarado

Gráfica N° 39

**Análisis e Interpretación:**

Esta pregunta es de múltiple opción y los encuestados pueden elegir más de dos respuestas a la vez.

El 75% de los clientes sugieren realizar mayor publicidad; mientras que el 53% lo manifiestan que deben realizar promociones; y el 38% opinan que deben ampliar los servicios.

Pregunta N° 12

¿Por qué usted prefiere los servicios de BRITOT?

Cuadro N° 29 Preferencia de los clientes

Alternativas	f	%
Seriedad	8	25%
Buen trabajo	29	91%
Precio	1	3%
Confianza	7	22%

Fuente: Encuesta a los clientes externos de la empresa BRITTOT

Elaborado por: Yudy Cuenca Alvarado

Gráfica N° 40

**Análisis e Interpretación:**

Esta pregunta es de múltiple opción y los encuestados pueden elegir más de dos respuestas a la vez.

El 91% de los trabajadores manifiestan que prefieren el servicio de la empresa por el buen trabajo que realizan, como también el 25% manifiestan que es por la seriedad y puntualidad de la empresa; el 22% también manifiestan que es por la confianza que brindan sus trabajadores; y el 3% expresaron que es por el precio.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)
Matriz N° 02

Fortalezas	Fuente		Pond.	Calif.	Total calificación ponderada
	Informante	# Pregunta			
1. Infraestructura adecuada	Gerente	9	0,05	3	0,15
2. Excelente atención al cliente	Clientes Externos	5	0,05	3	0,15
3. Cuenta con tecnología moderna para la limpieza y mantenimiento	Gerente	9	0,1	4	0,4

4.Ubicación estratégica se encuentra ubicada en el centro de la ciudad	Cientes Externos	9	0,15	4	0,6
5.Personal con varios años de trabajo dentro de la empresa	Cientes Internos	12	0,05	3	0,15
6.Precios accesibles e iguales a la competencia	Cientes Externos	6	0,1	4	0,4
Debilidades	Fuente		Pond.	Calif.	Total calificación ponderada
	Informante	Pregunta			
1.Falta de estructura organizativa	Gerente	11	0,1	1	0,1
2.No disponen de un sistema de publicidad que le permita a los clientes conocer sobre la empresa	Gerente	7	0,05	2	0,15
	Cientes Internos	14			
3.Empleados no son capacitados constantemente	Gerente	15	0,05	1	0,05
	Cientes Internos	8			
4.Falta de motivación al empleado por parte de los directivos	Cientes Internos	6	0,05	2	0,1
5.Falta de estrategias para enfrentar a la competencia	Cientes Internos	9	0,1	1	0,1
6.Poca diversidad de servicios	Cientes Externos	11	0,15	1	0,1
TOTALES			1		2,45

Fuente: Análisis Interno

Elaboración: La autora

ANÁLISIS:

El total ponderado obtenido en la Matriz de Evaluación de Factores Internos para la empresa es 2,45; esto indica que las debilidades que posee la empresa están levemente por encima de las fortalezas, por lo tanto se requiere establecer estrategias que permitan en primera instancia explotar las fortalezas y eliminar las debilidades.

La principal fortaleza identificada es “Ubicación estratégica se encuentra ubicada en el centro de la ciudad” cual se le asignó un peso de 0,40 esto por cuánto el consumidor actual es exigente y busca la mejor calidad y precios la cual la pueden encontrar en la empresa Britot.

La debilidad más representativa son la “Poca diversidad de servicios” factor que se le asignó un peso ponderado de 0,15 en vista de que una de las principales acciones que se dan en la empresa es darse a conocer.

FODA

Concluido el análisis situacional se procede a la elaboración de Matriz FODA herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la Empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El FODA se construyó a partir de las matrices EFE y EFI, de las cuales se tomó los factores críticos de éxito identificados en el entorno interno y externo de la empresa. A continuación se presenta la Matriz FODA de la empresa Britot.

MATRIZ FODA MATRIZ N° 03

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F	O
1. Infraestructura adecuada	1. Incremento de la demanda en el sector de las empresas que prestan servicios de limpieza.

2. Excelente atención al cliente	2. Incremento de nueva tecnología
3. Cuenta con tecnología moderna para la limpieza y mantenimiento	3. Cambio de la matriz productiva reflejado en el crecimiento del sector no petrolero.
4. Ubicación estratégica por estar ubicada en el centro de la ciudad	4. Avance tecnológico de forma acelerada
5. Personal con varios años de trabajo dentro de la empresa	5. Disminución de la tasa de desempleo y pobreza demuestra al incremento de la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos.
6. Precios accesibles e iguales a la competencia	6. Buena relación comerciales con proveedores
DEBILIDADES	AMENAZAS
D	A
1. Falta de estructura organizativa	1. Incremento en los precios de productos tecnológicos
2. No disponen de un sistema que publicidad que le permita a los clientes conocer sobre la empresa	2. Impacto ambiental negativo producido por las empresas.
3. Empleados no son capacitados constantemente.	3. Presencia de empresas de limpieza y mantenimiento (competencia)
4. Falta de motivación al empleado por parte de los directivos	4. Altos niveles de exigencia de clientes respecto a calidad, precio y variedad
5. Falta de estrategias para enfrentar a la competencia	5. Competidores posicionados en el mercado local
6. Poca diversidad de servicios	6. Aumento de impuestos para la importación de productos de limpieza

Fuente: Matriz EFE y EFI

Elaborado por: La autora

MATRIZ DE ALTO IMPACTO

MATRIZ N° 04

FORTALEZAS

FACTORES INTERNOS

- | | |
|-----------|---|
| 1. | Infraestructura adecuada |
| 2. | Excelente atención al cliente |
| 3. | Cuenta con tecnología moderna para la limpieza y mantenimiento |
| 4. | Ubicación estratégica por estar ubicada en el centro de la ciudad |
| 5. | Personal con varios años de trabajo |
| 6. | Precios accesibles e iguales a la competencia |

FACTORES EXTERNOS

4. Altos niveles de exigencia de clientes respecto a calidad, precio y *Combinación de las fortalezas N° 3 y 4, para variedad*
minimizar la amenaza N° 5 y 6.
5. Competidores posicionados en el mercado local

Seleccionar

- proveedores garantizados para la provisión de la mercadería***
6. Aumento de impuestos para la importación de productos de **la limpieza** *Combinación de las fortalezas N° 6, para minimizar la amenaza N° 5.*

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: La autora

OPORTUNIDADES

FO

- | | |
|--|--|
| <p>1. Acogida por el sector empresarial público y privado</p> <p>2. Incremento de nueva tecnología.</p> <p>3. Cambio de la matriz productiva reflejado en el crecimiento del sector para no petrolero. <i>aprovechar las oportunidades N° 4, 6</i></p> <p>4. Avance tecnológico de forma acelerada</p> <p>5. Disminución de la tasa de desempleo y pobreza demuestra al</p> | <p><i>Mantener personal calificado buena atención y venta de servicios</i></p> <p><i>Combinación de las fortalezas N° 2 y 5</i></p> <p><i>Crear una nueva imagen a través de la oferta de precios bajos en sus productos</i></p> |
|--|--|

120

AMENAZAS

FA

- | | |
|--|--|
| <p>1. Incremento en los precios de productos tecnológicos</p> <p>2. Impacto ambiental negativo producido por las empresas.</p> <p>3. Presencia de empresas de limpieza y mantenimiento (competencia administrativa de la empresa a través de su replanteamiento organizacional)</p> | <p><i>Combinación de las fortalezas N° 3 para aprovechar las oportunidades N° 1</i></p> <p><i>Mejorar la organización técnica</i></p> |
|--|--|

DEBILIDADES

1. Falta de estructura organizativa.
2. No disponen de un sistema que publicidad que le permita a los clientes conocer sobre la empresa
3. Empleados no son capacitados constantemente.
4. Falta de motivación al empleado por parte de los directivos.
5. Falta de estrategias para enfrentar a la competencia

6. Poca diversidad de servicios

DO

Difundir la filosofía empresarial, de forma que comunique, transmita, oriente, inspire e identifique el comportamiento de toda la organización.

Combinación para mejorar la debilidad N°3 aprovechando la oportunidad N° 5

DA

Realizar un estudio de mercado para lograr una correcta distribución de los servicios de la empresa

Combinación para reducir la debilidad N° 2 y minimizar las amenazas N° 5 y 4.

Promocionar los productos y/o servicios mediante un software informático de acumulación de puntos y descuentos

Combinación para reducir la debilidad N° 2 y minimizar las amenazas N° 5.

**RESUMEN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
CUADRO N° 28**

TPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Estrategia FO	Lograr posicionarse en la mente de los clientes mediante un plan promocional	Mantener personal calificado buena atención y venta de servicios
Estrategia FA	Elaborar un manual de funciones para mejorar la organización administrativa de la empresa.	Mejorar la organización técnica administrativa de la empresa a través de su replanteamiento organizacional.
Estrategia DO	Difundir la filosofía empresarial, de forma que comunique, transmita, oriente, inspire e identifique el comportamiento de toda la organización	Socializar la filosofía empresarial a todos los miembros de la empresa, para conseguir direccionar a todos sus trabajadores hacia los mismos objetivos y metas propuestas.
Estrategia DA	Realizar un estudio de mercado para lograr una correcta distribución de los servicios de la empresa	Captar nuevos mercados con el fin de aumentar las ventas y mejorar las utilidades.

Fuente: Matriz de Alto Impacto

Elaborado por: La autora

g. DISCUSIÓN

OPERATIVIZACIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 01

“Mantener personal calificado buena atención y venta de servicios”

Problema

Uno de los problemas que posee la empresa es que los clientes externos no están totalmente satisfechos con la atención que reciben por parte de los trabajadores de la empresa Britot a pesar que cuenta con personal con experiencia, pero este debe estar continuamente capacitado para que pueda mantener un ritmo de trabajo eficiente y eficaz que le permita a la empresa garantizar su trabajo a sus clientes.

Meta

Hasta fines del año 2016 se lograra que el 100% del personal de la empresa esté capacitado correctamente para ofrecer un mejor servicio, y de esta forma incrementar las ventas y lograr más participación en el mercado.

Estrategia

- ✓ Diseñar un plan de capacitación para el personal de la empresa.
- ✓ Lograr un posicionamiento, dependiendo de la naturaleza del negocio su ejecución puede ser audaz y atrevida

Táctica

- ✓ La capacitación se la realizará a todo el personal que labora en la empresa, en un lapso de 6 meses, en lo referente a:

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Todo evento de capacitación debe ser programado, por lo tanto el presente plan contiene programación para: un curso de capacitación destinado a todo el personal ya que está relacionado con reparación, limpieza y mantenimiento de edificios y otro a las Relaciones Humanas.

Contenido:

1. El nombre de la actividad de capacitación
2. El objetivo del tipo de capacitación a desarrollarse
3. Definir las fechas, horarios y duración
4. La sede donde se ejecutará la información
5. El tipo de participación a los eventos
6. La certificación que sustente la participación de la capacitación
7. Las especificaciones de los instructores
8. El contenido de la actividad de capacitación; y,
9. La metodología a utilizarse

Curso de “Reparación, limpieza y mantenimiento de edificios y relaciones humanas”

1) CURSO: reparación, limpieza y mantenimiento de edificios y otro a las Relaciones Humanas.

2) OBJETIVO:

Al final del curso los participantes estarán en capacidad de realizar reparaciones, limpieza y mantenimiento de edificios, oficinas y realizar las tareas administrativas de la recepción administrativa con buenas relaciones humanas.

3) FECHA Y HORARIOS:

Según lo programado (por los responsables).

4) DURACIÓN:

30 Horas

5) LUGAR: Aula

del SECAP

6) DIRIGIDO A:

Empleados de la empresa

7) CONTENIDO DEL CURSO:

Generalidades

Mantenimiento de edificios, oficinas y más

Reparación de edificios, oficinas y más

Manejo de equipos de limpieza

Plan por pisos y categorías

La calidad y atención al cliente

- Relaciones Humanas
- Motivación y desarrollo interpersonal

8) METODOLOGÍA:

- Técnicas Grupales
- Laboratorios y talleres
- Clase Magistrales

9) CAPACITADOR:

- Capacitador del SECAP

Política:

- ✓ La capacitación del personal será continua, actualizada y permanente.

COSTOS

Para el desarrollo y ejecución del presente objetivo, en cuanto tiene que ver con la capacitación al personal de la empresa, es necesario buscar el apoyo de instituciones educativas y de formación profesional, Como la Universidad Nacional de Loja y el SECAP, para en convenio puedan realizar los cursos de capacitación.

CUADRO N° 31 PRESUPUESTO PARA CAPACITACIÓN

DETALLE	NUMERO DE PERSONAS	RUBROS	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Cursos de capacitación	12	Expositor	700,00	700,00
		Materiales de oficina	100,00	100,00
T O T A L				800,00

RESPONSABLE:

El Gerente y el personal de la empresa ya que de ellos dependerá para que la empresa alcance sus metas

CUADRO N° 32 OBJETIVO ESTRATÉGICO N°01						
Objetivo:	<i>“Mantener personal calificado buena atención y venta de servicios”</i>					
Meta	Estrategia	Táctica	Política	Actividades	Responsable	Presupuesto
Hasta fines del año 2015 se lograra que el 100% del personal de la empresa esté capacitado correctamente para ofrecer un mejor servicio, y de esta forma incrementar las ventas y lograr más participación en el mercado	Diseñar un plan de capacitación para el personal de la empresa. Lograr un posicionamiento, dependiendo de la naturaleza del negocio su ejecución puede ser audaz y atrevida	La capacitación se la realizará a todo el personal que labora en la empresa, en un lapso de 6 meses, en lo referente a programas de capacitación en reparación, limpieza y mantenimiento y relaciones humanas	La capacitación del personal será continua, actualizada y permanente.	<input type="checkbox"/> Realizar dos cursos de capacitación el uno en reparación, limpieza y mantenimiento de edificios, oficina, y otros <input type="checkbox"/> Relaciones Humanas y atención al cliente	Gerente de la Empresa	800,00

Elaborado por: La Autora

OPERATIVIZACIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 02

“Mejorar la organización técnica administrativa de la empresa a través de su replanteamiento organizacional.”

PROBLEMA:

La falta de conocimientos en formación en el área administrativa por parte de quienes están al frente de la empresa Britot, ha determinado también una deficiente organización administrativa, por lo que hace latente la inexistencia de estructuras formales definidas, (salvo de la parte legal), que permitan identificar modelos gráficos de la organización y tampoco se tienen definidos documentos que identifiquen las funciones o actividades que se deben cumplir en esta empresa; por lo que amerita el planteamiento de un modelo de estructura administrativa que permita a la empresa Britot, desarrollarse armónicamente.

META:

A fines del primer trimestre del año 2015, la empresa Britot tendrá su manual orgánico funcional y a disposición de todos sus empleados.

ESTRATEGIA:

- ✓ El gerente de la empresa Britot, deberá entregar un ejemplar de la estructura organizativa y del manual de funciones a cada empleado para su cumplimiento.

- ✓ Así mismo se exhibirá un cartelón con el gráfico de la estructura organizativa de la empresa.

TÁCTICA:

- ✓ Lograr una adecuada organización y cumplimiento de las actividades por parte del Gerente y personal de la empresa Britot mediante una estructura técnico – administrativo.
- ✓ Proponer el poder conocer el organigrama estructural en donde se muestre la organización administrativa que tiene la empresa Britot.
- ✓ Realizar un manual de funciones que contenga los puestos y funciones de la empresa.

POLÍTICAS:

- ✓ La propuesta de organización técnico – administrativo, tendrá una estructura definida orgánica y funcional.
- ✓ Se delimitarán las principales funciones en relación con las necesidades de funcionalidad que requiere la empresa Britot
- ✓ El Gerente de la empresa Britot, será el encargado de cumplir y hacer cumplir lo estipulado en la organización administrativa.

COSTOS:

Siendo una pequeña propuesta ya definida que no necesita más que su publicación, no demanda de mayores gastos a no ser de materiales didácticos y copias, que serán financiadas con el capital que dispone la empresa.

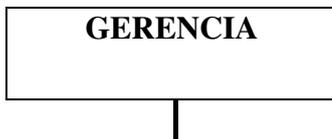
Elaboración del manual \$ 350,00

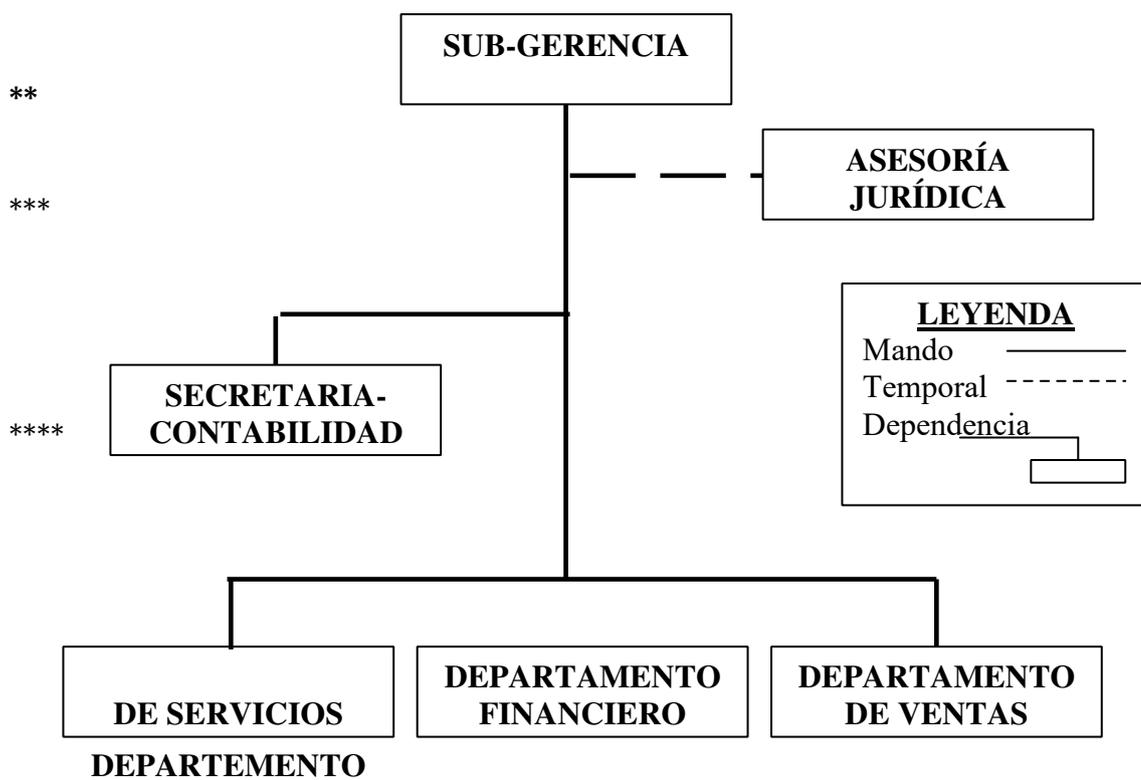
RESPONSABLE:

El responsable de este objetivo será el gerente de la empresa y el personal de la empresa.

ORGANIGRAMA PROPUESTO

*





- *****
- * Nivel Legislativo
 - ** Nivel Ejecutivo
 - *** Nivel Asesor
 - **** Nivel Auxiliar
 - ***** Nivel Operativo

ELABORACIÓN: La Autora

MANUAL DE FUNCIONES

CÓDIGO: 01
TÍTULO DEL PUESTO: Gerente

NATURALEZA DEL TRABAJO: Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa.

TAREAS TÍPICAS:

- Ejercer la representación legal de la empresa (judicial y extrajudicial).
- Administrar y gestionar los recursos materiales, económicos, humanos y tecnológicos de la organización.
- Presentar informes económicos, financiero y administrativos al nivel superior (JGS).
- Ejecutar los planes de acción trazados y disposiciones de la JGS.
- Controlar la ejecución de los planes, evaluar sus resultados para tomar acciones correctivas.
- Reclutar al recurso humano con idoneidad para la nómina de la empresa.
- Diseñar estrategias para la promoción y publicidad, así como de comercialización del producto.
- Suscribir documentos en representación de la empresa

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE: El puesto requiere don de mando, liderazgo, responsabilidad económica y financiera, trabajo bajo presión, cumplimiento de metas, nivel de gestión óptimo.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- Instrucción Formal: Superior
- Título: Ingeniero Comercial
- Experiencia: Un año en actividades afines
- Capacitación: Cursos en liderazgo, alta gerencia, manejo de paquetes informáticos

CÓDIGO: 02

TÍTULO DEL PUESTO: Asesor Jurídico

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Asesorar sobre aspectos legales que incumben a la empresa.

TAREAS TÍPICAS:

- Asesorar a los accionistas y funcionarios de la empresa en los aspectos jurídicos y de carácter laboral.
- Elaborar contratos de trabajo.
- Actuar como secretario en las reuniones convocadas por la JGS.
- Elaborar documentos de acuerdo y compromiso con el recurso humano que comercializa el producto a través de catálogos.
- Realizar convenios
- Elaborar informes jurídicos
- Las demás que por disposición superior le sean requeridas.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE:

Ética profesional, su participación es eventual, recomienda toma de acciones, no tiene poder de decisión.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- Instrucción Formal: Superior
- Título: Abogado de los Tribunales de Justicia
- Experiencia: Dos años en funciones similares □ Capacitación: Manejo de informática básica.

CÓDIGO: 03**TÍTULO DEL PUESTO: Secretaria**

NATURALEZA DEL TRABAJO: Manejar y tramitar documentos e información confidenciales de la empresa, Ejecutar operaciones de secretariado.

TAREAS TÍPICAS:

- Atender al público.
- Brindar información a los clientes.
- Redactar oficios, memorando y circulares internas.
- Elaborar actas de reuniones de trabajo del personal de la empresa.
- Control del archivo.
- Administración de Caja Chica.
- Mantener buenas relaciones interpersonales, tanto internas como externas
- Manejar datos e información confidencial de la empresa

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE: Eficiencia, responsabilidad, lealtad y reserva sobre los asuntos internos de la organización, cumplir disposiciones del nivel superior.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- Instrucción Formal: Media
- Título: Bachiller en Secretariado.
- Experiencia: Un año en funciones similares
- Capacitación: Manejo programas informáticos básicos, Técnicas de Redacción Comercial, Curso de relaciones humanas.

CÓDIGO: 04
TÍTULO DEL PUESTO: Contadora
NATURALEZA DEL TRABAJO: Realizar labores Contador Público Auditor.
TAREAS TÍPICAS: <ul style="list-style-type: none">▪ Elabora conciliaciones bancarias.▪ Elabora roles de pago.▪ Registro y mantenimiento de Kárdex de suministros y materiales.▪ Elabora órdenes de compra y pago a proveedores.▪ Consolida, revisa y verifica que las facturas se encuentren debidamente legalizadas.▪ Archivo, mantenimiento y custodia de los contables diarios.▪ Elaborar planillas IESS, SRI.▪ Las demás que por disposición superior le sean requeridas.▪ Administración de caja chica.▪ Las demás que por disposición superior le sean requeridas.
CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE: Eficiencia, responsabilidad, lealtad y reserva sobre los asuntos internos de la organización, cumplir disposiciones del nivel superior.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- Instrucción Formal: Media
- Título: Contador Público Auditor.
- Experiencia: Un año en funciones similares
- Capacitación: Manejo de programas contabilidad comercial, Manejo sistema SRI, técnicas de redacción comercial, curso de relaciones humanas.

CÓDIGO: 05**TÍTULO DEL PUESTO:** Supervisor**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Organizar labores de limpieza y mantenimiento de la maquinaria para el personal de obreros en el Departamento a su cargo.

TAREAS TÍPICAS:

- Cumplir las disposiciones emanadas por los superiores
- Recepción de la materia prima e insumos.
- Control de inventarios.
- Organizar actividades para ser desarrolladas en planta.
- Realizar labores de supervisión de los trabajos que realizan los obreros.
- Controlar la ejecución de las tareas en cada uno de los miembros subalternos.
- Realizar el control de calidad de los trabajos realizados
- Mantener información correcta y oportuna de materia prima, para evitar desabastecimiento.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE: Requiere de actitud, iniciativa y concentración para organizar el trabajo en este departamento.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- Título de Ing. Com.
- Experiencia mínima 1 año
- Cursos de Relaciones Humanas

CÓDIGO: 06

TÍTULO DEL PUESTO: Obreros

NATURALEZA DEL TRABAJO: Manipular con diligencia y cuidado la maquinaria para el procesamiento de la materia prima. Dar mantenimiento a la misma.

TAREAS TÍPICAS:

- Cumplir las disposiciones emanadas por los superiores
- Realizar las labores de limpieza y mantenimiento de empresas e mobiliario de oficinas
- Vigilar el proceso de limpieza y mantenimiento.
- Controlar el mantenimiento y conservación de la maquinaria.
- Operar la maquinaria y equipo bajo su cargo
- Evitar desperdicios de materiales.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE: Responsabilidad económica y

técnica de sus labores, por las características del trabajo se requiere habilidad y destreza.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- Título de Bachiller.
- Experiencia mínima 1 año
- Cursos de Capacitación en mantenimiento de mobiliario
- Cursos de Relaciones Humanas

CÓDIGO: 07**TÍTULO DEL PUESTO:** Vendedor**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Planificar estrategias de distribución y comercialización del servicio.

TAREAS TÍPICAS:

- Cumplir las disposiciones emanadas por los superiores
- Responsable de las ventas del servicio en el mercado local.
- Entregar los productos en los lugares convenidos Planificar programas, políticas y estrategias de comercialización.
- Responsabilizarse de la mercadería que le sea asignada.
- Elaborar planes de venta de servicios de limpieza
- Controlar que los servicios que presta la empresa sean realizados a tiempo, para una correcta facturación

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE: Requiere de conocimiento de comercialización, distribución y venta del servicio.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- Título en el área de Administración y ventas
- Experiencia mínima 1 año en ventas
- Cursos de Capacitación en el área de ventas.
- Cursos de Relaciones Humanas

CUADRO N° 32 OBJETIVO ESTRATÉGICO N°02						
Objetivo:	<i>“Elaborar un manual de funciones para mejorar la organización administrativa de la empresa”</i>					
Meta	Estrategia	Táctica	Política	Actividades	Responsable	Presupuesto
A fines del primer trimestre del año 2015, la empresa Britot tendrá su manual orgánico funcional y a disposición de todos sus empleados	El gerente de la empresa Britot, deberá entregar un ejemplar de la estructura organizativa y del manual de funciones a cada empleado para su cumplimiento. Así mismo se exhibirá un cartelón con el gráfico de la estructura organizativa de la empresa.	Realizar un manual de funciones en base a la estructura administrativa de la empresa.	La propuesta de organización técnico administrativo, tendrá una estructura definida orgánica y funcional. Se delimitarán las principales funciones en relación con las necesidades de funcionalidad que requiere la empresa Britot El Gerente de la empresa Britot, será el encargado de cumplir y hacer cumplir lo estipulado en la	Contratar a personal capacitado que pueda realizar un manual de funciones, el mismo que cumpla con las actividades primordiales de la empresa.	Gerente	350,00

			organización administrativa			
--	--	--	--------------------------------	--	--	--

Elaborado por: La Autora

OPERATIVIZACIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 03

“Captar nuevos mercados con el fin de aumentar las ventas y mejorar las utilidades”

Problema

El no aprovechamiento de la tecnología que posee la empresa Malca, ocasiona que no capte nuevos mercados, en el aprovechamiento de conocimientos en materia de Marketing

Meta

Hasta fines del año 2015 se incrementará un 50% de nuevos mercados, ventas y utilidades

Estrategia

Crear una excelente cadena de distribución, con promociones y buena publicidad.

TÁCTICA:

- Mejorar la atención y cordialidad al cliente
- Ofrecer mejor calidad

Actividades.

- Realizar un estudio de mercado para lograr una correcta ubicación del centro de acopio y distribución de los servicios que presta la empresa.
- Llegar con el servicio de limpieza y mantenimiento donde el cliente lo necesite.

Presupuesto. Los costos para implementar el presente objetivo estratégico para la empresa Britot, serán los siguientes:

Cuadro N° 33

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Estudio de mercado para lograr una correcta ubicación del centro de acopio y distribución de los servicios que ofrece la empresa	Glb	1,00	800,00	800,00
TOTAL				800,00

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: La autora.

Financiamiento. Lo realizará la empresa de servicios de limpieza Britot, en su totalidad.

Responsable. Gerente de la empresa.

CUADRO N° 34 OBJETIVO ESTRATÉGICO N°03						
Objetivo:	<i>“Captar nuevos mercados con el fin de aumentar las ventas y mejorar las utilidades”</i>					
Meta	Estrategia	Táctica	Política	Actividades	Responsable	Presupuesto
Hasta fines del año 2015 se incrementará un 50% de nuevos mercados, ventas y utilidades	Crear una excelente cadena de distribución, con promociones y buena publicidad.	Mejorar la atención y cordialidad al cliente Ofrecer mejor calidad.	Realizar estudios de mercado en la ciudad y provincia de Loja, a fin de lograr captar nuevos mercados.	<input type="checkbox"/> Realizar un estudio de mercado para lograr una correcta ubicación del centro de acopio y distribución de los servicios que presta la empresa. <input type="checkbox"/> Llegar con el servicio de limpieza y mantenimiento donde el cliente lo necesite.	Gerente	800,00

Elaborado por: La Autora

OPERATIVIZACIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 04

“Socializar la filosofía empresarial a todos los miembros de la empresa, para conseguir direccionar a todos sus trabajadores hacia los mismos objetivos y metas propuestas.”

Problema

La empresa BRITOT, al no contar con una filosofía empresarial definida que identifique la forma de ser de la empresa; tampoco se podría conseguir que sus empleados o colaboradores conozcan los objetivos empresariales y sus valores; por lo tanto no se ha podido orientar y definir el comportamiento organizacional.

Meta

- Hasta fines del año 2016, el 100% de los colaboradores de la empresa conozcan la filosofía empresarial.

Estrategia

- Taller de capacitación de filosofía empresarial de la Empresa BRITOT, dirigida a todos los funcionarios de la empresa.

Táctica

1. Conferencias
2. Juegos

POLÍTICA:

La capacitación del personal será continua, actualizada y permanente.

COSTO:

**PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA BRITOT
CUADRO N° 35**

N°	CURSO	DIRIGIDO A:	TIEMPO	LUGAR	HORARIO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Conferencias (Liderazgo, Autoestima, Cooperación, Toma de decisiones)	Todo el personal (30)	10 días 20 horas	SECAP	13H00 a 14h00	\$100,00	\$3000,00
2	Juegos (Pañuelos, Hilo, papel, madera, etc.)	Personal Operativo (30)	5 días 20 horas	SECAP	17H00 a 19h00	\$10,00	\$300,00
TOTAL							\$3.300,00

ELABORACIÓN: La Autora.

FUENTE: SECAP.

RESPONSABLE:

El Gerente y el personal de la empresa ya que de ellos dependerá para que la empresa alcance sus metas.

CUADRO N° 36 OBJETIVO ESTRATÉGICO N°04						
Objetivo:	<i>“Socializar la filosofía empresarial a todos los miembros de la empresa, para conseguir direccionar a todos sus trabajadores hacia los mismos objetivos y metas propuestas.”</i>					
Meta	Estrategia	Táctica	Política	Actividades	Responsable	Presupuesto
□ Hasta fines del año 2016, el 100% de los colaboradores de la empresa conozcan la filosofía empresarial	Taller de capacitación de filosofía empresarial de la Empresa BRITOT, dirigida a todos los funcionarios de la empresa	Se realizará conferencias y juegos recreativos para los participantes	La capacitación del personal será continua, actualizada y permanente	□ Realizaran dos cursos de capacitación, para todo el personal de la empresa sobre filosofía empresarial a fin que conozcan la filosofía de la misma	Gerente	\$ 3.300.00

Elaborado por: La Autora

Cuadro 37

Cronograma, Plan Operativo y Presupuesto

OBJETIVO	ESTRÁTEGICA	ACTIVIDAD	META	FACILITADOR	RESPONSABLES PRINCIPALES	COSTOS USD.	INDICADOR	PERÍODO	TIEMPO				
				RESPONSABLE									
Mantener personal calificado buena atención y venta de servicios	<input type="checkbox"/> Diseñar un plan de capacitación para el personal de la empresa. <input type="checkbox"/> Lograr un posicionamiento, dependiendo de la naturaleza del negocio su ejecución puede ser audaz y atrevida	<p>Realizar dos cursos de capacitación el uno en reparación, limpieza y mantenimiento de edificios, oficina, y otros</p> <ul style="list-style-type: none"> Relaciones Humanas y atención al cliente 	Hasta fines del año 2016 se lograra que el 100% del personal de la empresa esté capacitado correctamente para ofrecer un mejor servicio, y de esta forma incrementar las ventas y lograr más participación en el mercado	GERENTE	GERENTE, TRABAJADORES DE LA EMPRESA	\$ 800,00	NIVEL DE ACEPTACIÓN/ EL NUMERO DE APRENDIZAJES SIGNIFICATIVOS	ENERO AGOSTO DE 2016	2016	2017	2018	2019	2020
“Elaborar un manual de funciones para mejorar la organización administrativa de la empresa”	<p>El gerente de la empresa Britot, deberá entregar un ejemplar de la estructura organizativa y del manual de funciones a cada empleado para su cumplimiento. Así mismo se exhibirá un cartelón con el gráfico de la estructura organizativa de la empresa.</p>	<p>Contratar a personal capacitado que pueda realizar un manual de funciones, el mismo que cumpla con las actividades primordiales de la empresa.</p>	A fines del primer trimestre del año 2015, la empresa Britot tendrá su manual orgánico funcional y a disposición de todos sus empleados	GERENTE	GERENTE	\$ 350,00	FUNCIONES DEFINIDAS	ENERO AGOSTO DE 2016	2016	2017	2018	2019	2020

"Captar nuevos mercados con el fin de aumentar las ventas y mejorar las utilidades"	Crear una excelente cadena de distribución, con promociones y buena publicidad	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un estudio de mercado para lograr una correcta ubicación del centro de acopio y distribución de los servicios que presta la empresa. Llegar con el servicio de limpieza y mantenimiento donde el cliente lo necesite 	Hasta fines del año 2015 se incrementará un 50% de nuevos mercados, ventas y utilidades	GERENTE	GERENTE, TRABAJADORES DE LA EMPRESA	\$ 800,00	NIVEL DE ACEPTACIÓN DE NUEVOS MERCADOS DE LA PUBLICIDAD	ENERO AGOSTO DE 2016	2016	2017	2018	2019	2020
"Socializar la filosofía empresarial a todos los miembros de la empresa, para conseguir direccionar a todos sus trabajadores hacia los mismos objetivos y metas propuestas."	Taller de capacitación de filosofía empresarial de la Empresa BRITOT, dirigida a todos los funcionarios de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Realizarán dos cursos de capacitación, para todo el personal de la empresa sobre filosofía empresarial a fin que conozcan la filosofía de la misma 	Hasta fines del año 2016, el 100% de los colaboradores de la empresa conozcan la filosofía empresarial	GERENTE	GERENTE, TRABAJADORES DE LA EMPRESA	\$ 3.300,00	Evaluación de los resultados/numero de nuevos mercados	ENERO AGOSTO DE 2016	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL COSTOS						\$ 5.250,00							
Fuente: Objetivos													

**PRESUPUESTO GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO
CUADRO N° 38**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	COSTO
Mantener personal calificado buena atención y venta de servicios	800,00
Mejorar la organización técnica administrativa de la empresa a través de su replanteamiento organizacional.	350,00
Captar nuevos mercados con el fin de aumentar las ventas y mejorar las utilidades	800,00
“Socializar la filosofía empresarial a todos los miembros de la empresa, para conseguir direccionar a todos sus trabajadores hacia los mismos objetivos y metas propuestas.”.	3.300,00
TOTAL	5.250,00

Fuente: Cuadros N° 30, 32, 34 y 36

Elaborado por: La Autora

h. CONCLUSIONES

Después de efectuar la presente investigación se formula las siguientes conclusiones:

- La empresa de servicios de limpieza Britot, actualmente no posee un plan estratégico.
- El análisis externo arrojó un total ponderado de 2,60 esto indica que el entorno de la empresa posee una serie de oportunidades para enfrentar las amenazas que lo rodean.
- Posee una gran variedad de productos de limpieza, para satisfacer las necesidades de los usuarios.
- La debilidad predominante es que no cuenta con un plan de publicidad.
- De acuerdo al análisis FODA, posee más debilidades que fortalezas.
- En la matriz de alto impacto se plantean 4 objetivos estratégicos, los cuáles permitirán ampliar el mercado.

- En el plan operativo el más importante es el N° 4, cuyo objetivo es Captar nuevos mercados con el fin de aumentar las ventas y mejorar las utilidades.

- El presupuesto requerido para la puesta en marcha de la propuesta del plan estratégico, asciende a un total de 5.250,00 dólares, la inversión propuesta mejorara la posición competitiva de la empresa Britot.

- El presupuesto será financiado por el gerente de la empresa.

i. RECOMENDACIONES

- Se debe aplicar todas las estrategias sugeridas en el plan, para lograr el posicionamiento esperado en el mercado de las empresas, que actualmente se dedican al servicio de limpieza.
- Mantener la estrategia de continuar con los precios en igual proporción a los de la competencia.
- Reafirmar alianzas comerciales, con los actuales proveedores, con el fin de mantener el apoyo en lo relacionado a promociones y capacitación personal.
- Ampliar el maletín de productos de la empresa Britot, buscando nuevos proveedores.
- Realizar una publicidad agresiva a fin de dar a conocer las ventajas de utilizar los servicios de la empresa Britot.
- Potenciar las fortalezas que mantiene la empresa a fin de contrarrestar las debilidades.

j. BIBLIOGRAFÍA

- AGENCIA PÚBLICA DE NOTICIAS DEL ECUADOR Y SUDAMÉRICA 2013
- ÁGUEDA Esteban; DAVID Martín; MILLÁN ángel; Molina Arturo. Introducción al Marketing 2011
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. La economía ecuatoriana continúa creciendo en el primer trimestre de 2013
- CUERO Junior, ESPINOZA Ana; GUEVARA Martha; MONTOYA Katherin. Planeación Estratégica. Universidad Nacional de Colombia AÑO 2013
- CHARLES W. LAMB, CARL D. McDaniel. Fundamentos de Marketing 2011
- Datos de Asociación de Almacenes de Electrodomésticos del Ecuador (ASADELEC) 2012
- ESCRIBANO Gabriel; FUENTES Milagros; ALCARAZ Javier. Políticas de Marketing 2009
- GUÍAS DE GESTIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA. Dirección por Objetivos
- PRO ECUADOR. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. Incentivos del Código de la Producción 2013
- RIVERA Jaime; GARCILLÁN Mencía. Dirección de Marketing. 2010
- RODRIGUEZ Ardura. Principios y Estrategias de Marketing 2011
- SAINZ José. El Plan Estratégico en la Práctica 2009

- SENPLADES. Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017
- WELSC Glenn, Presupuesto, planificación y control de utilidades 2011

k. ANEXOS

ANEXO N° 1

FICHA RESUMEN

TEMA

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA DE SERVICIOS DE LIMPIEZA BRITOT CIA. LTDA.
DE LA CIUDAD DE LOJA”**

PROBLEMÁTICA

El problema que actualmente existe en las empresas de todo servicio es que montan sus negocios sin antes hacer un breve análisis o estudio que les permita identificar las necesidades y gustos del consumidor; es decir no tomamos de manera profesional y responsable el implementar una empresa de servicio para satisfacer las necesidades del consumidor sino por lucro; La planificación es el primer paso de la selección y definición de un rumbo cuyo objetivo final es la permanencia y el éxito de la empresa en el mercado.

Por ende y en vista de que a la empresa de servicios de Limpieza BRITOT CIA.LTDA, de la Ciudad de Loja, le falta crecimiento empresarial, y expansión que es lo que se pretende realizar en esta año, se aplicará una planificación a mediano y largo plazo con publicidad promoción y oferta de los servicios

que presta la empresa; de tal manera que el plan estratégico realizado en esta investigación, ayude al crecimiento y engrandecimiento de la empresa lojana. En nuestra ciudad la mayoría de empresas desconocen la importancia de aplicar una planeación que radica en el orden y coherencia a los esfuerzos que realiza esta para mantenerse, así mismo el uso de este elemento orienta las acciones que se han determinado, también evaluar los resultados obtenidos para lograr lo que se ha fijado, proporcionando un instrumento de control que integre el uso efectivo de los recursos disponibles minimizando los costos. El desarrollo de una estrategia debe entenderse como una combinación de procesos, a lo largo de los cuales los agentes involucrados pueden incurrir en una serie de errores.

Razones mencionadas incentivaron para la elaboración de un Plan Estratégico para la empresa que tiene como objetivo proporcionar una planeación formal desarrollada de manera sistemática, que delinee su crecimiento y desarrollo en forma rentable y eficiente, mediante el cumplimiento de sus objetivos y metas trazadas, además de haber realizado un análisis profundo, y consiente de poder aplicar los sólidos conocimientos obtenidos, este trabajo investigativo plantea como problema **“LA FALTA DE UN PLAN ESTRATEGICO NO PERMITE UN DESARROLLO SUSTENTABLE Y RENTABLE DE LA EMPRESA DE LIMPIEZA BRITOT DE LA CIUDAD DE LOJA”**

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL.

Realizar una propuesta de un Plan Estratégico para la empresa de servicios de limpieza “BRITOT CIA.LTDA”, de la ciudad de Loja.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar el diagnóstico situacional de la empresa de servicios de limpieza “BRITOT CIA.LTDA”, de la ciudad de Loja.
- Realizar un análisis EFE, (evaluación de factores externos), y EFI (evaluación de factores internos), que nos permita resumir y evaluar las condiciones del entorno que pueden influir directamente en la empresa.
- Realizar matriz de Impacto, y Matriz FODA para priorizar las líneas estratégicas de acuerdo a su importancia y particularizarlas.
- Formular la propuesta de Plan Estratégico para la empresa de servicios de limpieza “BRITOT CIA.LTDA”, de la ciudad de Loja, considerando los objetivos, estratégicas y planes de acción a seguir.

METODOLOGÍA

Para la elaboración del presente proyecto se tomarán en cuenta las exigencias necesarias que incluye en un plan estratégico, y se utilizarán métodos, técnicas e instrumentos que permitan el desarrollo adecuado de la misma.

✓ MÉTODOS

“El método es un conjunto sistemático de operaciones y procesos orientados a obtener un resultado, es el procedimiento o camino para llevar a cabo un fin”⁴⁰ Se utilizarán los siguientes métodos:

Método Científico.- Este método es importante porque permite analizar, verificar con fundamentos científicos-técnicos y su aplicación para la realización del marco teórico y la elaboración del manual de funciones, es decir consultando las diferentes temáticas en las bibliografías correspondientes en la construcción de marco teórico.

Método Deductivo.- Sigue un proceso sintético analítico, se presenta conceptos, principios definiciones, leyes o normas generales, de las cuales se extrae conclusiones en las que se aplica; o se examinan casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales. Permitirá deducir aspectos

⁴⁰ Diccionario Enciclopédico Color. (1982). Ediciones Nauta, S.A. Tomo 1. Barcelona-España.

generales para realizar una propuesta alternativa por medio de la información a recopilar y también dar alternativas de solución al objeto de estudio.

Método Inductivo.- Es un proceso analítico-sintético mediante el cual se parte del estudio de hechos o fenómenos particulares para para llegar a un principio o ley general.

A través de los procesos analíticos y sintéticos permitirá el estudio de los hechos y fenómenos particulares; para así llegar al descubrimiento del tema propuesto.

Método Descriptivo.- “Que se utiliza para recoger, organizar, resumir, presentar, analizar, generalizar los resultados de las investigaciones. Este método implica la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación.”⁴¹ Permitirá descubrir la realidad de la empresa, estableciendo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Método Analítico.- Se utiliza para analizar las operaciones de la empresa en sus ambientes externo e interno, y poder construir la matriz FODA, Matriz de atractivo del Mercado, y Diamante de Porter.

Método Sintético.- Es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en

⁴¹ www.investiga.com.ar

consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. Con este método se obtendrá las variables que integran el problema a investigar con el fin de formular las respectivas conclusiones y recomendaciones como resultado de este trabajo.

✓ TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

“Una técnica, es un procedimiento o conjunto de reglas, normas o protocolos que tienen como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, de la tecnología, del arte, de la educación o en cualquier otra actividad”.⁴²

Se utilizaran las siguientes técnicas:

Observación Directa.- Es el procedimiento de investigación más antiguo y a la vez más moderno, consiste en ver, oír hechos y fenómenos que se desean investigar. Esta técnica ayudará a determinar en primera vista la situación actual de BRITOT, ayudando a conocer su organización y funcionamiento y así relacionarla directamente con el objetivo de estudio. **Revisión bibliográfica.**- Permitirá recolectar la información y el análisis de la misma, como libros, revistas, folletos, y otros que se hayan escrito o publicado. Es

⁴² www.wikipedia.com

una técnica muy necesaria porque servirá de base científica para sustentar el marco teórico del presente proyecto.

Entrevista.- La entrevista es una conversación con un propósito (metas), esta técnica ayudará a obtener información importante del gerente de la empresa Sr. Ing. Juan Vivanco Cobos, que servirá para determinar la situación en la que se encuentra, permitiendo así continuar con el desarrollo del presente proyecto.

Encuesta.- Es una técnica que permite obtener información real para el desarrollo del presente proyecto, determinar la situación actual de la empresa, ayudará a conocer su organización y funcionamiento y permitirá relacionar la información con el objeto de estudio. Las encuestas se aplicarán al personal (35 empleados) que laboran en la empresa, así como también a un total de 30 (clientes-empresas).

✓ POBLACIÓN Y MUESTRA.

Población.

De acuerdo a la información suministrada por la base de datos de la empresa de Servicios de Limpieza BRITOT, para el año 2014 es de 19 instituciones públicas, 13 instituciones privadas, lo que da un total de 32 instituciones a las cuáles realizan el servicio de limpieza.

Muestra.

Por ser muestra pequeña se aplicará toda la población.

ANEXO N° 2**ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL**

1. **¿Cómo nace la idea de crear la empresa de limpieza BRITOT?**
2. **¿Cuáles son los objetivos que tiene la empresa de limpieza BRITOT?**
3. **¿Cuáles son los servicios que ofrece la empresa de limpieza BRITOT?**
4. **¿La empresa tiene definida y por escrito la Misión y Visión?**
5. **¿Posee actualmente la empresa un Plan estratégico?**
6. **Considera que un Plan Estratégico contribuirá a lograr el posicionamiento y competitividad en la empresa.**
7. **Cuenta la empresa de limpieza BRITOT, con planes publicitarios.**
8. **¿Se ha realizado un análisis interno y externo de la empresa BRITOT?**

- 9 ¿Cuáles de las siguientes alternativas considera como fortalezas para la empresa?
- 10 Cuáles de las siguientes alternativas considera como oportunidades para la empresa
- 11 Cuáles de las siguientes alternativas considera como debilidades para la empresa.
- 12 ¿La empresa BRITOT cuenta con un organigrama bien estructurado?
- 13 ¿Qué proceso se sigue para el ingreso de nuevo personal a la empresa de limpieza BRITOT?
- 14 ¿La empresa proporciona a los empleados algún manual de funciones o procedimiento para que puedan realizar sus funciones en forma eficiente y efectiva?
- 15 ¿La empresa capacita constantemente a sus empleados?
- 16 ¿Qué aspectos considera importante para la competitividad en la empresa?

17 ¿Aceptaría implementar un Plan Estratégico en su empresa y de esta manera la misma sea más competitiva?

18 ¿Conoce cuáles son sus principales competidores?

ANEXO N° 3

ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES

Pregunta N° 1

¿Desde hace cuánto tiempo usted es cliente de BRITTOT?

Menos de 1 año ()
 2 años ()
 3 años () Más de 4 años
 ()

Pregunta N° 2

¿Qué tipo de servicio es el que más utiliza de BRITOT?

Limpieza de oficinas, edificio en general ()
 Servicio de plomería Servicio ()
 de limpieza de fachada de
 edificios ()
 Desinfección y fumigación de edificios ()

Pregunta N° 3

¿Ha recibido algún tipo de promoción por parte de la empresa de limpieza BRITOT?

Si ()
 No ()

Pregunta N° 4

¿Qué tipo de promoción ha recibido por parte de la empresa de limpieza BRITOT?

Descuentos	()
Obsequios	()
Nada	()

Pregunta N° 5

¿La calidad del servicio es?

Muy bueno	()
Bueno	()
Regular	()
Malo	()

Pregunta N° 6

¿Los precios de los servicios son?

Mayores a otras empresas	()
Iguales a otras empresas	()
Menores a otras empresas	()

Pregunta N° 7

¿A través de qué medios de comunicación conoció usted de la empresa de limpieza BRITOT?

Radio	()
Televisión	()
Prensa	()
Amigos	()
Otros	()

Pregunta N° 8

¿Los servicios que oferta la empresa de limpieza BRITOT, están de acuerdo a sus necesidades?

Totalmente	()
Parcialmente	()

Pregunta N° 9

¿Por qué motivos usted prefiere los servicios de limpieza BRITOT?

Ubicación	()
Precios	()
Atención al cliente	()
Diversidad de Servicio	()
Otros	()

Pregunta N° 10

¿Cree usted que la empresa de limpieza BRITOT aporta al desarrollo y crecimiento de la economía lojana creando fuentes de empleo?

Si	()
No	()

Pregunta N° 11

¿Qué sugerencias solicitaría para mejorar la empresa?

Mayor Publicidad	()
Promociones	()
Incrementar servicios	()

Pregunta N° 12

¿Por qué usted prefiere los servicios de BRITOT?

Seriedad	()
Buen trabajo	()
Precio	()
Confianza	()

ANEXO N° 4
ENCUESTA REALIZADA A LOS TRABAJADORES

Pregunta N° 1

¿Qué nivel de educación tiene?

Bachiller	()
Estudiante universitario	()
Educación Tecnológica	()
Título Profesional	()
Posgrado	()

Pregunta N° 2

¿Qué cargo desempeña usted en la empresa?

Sub Gerente	()
Asesor jurídico	()
Contadora	()
Secretaria	()
Compras	()
Jefe de bodega	()
Supervisor de limpieza	()
Auxiliar de limpieza	()

Pregunta N° 3

¿Qué funciones realiza usted en su puesto de trabajo?

.....
.....

Pregunta N° 4

¿Su título profesional está de acorde a las actividades que desempeña en su trabajo?

Si	()
No	()

Pregunta N° 5

¿Disponen de un manual para llevar a efecto en forma eficiente y efectiva sus actividades en el puesto de trabajo que desempeña?

Si ()
No ()

Pregunta N° 6

Ha recibido usted algún tipo de motivación por parte de los propietarios de la empresa tales como:

Motivación económica ()
Paseos ()
Felicitaciones ()
Otras ()

Pregunta N° 7

Conoce si en la actualidad la empresa tiene un Plan Estratégico que permita lograr los objetivos propuestos?

Si ()
No ()

Pregunta N° 8

¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa?

Si ()
No ()

Pregunta N° 9

Considera usted que por la competencia de otras empresas de servicios de limpieza ha disminuido significativamente las contrataciones con BRITOT?

Si ()

No ()

Pregunta N° 10

¿Conoce al Misión y Visión de BRITOT?

Si ()

No ()

Pregunta N° 11

¿Conoce la estructura orgánica del BRITOT?

Si ()

No ()

Pregunta N° 12

Porque cree usted que los clientes prefieren el servicio de limpieza BRITOT?

Trabajo con profesionalismo ()

Buena Atención ()

Excelente servicio de limpieza ()

Trabajo confiable ()

Pregunta N° 13

Cree usted que la tecnología que emplea BRITOT es actualizada?

Si ()

No ()

Pregunta N° 14

La empresa de limpieza BRITOT, utiliza algún método de publicidad?

Si ()

No ()

Pregunta N° 15

Cree usted que la implementación de un Plan Estratégico les permitirá ser más competitivos?

Si ()

No ()

ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTO	6
a. TÍTULO.....	7
b. RESUMEN.....	8
ABSTRACT	12
c. INTRODUCCIÓN.....	16
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	19
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	55
f. RESULTADOS.....	61
g. DISCUSIÓN.....	129
h. CONCLUSIONES.....	165
i. RECOMENDACIONES	167
j. BIBLIOGRAFÍA.....	168
k. ANEXOS.....	170
INDICE	170