

*ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
ESPE*

*DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DEL
COMERCIO*

*TESIS DE GRADO
PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERIA COMERCIAL*

***PLANIFICACION ESTRATEGICA DE
SISTEMAS INTEGRADOS DE LIMPIEZA Y
MANTENIMIENTO SILIMMA CIA. LTDA..***

NOMBRE: ANDREA ALCIVAR

Director: ING. EDGAR LASCANO

Codirector: ING. JULIO ULCUANGO

SANGOLQUÍ, MARZO DEL 2007

CERTIFICADO:

En nuestra condición de Director y Codirector, certificamos que la Srta. Andrea Patricia Alcívar Ferrín, ha desarrollado el proyecto de grado titulado “PLANIFICACION ESTRATEGICA DE SISTEMAS INTEGRADOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO SILIMMA CIA. LTDA”, observando las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas que regulan esta actividad, por lo que autorizamos para que la mencionada Srta. reproduzca el documento definitivo, presente al Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio y proceda a la exposición de su contenido.

Atentamente

**ING. EDGAR LASCANO
DIRECTOR DE TESIS**

**ING. JULIO ULCUANGO
CODIRECTOR DE TESIS**

DELEGADO DEL DIRECTOR

CARTA DE AUSPICIO

DEDICATORIA

A mis padres, y hermanas, por su tolerancia y apoyo en el desarrollo de la tesis.

AGRADECIMIENTO

A mis guías.

A mis padres, por su apoyo y enseñanzas.

*A todas aquellas personas que me proporcionaron información para el
desarrollo de la tesis*

A mis profesores por los conocimientos obtenidos durante la carrera.

INDICE

TEMAS		PAGINA
Resumen		1
CAPITULO I GENERALIDADES		
1.1	Antecedentes históricos	4
1.2	Giro del negocio	5
1.3	Cultura organizacional	6
1.4	Determinación del problema	7
1.4.1	Diagrama de causa y efecto	9
1.5	Objetivos	10
1.5.1	Objetivo general	10
1.5.2	Objetivos específicos	10
1.6	Marco Teórico	10
1.6.1	Diagnóstico estratégico	11
1.6.2	Análisis externo	11
1.6.3	Análisis interno	12
1.6.4	Análisis FODA	12
1.6.5	Direccionamiento estratégico	12
1.6.6	Balanced Scorecard	12
1.6.7	Diseño estratégico	12
1.7	Marco conceptual	14
CAPITULO II DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y AMBIENTAL		
2.1	Análisis externo	17
2.1.1	Macro ambiente	17
2.1.1.1	Factor económico	17
2.1.1.1.1	La dolarización	17
2.1.1.1.2	La inflación	18
2.1.1.1.3	Tasas de interés	21
2.1.1.1.4	Producto interno bruto	25
2.1.1.1.5	Precio del petróleo ecuatoriano	28
2.1.1.1.6	Riesgo país	31
2.1.1.2	Factor político	35
2.1.1.3	Factor legal	38
2.1.1.3.1	Ley de contratación pública	38

TEMAS	PAGINA	
2.1.1.3.2	Ley de Registro único de contribuyentes	39
2.1.1.3.3.	Ley de Compañías	39
2.1.1.3.4	Ley de gestión ambiental	40
2.1.1.4	Factor social	40
2.1.1.4.1	Población	40
2.1.1.4.2	Desempleo	41
2.1.1.4.3	Migración	44
2.1.1.5	Factor tecnológico	46
2.1.1.5.1	Bioremediación	46
2.1.1.6	Factor ambiental	47
2.1.1.6.1	Recolección de basura	47
2.1.2	Micro ambiente	48
2.1.2.1	Proveedores	48
2.1.2.2	Clientes	50
2.1.2.3	Competencia	51
2.1.2.4	Estudio de mercado	51
2.2	Análisis interno	53
2.2.1	Capacidad administrativa	54
2.2.1.1	Organización	55
2.2.1.2	Dirección	55
2.2.1.3	Control	55
2.2.2	Capacidad financiera	56
2.2.2.1	Razón de liquidez	59
2.2.2.2	Razón de endeudamiento	59
2.2.2.3	Identidad de Dupont	60
2.2.3	Capacidad tecnológica	61
2.2.3.1	Actividades de limpieza y mantenimiento	62
2.2.3.2	Equipo y maquinaria	70
2.2.3.3	Nivel de tecnología utilizado en los productos	70
2.2.4	Capacidad del recurso humano	71
2.2.4.1	Reclutamiento y selección	72
2.3	Análisis FODA	75
2.4	Matriz de aprovechabilidad	78
2.5	Matriz de vulnerabilidad	79
2.6	Matriz de síntesis estratégica	80

CAPITULO III DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

3.1	Definición del negocio	82
3.2	Filosofía corporativa	84
3.2.1	Matriz axiológica	84
3.2.1.1	Principios	85
3.2.1.2	Valores	86
3.3	Misión	86
3.4	Visión	88
3.5	Establecimiento de objetivos corporativos	89
3.5.1	Objetivo corporativo N.- 1	89
3.5.2	Objetivo corporativo N.-2	90
3.5.3	Objetivo corporativo N.-3	90
3.5.4	Objetivo corporativo N.-4	91
3.5.5	Objetivo corporativo N.-5	91
3.5.6	Objetivo corporativo N.-6	92
3.6	Matriz de factibilidad impacto	92
3.6.1	Matriz de factibilidad impacto	94
3.7	Matriz de Boston	96
3.8	Objetivos corporativos	98
3.8.1	Perspectiva financiera	98
3.8.2	Perspectiva de cliente	98
3.8.3	Perspectiva interna	98
3.8.4	Perspectiva de crecimiento y aprendizaje	98
3.9	Políticas	99
3.9.1	Políticas gerenciales	99
3.9.2	Políticas financieras	99
3.9.3	Políticas de mercado	99
3.9.4	Políticas de proyecto	99
3.10	Estrategias	100
3.10.1	Formulación de estrategias	101
3.10.1.1	Estrategias de ventaja competitiva	101
3.10.1.1.1	Estrategia de Liderazgo en costos	101
3.10.1.2	Estrategias de crecimiento	101
3.10.1.2.1	Desarrollo de mercado	101
3.10.1.3	Estrategias de ventaja competitiva	102
3.10.1.3.1	Retador	102
3.10.2	Perfil estratégico	102
3.10.3	Mapa estratégico	103

CAPITULO IV DETERMINACION Y DESARROLLO DE PROYECTOS

4.1	Definición del tablero de comando	107
4.2	Mapa estratégico por perspectivas	108
4.3	Balanced Scorecard	109
4.4	Determinación de los proyectos	110
4.5	Elaboración de perfiles	111
4.5.1	Proyecto de diseño de un plan de marketing e imagen corporativa	111
4.5.1.1	Introducción	111
4.5.1.2	Justificación	111
4.5.2	Programa de elaboración y ejecución de un plan de capacitación	113
4.5.2.1	Introducción	113
4.5.2.2	Justificación	113
4.5.3	Programa de adquisición de maquinaria, productos y equipos de limpieza	115
4.5.3.1	Introducción	115
4.5.3.2	Justificación	115
4.6	Programación de proyectos	117
4.7	Desarrollo de proyectos	118
4.8	Planes operativos	126

CAPITULO V EVALUACION FINANCIERA

5.1	Evaluación Financiera	129
5.1.1	Ingreso de los proyectos	130
5.1.1.1	Indices para el cálculo de los ingresos de los proyectos	131
5.1.2	Flujos de caja proyectados	133
5.1.3	Valor actual neto	134
5.1.4	Tasa mínima de rendimiento	134
5.1.5	Análisis costo beneficio	135
5.1.6	Cálculo de TMAR	135
5.1.6.1	Tasa libre de riesgo	135
5.1.6.2	Prima de riesgo	136
5.1.6.3	Coefficiente Beta	136
5.1.6.4	Riesgo país	136
5.1.7	Análisis de sensibilidad	138
5.1.7.1	Análisis estático	138
5.1.7.2	Análisis dinámico	139
5.1.7.3	Resumen análisis de sensibilidad	151
5.1.7.4	Análisis gráficos	153

TEMAS	PAGINA
5.1.7.4.1 Análisis de sensibilidad estático valor actual neto	153
5.1.7.4.1.1 Interpretación	154
5.1.7.4.2 Análisis de sensibilidad estático TIR	155
5.1.7.4.2.1 Interpretación	156
5.1.7.4.3 Análisis de sensibilidad estático relación Costo/beneficio	157
5.1.7.4.3.1 Interpretación	158
5.1.7.4.4 Análisis de sensibilidad dinámico Valor actual neto	159
5.1.7.4.4.1 Interpretación	160
5.1.7.4.5 Análisis de sensibilidad dinámico TIR	161
5.1.7.4.5.1 Interpretación	162
5.1.7.4.6 Análisis de sensibilidad dinámico relación costo beneficio	163
5.1.7.4.6.1 Interpretación	164

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones	166
6.2 Recomendaciones	168

ANEXOS

INDICE TABLAS

TEMAS	PAGINA
CAPITULO II	
DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y AMBIENTAL	
Tabla 2.1 Variación de la inflación	19
Tabla 2.2 Variación de la tasa de interes activa	21
Tabla 2.3 Variación de la tasa de interes pasiva	23
Tabla 2.4 Variación del Producto Interno Bruto	25
Tabla 2.5 Producto Interno Bruto por actividades	26
Tabla 2.6 Variación del Precio de Petróleo	28
Tabla 2.7 Cálculo del riesgo país según Euromoney	31
Tabla 2.8 Variación del riesgo país	32
Tabla 2.9 Mapa político de Ecuador	37
Tabla 2.10 Población	41
Tabla 2.11 Variación del desempleo	42
Tabla 2.12 Circuitos Trolebus	54
Tabla 2.13 Estado de Resultados	57
Tabla 2.14 Balance General	58
Tabla 2.15 Actividades de limpieza y mantenimiento	62
Tabla 2.16 Matriz de aprovechabilidad	78
Tabla 2.17 Matriz de vulnerabilidad	79
Tabla 2.18 Matriz de Síntesis Estratégica	80
CAPITULO III	
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	
Tabla 3.1 Definición del negocio	82
Tabla 3.2 Principios	85
Tabla 3.3 Valores	86
Tabla 3.4 Misión	87
Tabla 3.5 Visión	88
Tabla 3.6 Objetivo Corporativo N.-1	89
Tabla 3.7 Objetivo Corporativo N.-2	90
Tabla 3.8 Objetivo Corporativo N.-3	90
Tabla 3.9 Objetivo Corporativo N.-4	91
Tabla 3.10 Objetivo Corporativo N.-5	91
Tabla 3.11 Objetivo Corporativo N.-6	92
Tabla 3.12 Matriz de Factibilidad impacto	94
Tabla 3.13 Matriz de Boston Consulting Group	96
Tabla 3.14 Matriz de Boston Consulting Group SILIMMA	97
Tabla 3.15 Perfil Estratégico	102

**CAPITULO IV
DETERMINACION Y DESARROLLO DE PROYECTOS**

Tabla 4.1	Balanced Scorecard	109
Tabla 4.2	Proyecto Diseño de un Plan de Marketing imagen corporativa	112
Tabla 4.3	Proyecto Elaboración y ejecución del plan de capacitación	114
Tabla 4.4	Proyecto Adquisición de maquinaria, equipo y productos de limpieza	116
Tabla 4.5	Programación de los proyectos	117
Tabla 4.6	Desarrollo proyecto Diseño de un Plan de Marketing e imagen Corporativa	119
Tabla 4.7	Desarrollo proyecto Elaboración y ejecución del plan de Capacitación	121
Tabla 4.8	Desarrollo proyecto Programa de adquisición de maquinaria, equipo y productos de limpieza	123
Tabla 4.9	Planes operativos	127

**CAPITULO V
EVALUACION FINANCIERA**

Tabla 5.1	Estado e Resultados de Sistemas Integrados de Limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda	129
Tabla 5.2	Indices para el cálculo de ingresos proyectados	131
Tabla 5.3	Ingresos proyectados	132
Tabla 5.4	Flujo de caja proyectado	133
Tabla 5.5	Calculo TMAR	136
Tabla 5.6	Indices financieros	137
Tabla 5.7	Análisis de Sensibilidad estático	138
Tabla 5.8	Análisis de Sensibilidad dinámico	139
Tabla 5.9	Resumen análisis de sensibilidad	151
Tabla 5.10	Valor actual neto y probabilidades	160
Tabla 5.11	Tasa minima de rendimiento y probabilidades	162
Tabla 5.12	Relación beneficio/costo y probabilidades	164

INDICE DE GRAFICOS

TEMAS	PAGINA
CAPITULO I GENERALIDADES	
Gráfico 1.1 Croquis de la dirección empresa	6
Gráfico 1.2 Diagrama de causa y efecto	9
CAPITULO II DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y AMBIENTAL	
Gráfico 2.1 Comportamiento de la inflación	20
Gráfico 2.2 Comportamiento de la tasa de interes activa	22
Gráfico 2.3 Comportamiento de la tasa de interes pasiva	24
Gráfico 2.4 Comportamiento del precio del petróleo	30
Gráfico 2.5 Comportamiento del riesgo país	33
Gráfico 2.6 Comportamiento del desempleo	43
Gráfico 2.7 Organigrama estructural	55
Gráfico 2.8 Proceso de administración de recursos humanos	71
Gráfico 2.9 Proceso de administración de recursos humanos	72
CAPITULO III DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	
Gráfico 3.1 Cubo estratégico	100
Gráfico 3.2 Perspectivas	103
Gráfico 3.3 Mapa estratégico	105
CAPITULO IV DETERMINACION Y DESARROLLO DE PROYECTOS	
Gráfico 4.1 Mapa estratégico por perspectivas	108
Gráfico 4.2 Balanced Scorecard	
CAPITULO V EVALUACION FINANCIERA	
Gráfico 5.1 Análisis de sensibilidad estático valor actual neto	153
Gráfico 5.2 Análisis de sensibilidad estático Tasa mínima de Rendimiento	155
Gráfico 5.3 Análisis de sensibilidad estático de la Relación beneficio costo	157
Gráfico 5.4 Análisis de sensibilidad dinámico del Valor acutal neto	159
Gráfico 5.5 Análisis de sensibilidad dinámico del TIR	161
Gráfico 5.6 Análisis de sensibilidad dinámico relación beneficio/costo	163

RESUMEN

La empresa Sistemas Integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda. se encuentra en una etapa de crecimiento, en Enero del 2007 se constituyo legalmente como empresa, por estas razones es necesaria una

Planificación estratégica que le permita tener una orientación y definir las estrategias para lograr competitividad en el mercado.

El diagnóstico estratégico permite el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno.

En el análisis externo se analiza aquellas variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna por lo tanto debe adaptarse a ellas.

En el análisis interno se analiza aquellas variables sobre las cuales la empresa puede influir en su modificación

El análisis FODA es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización

El direccionamiento estratégico contempla la definición y despliegue de la misión, visión, objetivos, valores y propósitos y la forma como estos se ven reflejados en los planes a largo y mediano plazo y en la implementación día a día.

Los proyectos a realizarse en la empresa son: Diseño de un plan de marketing e imagen corporativa, Elaboración y ejecución del plan de capacitación y el programa de adquisición de maquinaria, equipos y productos de limpieza, los cuales tienen como objetivo incrementar la rentabilidad que tiene la empresa.

El diseño del plan de marketing e imagen corporativa permitirá la diversificación de la cartera de clientes y la diferenciación del servicio de limpieza y mantenimiento.

Con el programa de elaboración y ejecución del plan de capacitación se mejorará el nivel de conocimientos técnicos del recurso humano y a su vez la ejecución de la planificación estratégica.

Es necesario que la empresa invierta agresivamente en recursos para incrementar las operaciones, así el programa de adquisición de maquinaria, equipos y productos de limpieza permitirá satisfacer una mayor demanda de clientes.

En el análisis financiero se determinó la viabilidad de los proyectos, se analizó el valor actual neto que representa el valor absoluto de la riqueza que agrega un nuevo proyecto de inversión a la empresa en el momento cero, La tasa interna de retorno que es una medida de rentabilidad periódica de la inversión, indica cual es el porcentaje de rentabilidad que se obtiene por cada moneda invertida en el proyecto y con la relación costo beneficio se puede estimar el impacto financiero acumulado que queremos lograr, se debe utilizar el análisis costo/beneficio al comparar los costos y beneficios de las diferentes decisiones

CAPITULO I

1.- GENERALIDADES

1.1 Antecedentes históricos

LPA limpieza y mantenimiento inicia sus actividades el 30 de Octubre del 2004, a raíz de la convocatoria efectuada por el comité de contrataciones del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, para la prestación del servicio de

limpieza y mantenimiento de la infraestructura física, y móvil del sistema integrado de trolebús (UOST), se encuentra en el mercado desde hace dos años.

El servicio de limpieza y mantenimiento de la infraestructura física y móvil del Sistema Integrado Trolebús, se sujeta estrictamente a lo establecido en las especificaciones generales y técnicas constantes en las bases del concurso, y al cronograma de actividades adjunto, cumpliendo en todas las áreas con los objetivos trazados por la Unidad Operadora del Sistema de Trolebús, para lo cual se cuenta con personal administrativo, supervisores y personal operativo altamente capacitados y con la suficiente experiencia a fin de brindar un servicio ágil y eficaz al sistema de Trolebús y sus usuarios.

Parece pertinente enunciar un extracto del contrato a continuación ya que es importante mencionar que se harán correctivos en el servicio:

“Se mantendrá una permanente coordinación con los fiscalizadores y/o administradores de los distintos sectores de la Unidad Operadora del Sistema de Trolebús, a fin de adoptar medidas correctivas u/o soluciones técnicas inmediatas con el objeto de mejorar el servicio de limpieza y/o mantenimiento dentro de la Unidad Operadora del Sistema de Trolebús.

El personal que labora en los Servicios de limpieza y/o mantenimiento de la infraestructura física y móvil del Sistema de Trolebús es requerido en las Bases del concurso, el cual cuenta con la experiencia necesaria para desarrollar las distintas actividades descritas en las bases.”

El proponente de la oferta es el Arq. Luis Patricio Alcívar Pinoargote, con número de Ruc 170356572001, y patente municipal 5021439.

La compañía Sistemas Integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda. se constituye por escritura pública otorgada ante el Notario Décimo Séptimo del distrito metropolitano de Quito el 10 de Enero del 2007, fue aprobada por la Superintendencia de compañías el 17 de Enero del 2007.

1.2 Giro del negocio

Sistemas integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda ofrece los siguientes servicios:

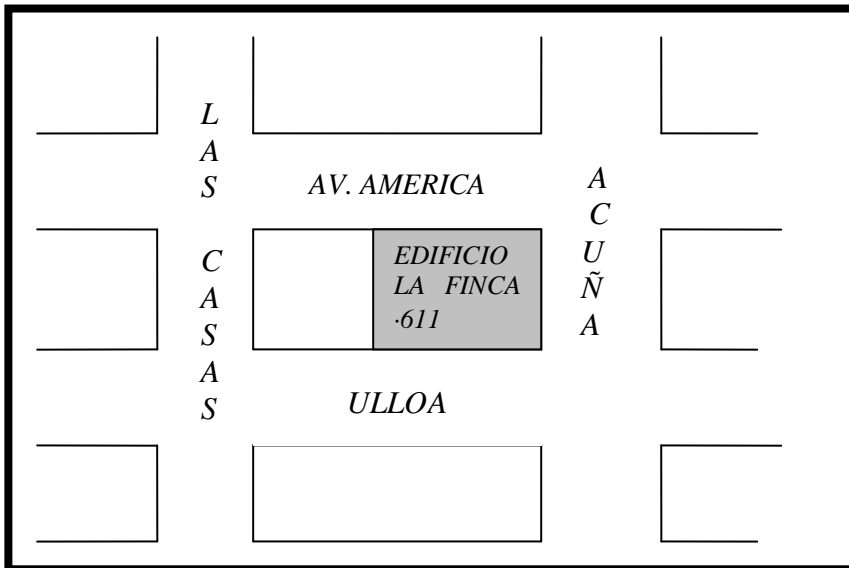
- 1.-Limpieza y mantenimiento de edificios e instalaciones.*
- 2.-Fumigación y desratización de edificios e instalaciones.*
- 3.-Lavado, limpieza y mantenimiento de unidades de Trolebuses*
- 4.-Construcción y mantenimiento de infraestructura.*
- 5.-Servicios profesionales de arquitectura, consultoría y construcción.*

El mercado al que satisface es en lo concerniente a la limpieza y mantenimiento de edificios e instalaciones

El domicilio de Sistemas integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia.Ltda. es en la ciudad de Quito, esta ubicada en las calles Ulloa 611 y Acuña, Edificio “La finca”

CROQUIS DE LOCALIZACION

Gráfico 1.1



Elaborado por: Andrea Alcívar

Actualmente cuenta con los siguientes proveedores:

- ✚ Jat&e corporation
- ✚ Laboratorios biopro cia. Ltda.
- ✚ Spartan Chemical company inc.
- ✚ Importadora J.J
- ✚ Condor

1.3 Cultura organizacional

Sistemas Integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda. tiene una Cultura Organizacional que se refleja en la manera como hacen las cosas, establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales.

El gerente general tiene un estilo de liderazgo autocrático definido así: "Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza

y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones”¹

En los procedimientos de limpieza se necesita una supervisión directa y un permanente control sobre el comportamiento de los miembros de la organización, actualmente se esta dando un cierto grado de autonomía para que los empleados apliquen su iniciativa en las tareas diarias.

La organización tiene un sistema de sanciones que consiste en la amonestación por escrito a los empleados por incumplimiento y por faltar a su trabajo.

Se utiliza la comunicación formal ya que la gerencia administrativa programa reuniones con los supervisores los días lunes para informar y programar las tareas a realizarse en cuanto a la limpieza del sistema integrado de trolebús y a su vez los supervisores realizan reuniones con los auxiliares de limpieza para la asignación de las tareas.

Las personas que conforman Sistemas Integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda. tienen que cumplir con los objetivos establecidos por el contrato de prestación de servicios del sistema integrado de trolebús, por lo que podría existir una resistencia al cambio en cuanto a las normas establecidas, lo cual complicaría la implementación del plan estratégico en el futuro, por esta razón se necesitaría una capacitación a todos los miembros de la organización.

1.4 Determinación del problema

Para la identificación del problema se tomará en cuenta el diagrama de causa y efecto.

El diagrama causa y efecto nos permite visualizar con claridad las causas que originan un problema.

¹ www.monografías.com

EFECTO:

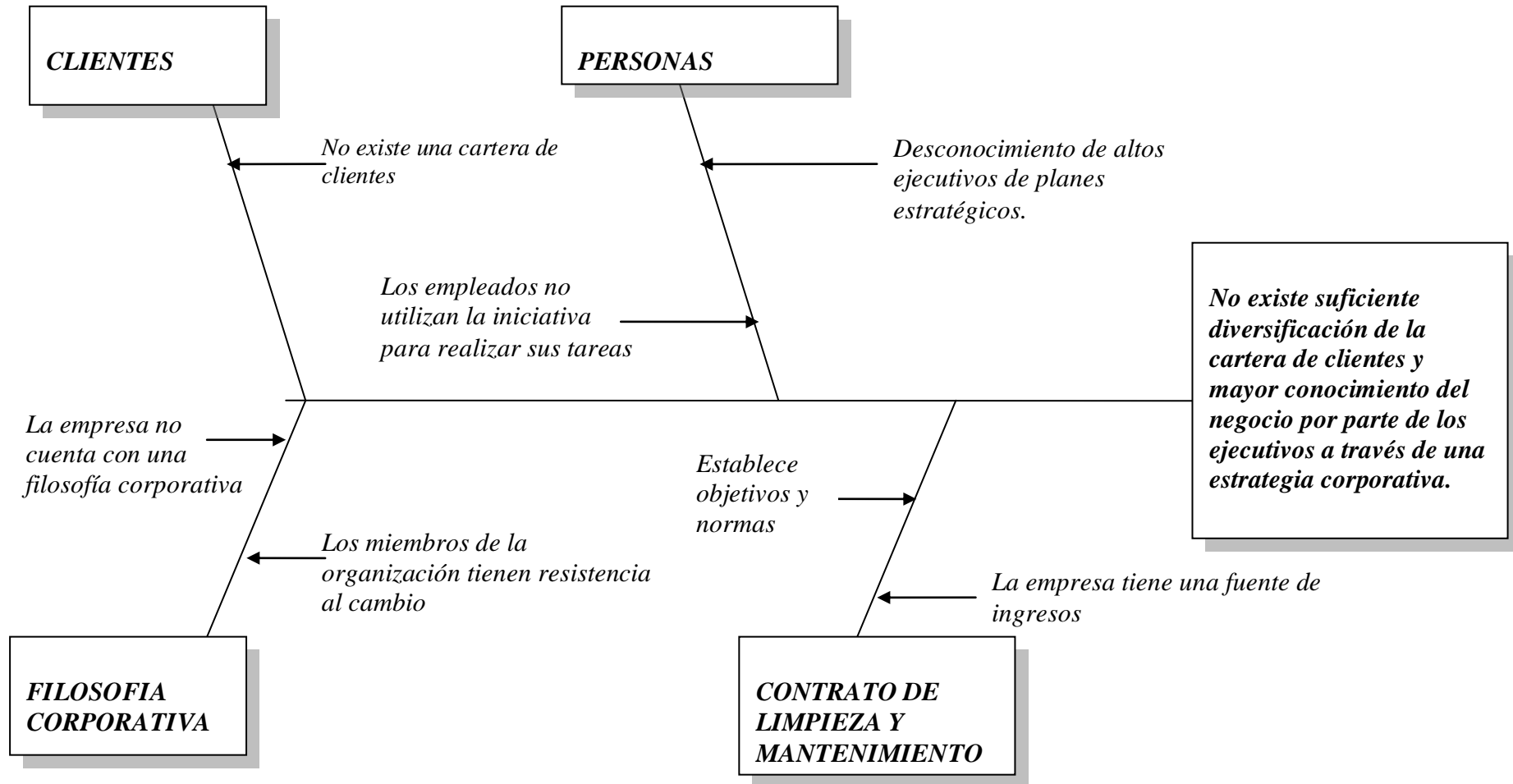
No existe suficiente diversificación de la cartera de clientes y un mayor conocimiento del negocio por parte de los ejecutivos a través de una estrategia corporativa.

CAUSAS:

- + No existe una cartera de clientes*
- + Los empleados no utilizan la iniciativa para realizar las tareas*
- + El desconocimiento de los altos ejecutivos de planes estratégicos*
- + La empresa no cuenta con una filosofía corporativa*
- + Los miembros de la organización tienen resistencia al cambio*
- + La empresa tiene una sola fuente de ingresos*
- + El contrato de limpieza y mantenimiento establece las normas y objetivos*

1.4.1 Diagrama de causa y efecto

Gráfico 1.2



Elaborado por: Andrea Alcívar

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general

- ✚ *Crear un plan estratégico para Sistemas Integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda. para establecer las estrategias que permitirán la diversificación de los clientes y la gestión de conocimientos de los ejecutivos.*

1.5.2 Objetivo específicos

- ✚ *Realizar el diagnóstico estratégico para determinar la situación actual de la compañía.*
- ✚ *Definir ayudas y barreras mediante el análisis matricial*
- ✚ *Crear un direccionamiento estratégico para la empresa, mediante la definición de visión, misión, políticas, principios, valores y objetivos estratégicos.*
- ✚ *Diseñar mapas estratégicos corporativos*
- ✚ *Diseñar perfiles de proyectos que permita diversificar la cartera de clientes y la gestión de conocimientos de los altos ejecutivos.*

1.6 MARCO TEORICO

“La planificación estratégica es una herramienta muy versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional”².

² SALAZAR, Francis, *Gestión estratégica de negocios*, pag. 15

1.6.1 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

“El diagnóstico estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas dónde estábamos, dónde estamos hoy”³

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización.

1.6.2 ANALISIS EXTERNO

Se analiza aquellas variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna por lo tanto debe adaptarse a ellas.

El diagnóstico externo lo integran el análisis de:

-  *Factores económicos*
-  *Factores políticos*
-  *Factores sociales*
-  *Factores tecnológicos*
-  *Factores geográficos*

³ *SERNA, Humberto, Planeación y gestión estratégica, pag..11*

Además en el micro ambiente se analizan las tendencias y características del entorno cercano es decir:





Características del mercado

Proveedores

Clientes

1.6.3 ANALISIS INTERNO

Se analiza aquellas variables sobre las cuales la empresa puede influir en su modificación es decir:

-  *Capacidad directiva*
-  *Capacidad financiera*
-  *Capacidad tecnológica*
-  *Capacidad del recurso humano*

1.6.4 ANALISIS FODA

“Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización”⁴

1.6.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

⁴ www.monografias.com

“Las organizaciones para crecer, generar utilidades, y permanecer en el mercado deben tener muy en claro hacia donde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico”⁵.

1.6.6 BALANCE SCORECARD

“El cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, formación y crecimiento”⁶

1.6.7 DISEÑO ESTRATEGICO⁷

Estrategias corporativas

Estrategia básicamente sería la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.

Formulación de estrategia corporativa

La estrategia de una empresa descansa en el hecho de llevar a cabo la planificación estratégica mediante un proceso para adaptar a largo plazo sus recursos y objetivos a las oportunidades que el mercado presenta.

Determinación de las estrategias corporativas

⁵ SERNA Humberto, *Planeación y gestión estratégica*, 8.

⁶ KAPLAN Robert, *El cuadro de mando integral*, pag. 14

⁷ SALAZAR, Francis, *Gestión estratégica de negocios*, pag .150

Estas pueden agruparse en las 3 categorías siguientes:

- a) Estrategias de ventaja competitiva(desarrollo)*
- b) Estrategias de crecimiento*
- c) Estrategias competitivas*

Estrategias de ventaja competitiva

Descansan en la búsqueda de una posición competitiva favorable, provechosa y sostenible con la que la organización competirá en el mercado.

Según Porter es una consecuencia de una ventaja en los costes o la diferenciación de los productos de la empresa.

Estrategias de crecimiento

Persiguen el crecimiento constante y sostenido de las ventas o de la participación en el mercado para estabilizar o reforzar el beneficio de la empresa en mercados actuales o nuevos.

Estrategias competitivas

La consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores es un dato importante una estrategia que permita mantenerse en el mercado.

1.7 MARCO CONCEPTUAL

Diagnóstico estratégico:

Análisis de las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como las amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

Fortalezas:

Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una institución.

Debilidades:

Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Oportunidades:

Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Amenazas:

Eventos, hechos, o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Misión:

Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización.

Visión:

Como debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes.

CAPITULO VI

Una vez realizada la planificación estratégica para la diversificación de la cartera de clientes y la gestión de conocimientos de Sistemas Integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia Ltda. se concluye y se recomienda lo siguiente:

6.1 Conclusiones

- + En la formulación de la tesis se planteó establecer las estrategias que permiten la diversificación de la cartera de clientes y la gestión de conocimientos de los ejecutivos.*

- + Con el diagnóstico situacional y ambiental se determinó la situación actual de la compañía, permitió la identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa, en el análisis externo se analizó las variables de mayor impacto para el funcionamiento de la empresa, y en análisis interno se determinó la capacidad financiera, tecnológica, administrativa y del recurso humano, lo que permitió medir el desempeño a nivel organizacional y la definición de las estrategias.*

- + En el estudio de mercado se determinó que en los centros comerciales la tendencia es la relación costo-beneficio y en aeropuerto la tendencia es la tercerización del servicio de limpieza y mantenimiento de las instalaciones.*

- + Las fortalezas que tiene la empresa son: Capacidad de pago de las obligaciones en el corto plazo y la capacidad de endeudamiento, y las oportunidades bajo costos de los productos de limpieza, cumplimiento de los costos y gastos del contrato y la diversidad de proveedores de los productos de limpieza y ferretería.*
- + La empresa tiene como principal amenaza la dependencia de un solo cliente.*
- + Las debilidades de la empresa son: No tiene una proyección en el futuro y no innova maquinarias y equipos para la limpieza y mantenimiento.*
- + En el direccionamiento estratégico se formuló la misión, visión, objetivos y estrategias que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno.*
- + Para los objetivos organizacionales se utilizó la matriz de factibilidad impacto que permitió la priorización de los objetivos según su factibilidad e impacto.*
- + Las estrategias de Liderazgo en costos, desarrollo de mercado y retador permiten lograr los objetivos organizacionales.*
- + Con el Balanced Scorecard se creó un estructura lógica de objetivos prioritarios claramente: identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos para facilitar la toma de decisiones oportuna.*
- + Para la diversificación de la cartera de clientes y la penetración agresiva por bajos costos de Sistemas Integrados de Limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda. es importante la estrategia de desarrollo de mercado, por esta razón el diseño del plan de marketing e imagen corporativa permitirá lograr los objetivos planteados en la planificación estratégica.*

- ✚ *La empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, por lo tanto tiene que reposicionarse en el mercado, introduciendo el servicio en mercados nuevos, por esta razón es importante la inversión en recursos para incrementar las operaciones; así se tienen el proyecto de adquisición de maquinaria, equipos y productos de limpieza.*

- ✚ *La gestión del conocimiento se realizará a través de la capacitación a los ejecutivos en planes estratégicos y al personal técnico en el manejo de equipos y maquinaria.*

- ✚ *En el análisis financiero se determinó que los proyectos a realizarse en la empresa son factibles, además la simulación de 500 combinaciones permitió analizar las variaciones en el valor actual neto, la tasa interna de Retorno y sobretudo el riesgo de inversión de los proyectos.*

6.2 Recomendaciones

- ✚ *Las estrategias planteadas para la diversificación de la cartera de clientes y la gestión de conocimientos de los ejecutivos deben realizarse siguiendo los proyectos propuestos en la tesis.*

- ✚ *Es importante aprovechar las fortalezas y oportunidades que tiene la empresa y prevenir el efecto de las amenazas y debilidades, además la empresa tiene que analizar las variables sobre las cuales no tiene influencia alguna por lo tanto debe adaptarse a ellas y las variables sobre las cuales la empresa puede influir para su modificación.*

- ✚ *Las tendencias de los segmentos seleccionados, permiten a la empresa proyectar un énfasis por bajos costos.*

- ✚ *Con las fortalezas y oportunidades que tiene la empresa debe obtener productos a un bajo costo de acuerdo a su capacidad de pago.*

- ✚ *Se debe considerar la amenaza de dependencia de un solo cliente y desarrollo de los proyectos de mercado que permitan la diversificación de la cartera de clientes.*

- ✚ *La empresa debe invertir en recursos para incrementar las operaciones de la empresa, y mejorar el nivel de conocimientos del recurso humano y reposicionar a la empresa.*

- ✚ *En las actividades que realice la empresa se deben seguir los lineamientos planteados en la misión, visión, objetivos y estrategias.*

- ✚ *La empresa debe poner énfasis a los objetivos planteados que son prioritarios.*

- ✚ *Se debe realizar las estrategias planteadas en la matriz de síntesis estratégica.*

- ✚ *La empresa debe medir mediante los índices planteados en el Balanced Scorecard, los resultados obtenidos con respecto a la estrategia y los objetivos.*

- ✚ *Se debe implementar sistemas de control en el proyecto de diseño de un Plan de marketing e imagen corporativa y realizar seguimientos de los resultados económicos y variables de satisfacción de los clientes.*

- ✚ *Los auxiliares de limpieza y supervisores deben capacitarse en el manejo de productos, equipos y maquinaria que la empresa va a adquirir.*

- ✚ *Para la ejecución del plan estratégico en su totalidad, se considera necesario mejorar el nivel de conocimientos técnicos del recurso humano, es importante realizar un plan de capacitación.*

- ✚ *La empresa debe evaluar el impacto financiero de los ingresos obtenidos por la ejecución de los proyectos.*

ANEXOS

ENTREVISTA MODELO CENTROS COMERCIALES

1.-¿El centro comercial cuenta con una empresa que les provee la limpieza y mantenimiento de las instalaciones?

En el caso de que la respuesta sea afirmativa

¿Que empresa les provee de este servicio?

En el caso de que la respuesta sea negativa

¿Ha pensado en la contratación de una empresa que provea la limpieza y mantenimiento de las instalaciones?

2.-¿Qué parámetros toman o tomarían en cuenta para la contratación del servicio de limpieza y mantenimiento del centro comercial?

3.-¿Actualmente cuántas personas trabajan en la limpieza del centro comercial?

4.-¿La limpieza que se realiza en el centro comercial incluye la limpieza interior de los locales, o cada una realiza la limpieza de estos?

5.-Los costos de limpieza son fijos o variables? En el caso de que sean variables de que dependen.

6.-¿Cuáles son los horarios de limpieza?

7.-¿Conoce de los productos, equipos y maquinas que se utilizan en la limpieza y mantenimiento, puede mencionar brevemente algunos de ellos?

8.-Explique acerca del mantenimiento que se realiza en el centro comercial?

CENTRO COMERCIAL IÑAQUITO

Entrevista realizada a: Pablo Jervis

Cargo: Administrador General Centro comercial

1.-¿El centro comercial cuenta con una empresa que les provee la limpieza y el mantenimiento de las instalaciones? En el caso de que sea afirmativa la respuesta cuál es la empresa?

No, el centro comercial realiza la limpieza y mantenimiento de las instalaciones con personal propio.

En el caso de que sea negativa la respuesta.

2.-¿Si una empresa les ofreciera el servicio de limpieza y mantenimiento del centro comercial, que parámetros tomarían en cuenta para la contratación de esta?

Es fundamental como en toda contratación de un servicio, verificar la situación de la compañía, financieramente y sobretodo que este legalmente constituida.

Como administrador del centro comercial considero importante los productos y la maquinaria que se utilizarían, actualmente trabajamos con la empresa Spartan que nos provee de los productos de aseo, los cuales reúnen ciertos estándares de calidad en cuanto a los químicos utilizados para su elaboración, tomando en cuenta que las instalaciones necesitan limpieza permanente.

Es decir sería importante el servicio que va ha dar conjuntamente con los productos y maquinaria a utilizarse.

3.-¿Ha pensado en la contratación de una empresa que provea la limpieza y el mantenimiento de las instalaciones?

Si he pensado en la tercerización de este servicio, ya que sería mucho más fácil y se delegaría las tareas a la empresa de servicios y limpieza.

4.-¿Actualmente cuántas personas trabajan en la limpieza del Centro Comercial?

18 personas.

5.-¿La limpieza que se realiza en el centro comercial incluye la limpieza interior de los locales, o cada una realiza la limpieza de estos?

No, cada local realiza la limpieza interior.

6.-¿Los costos de limpieza son fijos o variables? Si son variables de que dependen.

Los costos son fijos y variables, los costos variables ocurren cuando hay compras por siniestros inesperados.

7.-¿Cuáles son los horarios de limpieza?

Matutino (Horario que se abre el centro comercial)

Nocturno (Horario de cierre centro comercial)

8.-¿Conoce de los productos, equipos y maquinas que se utilizan en la limpieza y mantenimiento, puede mencionar brevemente algunos de ellos?

Si se utilizan productos biodegradables, cuyo proveedor es la empresa Spartan.

9.-Explique acerca del mantenimiento que se realiza en el centro comercial

Se realiza mantenimiento interior y exterior del centro comercial.

**CENTRO COMERCIAL
QUICENTRO SHOPPING**

Entrevista realizada a: Gino Benítez

Cargo: Jefe Nacional de Mantenimiento

1.-¿El centro comercial cuenta con una empresa que les provee la limpieza y mantenimiento de las instalaciones?

En el caso de que la respuesta sea afirmativa

¿Que empresa les provee de este servicio?

No, el centro comercial no cuenta con una empresa que les provee la limpieza y mantenimiento de las instalaciones, ya que cuenta con personal propio.

En el caso de que la respuesta sea negativa

2.-¿Ha pensado en la contratación de una empresa que provea la limpieza y mantenimiento de las instalaciones?

No sería factible por la política del centro comercial, ya que se tiene que tener en cuenta los costos que se tendrían con la tercerización del servicio, se optimizan más recursos con la contratación de personal propio.

El centro comercial pone énfasis en la rentabilidad.

3.-¿Qué parámetros toman o tomarían en cuenta para la contratación del servicio de limpieza y mantenimiento del centro comercial?

Para la contratación de una empresa que provea el servicio de limpieza y mantenimiento del centro comercial, se tendría en cuenta el valor agregado, es decir que podría aportar la empresa al centro comercial, y a su vez que le diferencie de las demás empresas contratantes.

4.-¿Actualmente cuántas personas trabajan en la limpieza del centro comercial?

Están trabajando:

67 personas conformadas de la siguiente manera:

30 auxiliares de limpieza

11 Mantenimiento

16 Saloneros del patio de comidas

Personal eventual:

3 personas

2 supervisores

5.-¿La limpieza que se realiza en el centro comercial incluye la limpieza interior de los locales, o cada uno realiza la limpieza de estos?

No incluye la limpieza interior de los locales, únicamente la limpieza se realiza en las áreas comunales.

6.-Los costos de limpieza son fijos o variables? En el caso de que sean variables de que dependen.

Los costos de limpieza son fijos, en base a un análisis y a un presupuesto proyectado, en menor proporción se tienen también costos variables causados por eventuales siniestros, por lo tanto es indispensable un mantenimiento preventivo para la minimización de costos.

7.-¿Cuáles son los horarios de limpieza?

Hay dos turnos:

7:00 am a 2:00 pm

2:00 pm hasta el cierre del centro comercial

8.-¿Conoce de los productos, equipos y maquinas que se utilizan en la limpieza y mantenimiento, puede mencionar brevemente algunos de ellos?

Si se utilizan productos biodegradables, ya que el centro comercial se somete a auditorias ambientales por parte del Municipio.

9.-Explique acerca del mantenimiento que se realiza en el centro comercial?

El mantenimiento del centro comercial comprende lo siguiente:

Mantenimiento eléctrico

Pintura

Cerrajería

Carpintería

Mecánica

Hidrosanitaria

Jardinería

Aluminio y vidrio

Tumbados

Albañilería

10.-En cuanto a los productos y equipos utilizados para la limpieza y mantenimiento de las instalaciones del centro comercial que características principales deben reunir estos?

Es importante en los productos de limpieza el rendimiento que tienen, la calidad y la facilidad de manejo para el personal de limpieza.

**CENTRO COMERCIAL
SAN LUIS SHOPPING**

Entrevista realizada a: Gino Benítez

Cargo: Jefe Nacional de Mantenimiento

1.-¿El centro comercial cuenta con una empresa que les provee la limpieza y mantenimiento de las instalaciones?

En el caso de que la respuesta sea afirmativa

¿Que empresa les provee de este servicio?

No, el centro comercial no cuenta con una empresa que les provee la limpieza y mantenimiento de las instalaciones, ya que cuenta con personal propio.

En el caso de que la respuesta sea negativa

2.-¿Ha pensado en la contratación de una empresa que provea la limpieza y mantenimiento de las instalaciones?

No sería factible por la política del centro comercial, ya que se tiene que tener en cuenta los costos que se tendrían con la tercerización del servicio, se optimizan más recursos con la contratación de personal propio.

El centro comercial pone énfasis en la rentabilidad.

3.-¿Qué parámetros toman o tomarían en cuenta para la contratación del servicio de limpieza y mantenimiento del centro comercial?

Para la contratación de una empresa que provea el servicio de limpieza y mantenimiento del centro comercial, se tendría en cuenta el valor agregado, es decir que podría aportar la empresa al centro comercial, y a su vez que le diferencie de las demás empresas contratantes.

4.-¿Actualmente cuántas personas trabajan en la limpieza del centro comercial?

Están trabajando:

50 personas, distribuidas de la siguiente manera:

21 auxiliares de limpieza

10 Mantenimiento

17 Saloneros del patio de comidas

Personal eventual:

2 supervisores

5.-¿La limpieza que se realiza en el centro comercial incluye la limpieza interior de los locales, o cada uno realiza la limpieza de estos?

No incluye la limpieza interior de los locales, únicamente la limpieza se realiza en las áreas comunales.

6.-Los costos de limpieza son fijos o variables? En el caso de que sean variables de que dependen.

Los costos de limpieza son fijos, en base a un análisis y a un presupuesto proyectado, en menor proporción se tienen también costos variables causados por eventuales siniestros, por lo tanto es indispensable un mantenimiento preventivo para la minimización de costos.

7.-¿Cuáles son los horarios de limpieza?

Hay dos turnos:

7:00 am a 2:00 pm

2:00 pm hasta el cierre del centro comercial

8.-¿Conoce de los productos, equipos y maquinas que se utilizan en la limpieza y mantenimiento, puede mencionar brevemente algunos de ellos?

Si se utilizan productos biodegradables, ya que el centro comercial se somete a auditorias ambientales por parte del Municipio.

9.-Explique acerca del mantenimiento que se realiza en el centro comercial?

El mantenimiento del centro comercial comprende lo siguiente:

Mantenimiento eléctrico

Pintura

Cerrajería

Carpintería

Mecánica

Hidrosanitaria

Jardinería

Aluminio y vidrio

Tumbados

Albañilería

Mantenimiento de la estructura de madera

10.-En cuanto a los productos y equipos utilizados para la limpieza y mantenimiento de las instalaciones del centro comercial que características principales deben reunir estos?

Es importante en los productos de limpieza el rendimiento que tienen, la calidad y la facilidad de manejo para el personal de limpieza.

**AEROPUERTO
MARISCAL SUCRE**

Entrevista realizada a: Gabriela Checa

Cargo: Asistente de Environment Health Safety

1.-¿El aeropuerto cuenta con una empresa que les provee la limpieza y mantenimiento de las instalaciones?

En el caso de que la respuesta sea afirmativa

¿Que empresa les provee de este servicio?

Si, la empresa Nosol S.A es la encargada de la limpieza y mantenimiento de las instalaciones del Aeropuerto.

En el caso de que la respuesta sea negativa

2.-¿Ha pensado en la contratación de una empresa que provea la limpieza y mantenimiento de las instalaciones?

3.-¿Qué parámetros toman o tomarían en cuenta para la contratación del servicio de limpieza y mantenimiento del centro comercial?

Los equipos de protección, los productos de limpieza preferentemente biodegradables.

4.-¿Actualmente cuántas personas trabajan en la limpieza del aeropuerto?

Desconozco, ya que la empresa Nosol es la encargada de la administración del personal de limpieza y mantenimiento.

5.-¿La limpieza que se realiza en el aeropuerto incluye la limpieza interior de los stands, o cada uno realiza la limpieza de estos?

No incluye la limpieza interior.

6.-Los costos de limpieza son fijos o variables? En el caso de que sean variables de que dependen.

Desconozco, ya que la empresa Nosol S.A es la encargada de la administración.

7.-¿Cuáles son los horarios de limpieza?

Desconozco, ya que la empresa Nosol S.A es la encargada de la administración.

8.-¿Conoce de los productos, equipos y maquinas que se utilizan en la limpieza y mantenimiento, puede mencionar brevemente algunos de ellos?

Desconozco, ya que la empresa Nosol S.A es la encargada de la administración.

9.-Explique acerca del mantenimiento que se realiza en el aeropuerto?

El mantenimiento que se realiza en el aeropuerto comprende las siguientes áreas:

Primera Planta:

- Puestos de información de vuelos, turística y de servicios
- Cafeterías
- Restaurante
- Sala de espera para viajeros y acompañantes
- Hall de atención y registro de pasajeros
- Dos salas de pre-embarque
- 36 mostradores de las compañías de aviación
- Oficina para el pago de impuestos
- Baterías sanitarias
- Gradas eléctricas y normales
- Ascensor para personas con incapacidad

Segunda Planta:

- 14 filtros de migración
- Filtros de seguridad
- Cinco salas de pre-embarque remodeladas y bien equipadas
- Centro comercial con variedad de productos y souvenirs
- Tres locales de Duty Free
- Sala VIP

Tercera Planta

Oficinas Administrativas de:

- QUIPORT
- Corporación Aeropuerto – CORPAQ
- Dirección de Aviación Civil

El hall de arribo internacional tiene dos plantas.

Planta Baja:

- Sala para arribo de pasajeros, hall de migración y trámites de llegada
- 12 filtros de migración, con nuevo diseño y servicio computarizado con fibra óptica.
- Cuatro bandas de equipaje
- Filtros para control aduanero
- Amplia y moderna sala de Protocolo para autoridades y pasajeros VIP
- Coches y ayuda para transporte de maletas
- Baterías sanitarias

Planta Alta:

- Sala de espera para familiares y amigos, con vista panorámica hacia la pista
- Restaurante
- Servicio de bar
- Baterías sanitarias

Oficinas administrativas de Gobierno

BIBLIOGRAFIA

- ✚ SALAZAR, Francis, *Folleto de administración estratégica*, Quito, 2004.
- ✚ SERNA, Humberto, *Planeación y gestión estratégica*, Legis editores, segunda edición, Colombia, 1994
- ✚ DUMRAUF, Guillermo, *Finanzas Corporativas*, grupo guía editores, tercera edición, Colombia, 2003.
- ✚ HAROLD, Koontz, *Administración una perspectiva global*, onceava edición, Ed. Mac Graw Hill, México, 1999.
- ✚ KAPLAN, Robert, *El cuadro de mando integral*, editorial planeta Colombia S.A, Colombia, 2004.
- ✚ PORTER, Michael, *Estrategia y ventaja competitiva*, editorial planeta, Colombia, 2006.
- ✚ GUIZAR, Rafael, *Desarrollo organizacional*, Mc Graw Hill interamericana editores, México, 2004
- ✚ DAFT, Richard, *Teoría y diseño organizacional*, Thompson editores, México, 2000.
- ✚ OSORIO Alfredo, *Planeación Estratégica, Dirección de Planeamiento y Reingeniería Organizacional. Quinta Edición*, Buenos Aires, Agosto de 2003.
- ✚ JENNINGS, Jason, *Menos es Más, Cómo las Compañías que se destacan utilizan la productividad como herramienta competitiva en sus negocios*, Primera Edición, Grupo Editorial Norma, 2003.

- BOSSIDY, Larry. *El arte de la ejecución en los negocios*. Editorial Aguilar. Colombia 2004
- PETERS, Tom. *Gestionar con imaginación*. Editorial Planeta Colombia S.A. Colombia 2006
- PEAHALAD, C. K. *Estrategia corporativa*. Editorial Planeta Colombia S.A. Colombia 2006

INTERNET

- ✚ www.inec.gov.ec
- ✚ www.google.com
- ✚ www.gestiopolis.com
- ✚ www.bce.fin.ec
- ✚ www.cide.edu/analisiseconomico/glosario.html
- ✚ www.monografias.com
- ✚ www.econling.com
- ✚ www.lahora.com
- ✚ www.cincodias.com
- ✚ www.sri.gov.ec
- ✚ www.supercias.gov.ec
- ✚ www.menergia.gov.ec
- ✚ www.ildis.org.ec
- ✚ www.superban.gov.ec
- ✚ www.ccong.org.com
- ✚ www.elprisma.com

CAPITULO II

2.-DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y AMBIENTAL

Para desarrollar la planificación estratégica, es necesario en primer lugar determinar el punto de partida a través del diagnóstico situacional y ambiental.

“Es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización.

El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis FODA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas”⁸

2.1 ANALISIS EXTERNO

Se analizan aquellas variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna por lo tanto debe adaptarse a ellas.

2.1.1 MACRO AMBIENTE

⁸ SERNA Humberto, *Planeación y gestión estratégica*, pag.11

2.1.1.1 Factor económico

“Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional, estos factores influyen en el desenvolvimiento de la empresa”⁹

Por el impacto que pueden tener en la organización se han considerado los siguientes:

2.1.1.1.1 La dolarización

“Un concepto amplio de dolarización es el que se refiere a cualquier proceso donde el dinero extranjero reemplaza al dinero doméstico en cualquiera de sus tres funciones.

En efecto, la dolarización de una economía es un caso particular de sustitución de la moneda local por el dólar estadounidense como reserva de valor, unidad de cuenta y como medio de pago y de cambio”¹⁰

Entre los factores que explican los fenómenos de la dolarización, sobre todo en los países de América Latina, y que han jugado un papel importante en el proceso están: la inestabilidad macroeconómica, el escaso desarrollo de los mercados financieros, la falta de credibilidad en los programas de estabilización, la globalización de la economía, el historial de alta inflación, los factores institucionales, entre otros.

⁹ SERNA Humberto, *Planeación y gestión estratégica*, pag. 23

¹⁰ www.bce.fin.ec

Connotación gerencial

Oportunidad

- ✚ El contrato que tiene Sistemas integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda es en dólares lo que ocasiona que exista estabilidad en los precios para la limpieza y mantenimiento del sistema integrado de trolebús.

2.1.1.1.2 Inflación:

La inflación es medida estadísticamente a través del índice de precios al consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia).

Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

Variación de la inflación

Tabla 2.1

FECHA	VALOR
Octubre-31-2006	3.21 %
Septiembre-30-2006	3.21 %
Agosto-31-2006	3.36 %
Julio-31-2006	2.99 %

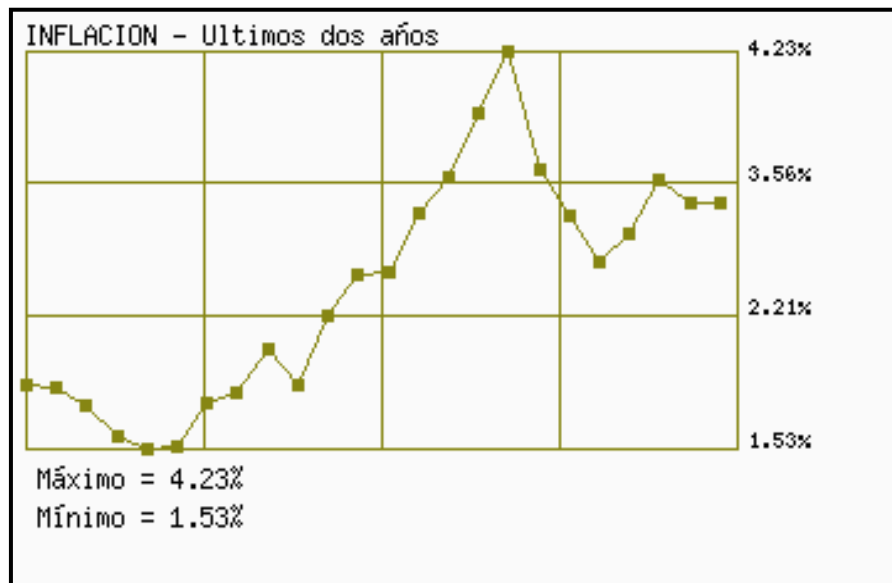
Junio-30-2006	2.80 %
Mayo-31-2006	3.11 %
Abril-30-2006	3.43 %
Marzo-31-2006	4.23 %
Febrero-28-2006	3.82 %
Enero-31-2006	3.37 %
Diciembre-31-2005	3.14 %
Noviembre-30-2005	2.74 %
Octubre-31-2005	2.72 %
Septiembre-30-2005	2.43 %
Agosto-31-2005	1.96 %
Julio-31-2005	2.21 %
Junio-30-2005	1.91 %
Mayo-31-2005	1.85 %
Abril-30-2005	1.54 %
Marzo-31-2005	1.53 %
Febrero-28-2005	1.62 %
Enero-31-2005	1.82 %
Diciembre-01-2004	1.95 %
Noviembre-01-2004	1.96 %

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Andrea Alcívar

COMPORTAMIENTO DE LA INFLACION

Grafico 2.1



Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Andrea Alcívar

Fecha: 31 de Octubre del 2006

La variación de la inflación es baja, así durante dos años se tiene como mínimo 1.53% y como máximo 4.23%, es importante que la inflación se mantenga en un solo dígito así se tiene una inflación de 3,21% a finales del 2006.

Connotación gerencial

Oportunidades:

- ✚ No existe una fluctuación significativa en la inflación durante los dos últimos años ya que tiende a estabilizarse, lo que indica que la empresa puede obtener productos de limpieza a un costo no tan elevado, así como comprar todos los insumos que permiten el mantenimiento de los sistemas integrados de trolebuses.*

- ✚ Una baja inflación permite a la empresa cumplir con los costos y gastos planteados en el contrato de limpieza y mantenimiento para la prestación del servicio de limpieza y mantenimiento de la infraestructura física, y móvil del sistema integrado de trolebús (UOST).*

2.1.1.1.3 Tasas de interés¹¹

Precio que se paga por el uso del dinero ajeno, o rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero.

Tasa de interés activa:

Precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.



Variación de la tasa de interés activa

Tabla 2.2

FECHA	VALOR
Enero-21-2007	8.74 %
Enero-14-2007	9.42 %
Enero-07-2007	10.37 %
Diciembre-31-2006	9.86 %
Diciembre-24-2006	8.63 %
Diciembre-17-2006	8.49 %
Diciembre-10-2006	8.52 %
Diciembre-03-2006	8.75 %
Noviembre-26-2006	9.22 %
Noviembre-19-2006	10.07 %
Noviembre-12-2006	10.29 %
Noviembre-05-2006	10.29 %
Octubre-29-2006	8.60 %
Octubre-27-2006	10.29 %
Octubre-22-2006	9.12 %
Octubre-15-2006	8.75 %
Octubre-08-2006	10.14 %
Octubre-01-2006	7.56 %
Septiembre-24-2006	8.77 %
Septiembre-17-2006	8.37 %
Septiembre-10-2006	8.71 %
Septiembre-03-2006	8.58 %
Agosto-27-2006	9.42 %
Agosto-20-2006	9.31 %

¹¹ www.ildis.org.ec

Los factores que determinan las tasas de interés son:

-  Tasa Libor
-  Riesgo país

Variación de la tasa de interés pasiva
Tabla 2.3

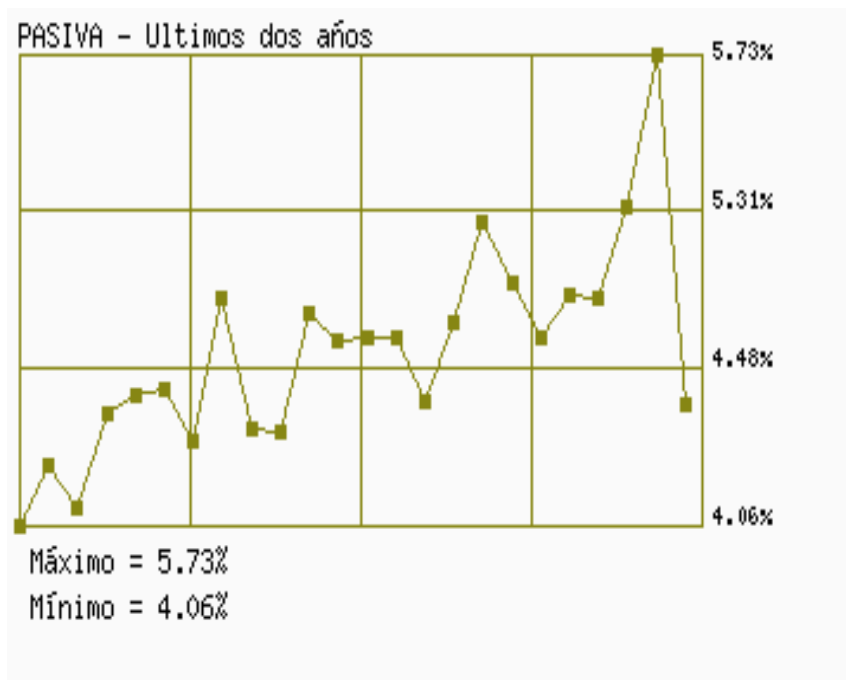
Enero-21-2007	4.49 %
Enero-14-2007	5.73 %
Enero-07-2007	5.19 %
Diciembre-31-2006	4.87 %
Diciembre-24-2006	4.88 %
Diciembre-17-2006	4.73 %
Diciembre-10-2006	4.92 %
Diciembre-03-2006	5.14 %
Noviembre-26-2006	4.78 %
Noviembre-19-2006	4.50 %
Noviembre-12-2006	4.73 %
Noviembre-05-2006	4.73 %
Octubre-29-2006	4.72 %
Octubre-22-2006	4.81 %
Octubre-15-2006	4.39 %
Octubre-08-2006	4.40 %
Octubre-01-2006	4.87 %
Septiembre-24-2006	4.36 %
Septiembre-17-2006	4.55 %
Septiembre-10-2006	4.52 %
Septiembre-03-2006	4.46 %
Agosto-27-2006	4.13 %
Agosto-20-2006	4.28 %
Agosto-13-2006	4.06 %

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Andrea Alcívar

GRAFICO COMPORTAMIENTO DE LA TASA DE INTERES PASIVA

Gráfico 2.3



Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Andrea Alcívar

Fecha de elaboración: 21 de Enero del 2007

En dos años, la tasa de interés pasiva mínima es de 4,06% y la máxima es de 5,73%, a inicios del 2007 la tasa de interés baja en comparación con el año anterior así en Enero del 2007 la tasa de interés es de 4.49%, y en el 2006 es de 4.87%.

Connotación gerencial

🚩 Oportunidad

Si la tasa de interés activa tiene tendencia a la baja, la empresa tendría mayor posibilidad para contraer préstamos que no impliquen un gran apalancamiento.

Si la tasa de interés pasiva tiende a la baja se debería diversificar las inversiones en otras herramientas financieras.

2.1.1.1.4 Producto Interno Bruto

“Medida del valor de todos los bienes y servicios finales producidos en una economía durante un determinado período que puede ser trimestral o anual. El PIB puede ser clasificado como nominal o real. En el primero, los bienes y servicios finales son valuados a los precios vigentes durante el período en cuestión, mientras que en el segundo los bienes y servicios finales se valúan a los precios vigentes en un año base

La producción corriente de bienes finales excluye los artículos revendidos o comprados en un período anterior. Como bienes finales se entiende aquellos que no pueden ser contabilizados como los insumos o las materias primas ya que forman parte del producto final.”¹²

Variación del Producto Interno Bruto

Tabla 2.4

Periodo	PIB
1994	18.572.835
1995	20.195.548
1996	21.267.868
1997	23.635.560
1998	23.255.136
1999	16.674.495
2000	15.933.666
2001	21.249.577
2002	24.899.481
2003	28.635.909
2004 (sd)	32.635.711
2005 (p)	36.488.920

¹² www.cide.edu/analisiseconomico/glosario.html

2006 (prev)	40.892.080
2007 (prev)	43.936.331

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Andrea Alcívar

En el año de 1999 existe una disminución del Producto interno bruto en comparación de los años anteriores con 16.674.495 debido a la recesión económica del país, a partir del 2001 empieza a subir el Producto Interno bruto debido a la reactivación económica, así en el 2006 fue de 40.892.080 y se proyecta que para el 2007 crezca a 43936331.

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR ACTIVIDADES

Tabla 2.5

Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	Pesca	Explotación de minas y canteras	Industria manufacturera (excluye refinación de petróleo)	Fabricación de productos de la refinación de petróleo (1)
1994 2.459.846	666.664	1.682.308	2.716.921	-377.664
1995 2.596.749	776.573	1.913.783	2.828.534	-547.665
1996 2.605.576	716.287	2.337.119	3.027.667	-784.362
1997 2.802.286	935.506	1.955.976	3.078.206	-592.962
1998 2.306.504	901.715	977.624	2.910.600	-150.851
1999 1.653.139	300.043	2.062.901	2.357.516	-745.669
2000 1.465.783	226.862	3.429.731	2.169.792	-1.359.928
2001 1.698.934	197.513	2.563.354	2.483.706	-687.132
2002 1.836.346	211.560	2.880.840	2.593.049	-701.780
2003 1.986.104	223.615	3.608.824	2.734.904	-749.630
2004 1.980.696	229.288	5.372.083	2.883.111	-1.357.306

2005 2.069.961	289.887	7.511.228	3.269.369	-2.416.655
2006 2.183.990	311.295	9.946.393	3.507.977	-2.790.270
2007 2.294.610	330.409	10.760.204	3.724.479	-2.874.257
Suministro de electricidad y agua	Construcción	Comercio al por mayor y menor	Transporte y almacenamiento (2)	Intermediación financiera
1994 280.329	584.363	2.508.148	1.464.674	644.213
1995 145.829	689.805	2.601.893	1.644.662	799.071
1996 150.932	902.694	2.797.540	1.553.378	863.495
1997 293.090	1.028.978	3.154.333	1.725.790	857.474
1998 323.643	1.271.272	3.328.618	1.941.468	724.051
1999 230.704	893.529	2.376.000	1.556.087	245.458
2000 169.030	1.126.869	2.483.362	1.412.994	301.489
2001 389.702	1.662.436	3.346.611	2.128.921	431.084
2002 614.139	2.029.857	3.579.841	2.166.574	520.360
2003 661.487	2.136.745	3.776.396	2.512.658	574.077
2004 605.892	2.681.463	3.957.501	2.621.588	666.346
2005 516.953	2.975.681	4.326.275	2.875.877	884.074
2006 547.270	3.221.264	4.672.659	3.089.330	1.008.994
2007 574.907	3.500.548	5.013.375	3.278.706	1.110.498
Otros servicios (3)	Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente (SIFMI) (1)	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	Hogares privados con servicio doméstico	Otros elementos del PIB
1994 3.798.715	-682.294	1.144.731	68.343	1.613.538
1995 4.486.755	-741.422	1.185.418	74.127	1.741.436
1996 4.877.776	-863.560	1.277.390	70.745	1.735.191

1997				
5.587.228	-887.805	1.451.971	73.527	2.171.962
1998				
5.497.249	-753.543	1.523.909	72.262	2.380.615
1999				
3.369.932	-357.857	1.165.312	46.998	1.520.402
2000				
2.421.339	-384.897	834.773	28.453	1.608.014
2001				
4.199.189	-443.217	1.035.462	37.440	2.205.574
2002				
5.770.187	-680.992	1.315.442	42.920	2.721.138
2003				
7.418.645	-705.877	1.624.015	48.386	2.785.560
2004				
8.835.513	-705.136	1.769.323	50.181	3.045.168
2005				
9.920.696	-783.616	1.945.857	48.163	3.055.170
2006				
10.647.486	-886.990	2.080.394	50.158	3.302.131
2007				
11.372.580	-984.492	2.234.967	51.928	3.547.869

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Andrea Alcívar

Fecha de elaboración: 21 de Enero del 2007

La actividad de explotación de minas y canteras es la que genera más ingresos en el producto interno bruto, así en el 2006 fue de 9946303, y el comercio al por mayor y menor también tiene importancia al generar 4672659 del producto interno bruto.

Connotación gerencial

Oportunidad

- ✚ Resultaría beneficioso para la empresa si existe un crecimiento en los sectores de la economía que potencialmente necesiten los servicios de Sistemas integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda.

2.1.1.1.5 Precio del petróleo ecuatoriano¹³

Fijado en base al marcador estadounidense West Texas Intermediate (WTI) cuya diferencia es establecido mensualmente por Petroecuador.

WTI: *Es la mezcla de petróleo crudo ligero que se cotiza en el New York Mercantile Exchange y sirve de referencia en los mercados de derivados de los Estados Unidos.*

BRENT: *La mezcla de petróleo crudo ligero que se cotiza en el International Petroleum Exchange y sirve de referencia en los mercados de derivados de Europa y Asia.*

Un componente trascendental del Presupuesto de Ingreso del Ecuador lo constituyen la producción y exportación de petróleo. En efecto, los ingresos del petróleo y sus derivados generan más del 35% de las recaudaciones tributarias, ya sea por concepto de exportaciones o de comercialización interna. Esto significa que existe alta dependencia en el gasto público con respecto a lo que ocurra con el precio del petróleo.

Variación del precio del petróleo
Tabla 2.6

FECHA	VALOR
<i>Noviembre-27-2006</i>	<i>60.32 USD</i>
<i>Noviembre-24-2006</i>	<i>58.44 USD</i>
<i>Noviembre-22-2006</i>	<i>58.44 USD</i>
<i>Noviembre-21-2006</i>	<i>58.02 USD</i>

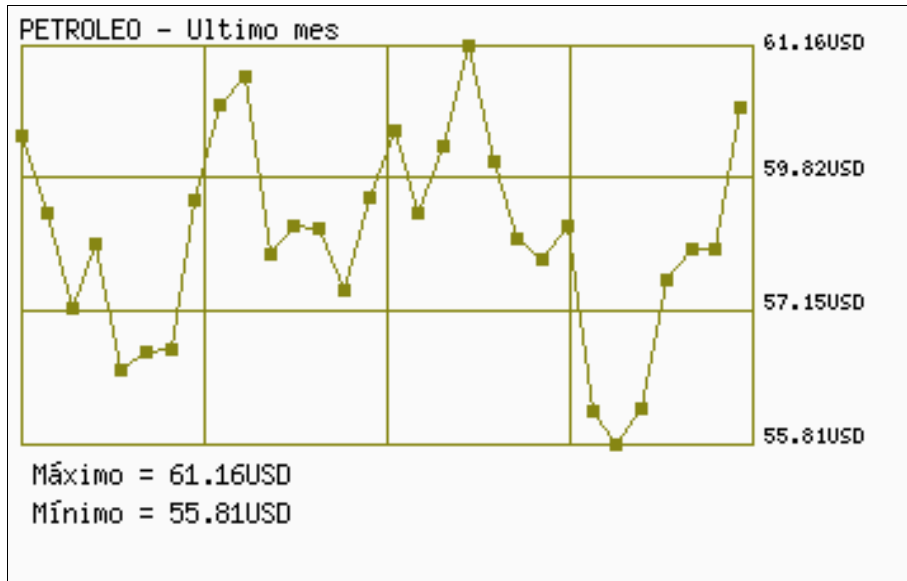
¹³ www.bce.fin.ec

Noviembre-20-2006	56.30 USD
Noviembre-17-2006	55.81 USD
Noviembre-16-2006	56.26 USD
Noviembre-15-2006	58.76 USD
Noviembre-14-2006	58.28 USD
Noviembre-13-2006	58.58 USD
Noviembre-10-2006	59.59 USD
Noviembre-09-2006	61.16 USD
Noviembre-08-2006	59.83 USD
Noviembre-07-2006	58.93 USD
Noviembre-06-2006	60.02 USD
Noviembre-03-2006	59.14 USD
Noviembre-02-2006	57.88 USD
Noviembre-01-2006	58.71 USD
Octubre-31-2006	58.73 USD
Octubre-30-2006	58.36 USD
Octubre-27-2006	60.75 USD
Octubre-26-2006	60.36 USD
Octubre-25-2006	59.10 USD
Octubre-24-2006	57.10 USD
Octubre-23-2006	57.06 USD
Octubre-20-2006	56.82 USD
Octubre-19-2006	58.50 USD
Octubre-18-2006	57.65 USD
Octubre-17-2006	58.93 USD
Octubre-16-2006	59.94 USD

Fuente: www.bce.fin.ec
Elaborado por: Andrea Alcívar

COMPORTAMIENTO DEL PRECIO DEL PETROLEO

Gráfico 2.4



Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Andrea Alcívar

Fecha de elaboración: 27 de Noviembre del 2006

El precio del petróleo mínimo es de \$55.81 y el máximo es de \$61.16, a finales del 2006 existe un incremento del precio del petróleo así en Noviembre es de \$60.32, lo que indica que tiene una tendencia a incrementarse mensualmente.

Connotación gerencial

Oportunidades

- ✚ El precio del petróleo es alto, lo que permite al estado tener mayores ingresos y financiar más proyectos de inversión, esto ayudaría a reducir los riesgos para el cumplimiento del contrato de Sistemas integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda. para el mantenimiento y limpieza del sistema de trolebús por parte del municipio.

2.1.1.1.6 Riesgo país

“Es un índice que intenta medir el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras. Los inversores, al momento de realizar sus elecciones de dónde y cómo invertir, buscan maximizar sus ganancias, pero además tienen en cuenta el riesgo, esto es, la probabilidad de que las ganancias sean menor que lo esperado o que existan pérdidas.

En términos estadísticos, las ganancias se suelen medir usualmente por el rendimiento esperado, y el riesgo por la desviación estándar del rendimiento esperado. Debido a la gran cantidad de información disponible y al costo de obtenerla, a problemas de información imperfecta y asimetrías de información, y principalmente a que es imposible adivinar el futuro, es imposible saber con exactitud cuál es el rendimiento esperado y la desviación estándar de una inversión. Sin embargo, para disminuir el costo de obtener la información, aprovechando las economías de escala existentes en la búsqueda de información, se elaboran índices.

El índice de riesgo país es un indicador simplificado de la situación de un país, que utilizan los inversores internacionales como un elemento más cuando toman sus decisiones. El riesgo país es un indicador simplificado e imperfecto de la situación de una economía”¹⁴

Cálculo del Riesgo País según Euromoney

¹⁴ www.econling.com.ar

Tabla 2.7

Factores de Riesgo Ponderación (en porcentajes)	
Indicadores analíticos	50
Desempeño económico	25
Riesgo político	25
Indicadores Crediticios	30
Indicadores de deuda	10
Deuda en default o reprogramada	10
Calificación crediticia	10
Indicadores de mercado	20
Acceso a financiamiento bancario	5
Acceso a financiamiento de corto plazo	5
Descuento por incumplimiento	5
Acceso a mercado de capitales	5

Elaborado por: Andrea Alcívar

Variación del Riesgo país
Tabla 2.8

FECHA	VALOR
Marzo-13-2007	712.00
Marzo-12-2007	701.00
Marzo-09-2007	706.00
Marzo-08-2007	712.00
Marzo-07-2007	717.00
Marzo-06-2007	725.00
Marzo-05-2007	719.00
Marzo-02-2007	716.00
Marzo-01-2007	717.00
Febrero-28-2007	717.00
Febrero-27-2007	740.00
Febrero-26-2007	686.00
Febrero-23-2007	683.00
Febrero-22-2007	678.00
Febrero-21-2007	697.00
Febrero-20-2007	719.00

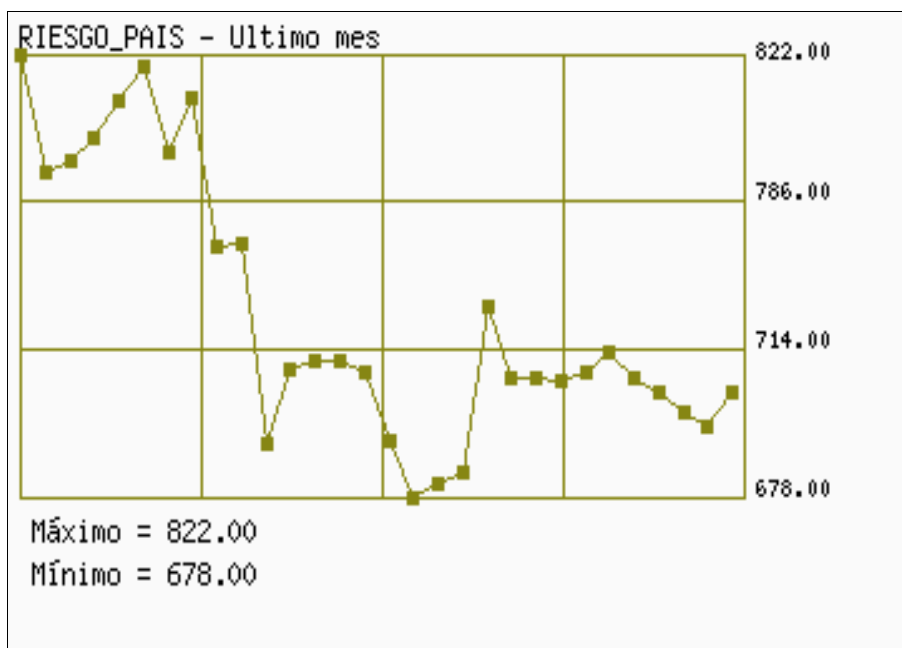
Febrero-19-2007	723.00
Febrero-16-2007	723.00
Febrero-15-2007	720.00
Febrero-14-2007	696.00
Febrero-13-2007	761.00
Febrero-12-2007	760.00
Febrero-09-2007	808.00
Febrero-08-2007	790.00
Febrero-07-2007	818.00
Febrero-06-2007	807.00
Febrero-05-2007	795.00
Febrero-02-2007	788.00
Febrero-01-2007	784.00
Enero-31-2007	822.00

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Andrea Alcívar

COMPORTAMIENTO DEL RIESGO PAIS

Gráfico 2.5



Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Andrea Alcívar

Fecha de elaboración: 14 de Marzo del 2007

El riesgo país mínimo es de 678 y el máximo es de 822, para Marzo del 2007 el riesgo país baja en comparación de Enero del 2007 de 822 a 712.

Connotación gerencial

Amenaza

- ✚ Este índice influye en que si aumenta significativamente los inversionistas extranjeros se vean relegados de invertir dentro del país debido a su inestabilidad política y por ende a su inestabilidad económica que conllevan los problemas gubernamentales, para la empresa un riesgo país bajo significaría que inversionistas extranjeros podrían contratar el servicio de limpieza y mantenimiento que Sistemas integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda.*

- ✚ Al no existir la inversión extranjera, disminuye el circulante en el país, y a su vez se da una disminución en el presupuesto general del estado para destinar fondos para el gasto público.*

2.1.1.2 Factor político¹⁵

El estatuto propuesto por el presidente electo Rafael Correa plantea que la Asamblea esté integrada por 130 miembros, entre ellos seis representantes de los emigrantes que viven en EEUU, España e Italia. De ese grupo cien serían provinciales (repetiendo la estructura del Congreso) y 24 nacionales.

Todos elegidos por votación universal, secreta y uninominal, respetando la alternancia y secuencialidad de hombres y mujeres, quienes deberán tener 21 años y ser ecuatorianos de nacimiento.

Sin embargo, más allá del número y sus alcances, el primer paso para volverla una realidad, será convocar a una consulta popular; aunque, al inicio de su campaña, Rafael Correa declaró que al día siguiente de su posesión hará la convocatoria, esto aún podría cambiar y extenderse el plazo por seis meses más.

Propuesta

- *La convocatoria para elegir a los asambleístas se hará ocho días después de conocer los resultados de la consulta*
- *Las inscripciones se harán en 45 días.*
- *En 15 días se hará la calificación de las candidaturas.*
- *La campaña se hará desde la calificación hasta 3 días antes de la elección.*
- *La elección será 90 días después de la convocatoria.*
- *Proclamación de resultados oficiales: 15 días después de las elecciones.*
- *Instalación de la Asamblea Constituyente: 115 días después de la convocatoria.*

La posición de los partidos políticos a la constituyente es la siguiente:

El PSC, la UDC, el PRIAN, el PSP, que juntos hacen una fuerte mayoría en el próximo período, rechazan la idea.

Los partidos autodenominados de izquierda: MPD, Pachakutik y el PSE - FA apoyan la posibilidad de cambio, incluso, advierten que exigirán la instalación de una Asamblea Constituyente.

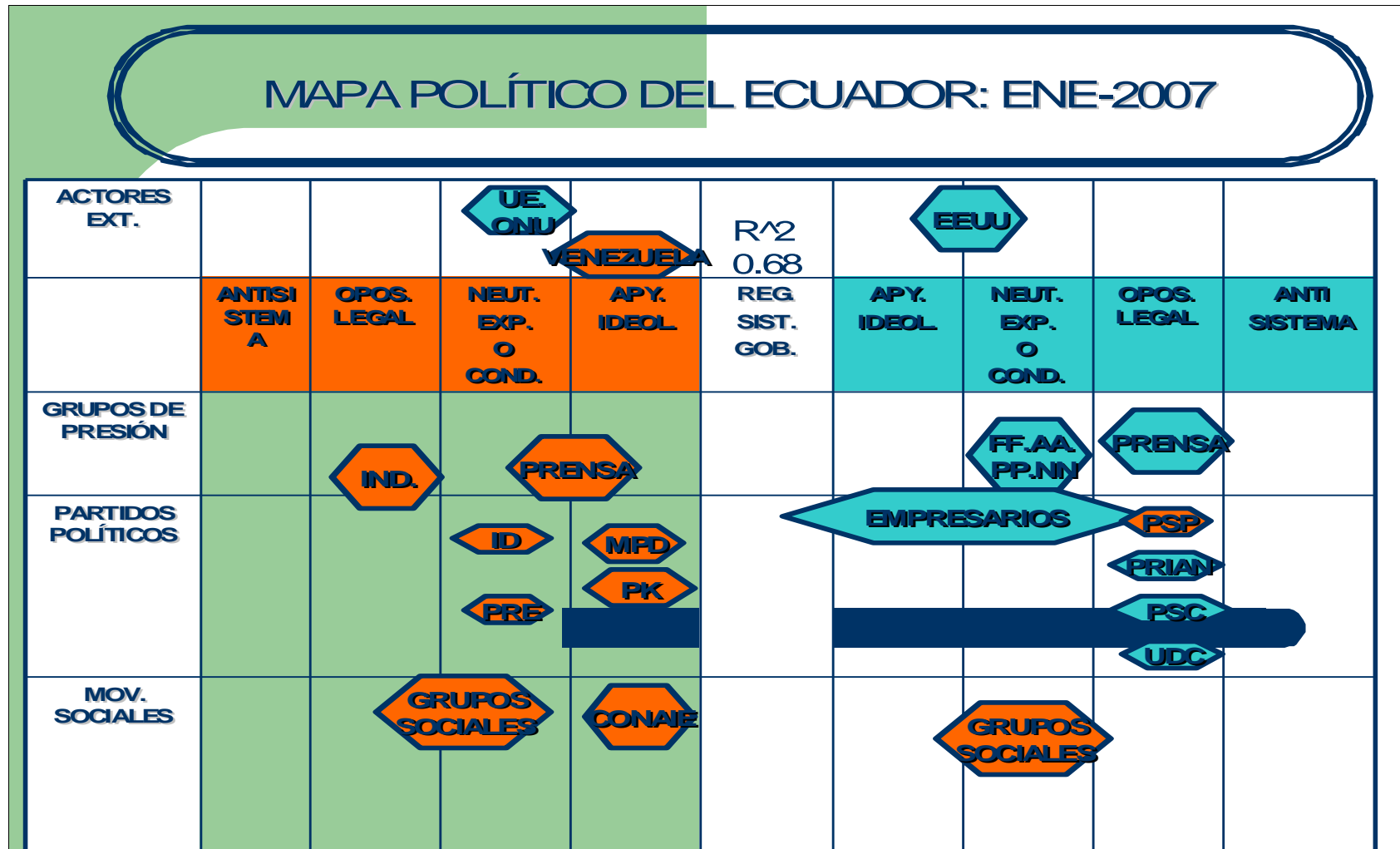
Connotación gerencial:

Amenaza

- ✚ *El gobierno de Rafael Correa tiene un cierto grado de incertidumbre por lo tanto es importante provisionar recursos que nos sirvan de Capital de trabajo en el caso de que no haya dinamismo, ya que el gobierno prevé cambios profundos.*

¹⁵ www.lahora.com

Tabla 2.9







Elaborado por: Andrea Alcívar

2.1.1.3 Factor legal

“Para que la actividad empresarial pueda desarrollarse con capacidad innovadora es crucial que las normas sean claras y transparentes y que se cumplan rigurosamente, es decir, que haya seguridad jurídica”¹⁶

Las leyes permiten regular a las empresas en su funcionamiento y delimitan a que debe regirse la empresa.

Sistemas Integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cía. Ltda. debe regirse a cuatro leyes importantes:

-  *Ley de contratación pública*
-  *Ley de Registro único de contribuyentes*
-  *Ley de Compañías*
-  *Ley de Gestión ambiental*

2.1.1.3.1 Ley de contratación pública

La empresa participó en un concurso público de ofertas según la convocatoria efectuada por el comité de contrataciones del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito para la prestación del servicio de limpieza y mantenimiento de la infraestructura física y móvil del sistema integrado de trolebús.

Se sujetan a las disposiciones de esta Ley el Estado y las entidades del sector público que contraten la ejecución de obras, la adquisición de bienes, así como la prestación de servicios no regulados por la Ley de consultoría.

En esta ley se señala que se debe constituir un comité de contrataciones, y una vez que este cuente con los documentos definitivos para la licitación o concurso

¹⁶ www.cincodías.com

público de ofertas se publicará una convocatoria por tres días consecutivos en dos periódicos de mayor circulación nacional, editados en ciudades diferentes

En todos los casos, el comité adjudicará el contrato al proponente que hubiere presentado la oferta más conveniente a los intereses nacionales e institucionales.

2.1.1.3.2 Ley de Registro único de contribuyentes¹⁷

El Registro Único de Contribuyentes constituye el número de identificación de todas las personas naturales y sociedades que realicen actividades económicas en el Ecuador y que dispongan de bienes/servicios por los cuales deban pagar impuestos, conforme lo dispuesto en el artículo 3 de la Ley del Registro Único de Contribuyentes.

Cada contribuyente se inscribirá en el RUC por una sola vez, obteniendo un solo número de Registro Único de Contribuyentes, indistintamente del número de establecimientos que posea o del número de actividades económicas que realice; dentro de los treinta días hábiles siguientes a la fecha de inicio de actividades o a la de su constitución, caso contrario será sancionado con la multa respectiva.

2.1.1.3.3 Ley de Compañías¹⁸

Actualmente LPA limpieza y mantenimiento está cambiando de personería jurídica para convertirse en Sistemas Integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda., por lo tanto estará regulada por la Superintendencia de Compañías y por las disposiciones de las compañías de responsabilidad limitada.

¹⁷ www.sri.gov.ec

¹⁸ www.supercias.gov.ec

2.1.1.3.4 Ley de Gestión Ambiental¹⁹

La presente Ley establece los principios y directrices de política ambiental; determina las obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones en esta materia.

La gestión ambiental se sujeta a los principios de solidaridad, corresponsabilidad, cooperación, coordinación, reciclaje y reutilización de desechos, utilización de tecnologías alternativas ambientalmente sustentables y respeto a las culturas y prácticas tradicionales.

El proceso de Gestión Ambiental, se orientará según los principios universales del Desarrollo Sustentable, contenidos en la Declaración de Río de Janeiro de 1992, sobre Medio Ambiente y Desarrollo.

2.1.1.4 Factor social

“Son aquellos que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores”²⁰

Los factores sociales nos permiten tener un conocimiento de los problemas que le afectan a la sociedad de un país y las consecuencias que estos factores le influyen a una empresa dentro del territorio nacional.

2.1.1.4.1 Población

“Totalidad de personas que viven en un territorio”²¹

Población económicamente activa, PEA:

“Población que se encuentra efectivamente dentro del mercado de trabajo. Es la población con capacidad física y legal de ejecutar funciones o vender su fuerza de trabajo. Teóricamente se considera a la población que tiene entre 12 y 60 años.

¹⁹ www.menergia.gov.ec

²⁰ SERNA, Humberto, *Planeación y gestión estratégica*, pag. 121.

²¹ *DICCIONARIO ENCICLOPEDICO SALVAT*, pag 3013

No se incluyen a las amas de casa, estudiantes, jubilados, rentistas, incapacitados, ni reclusos (Economía ecuatoriana en cifras, ILDIS).²²

Tabla 2.10

Censos de población		
Años	Población	PEA
1974	6.521.710	2.278.346
1982	8.138.974	2.346.063
1990	9.697.979	3.327.550
2001	12.156.608	6.563.224

Proyecciones		
Años	Población	PEA
2002	12.660.728	5.788.242
2003	12.842.578	5.960.392
2004	13.026.891	6.132.542
2005	13.215.089	
2006	13.408.270	

Fuente: www.ildis.org.ec
Elaborado por: Andrea Alcívar

Connotación gerencial

Oportunidad

✚ La población del Ecuador se esta incrementando a una tasa del 1,4%, lo que significaría una mayor captación de clientes en el mercado, además representa una fuente de mano de obra para la misma.

2.1.1.4.2 Desempleo

“Situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar no pueden conseguir un puesto de trabajo viéndose sometidos a una situación de paro forzoso”.²³

²² www.ildis.org.ec

²³ www.gestiopolis.com

VARIACION DEL DESEMPLEO
Tabla 2.11

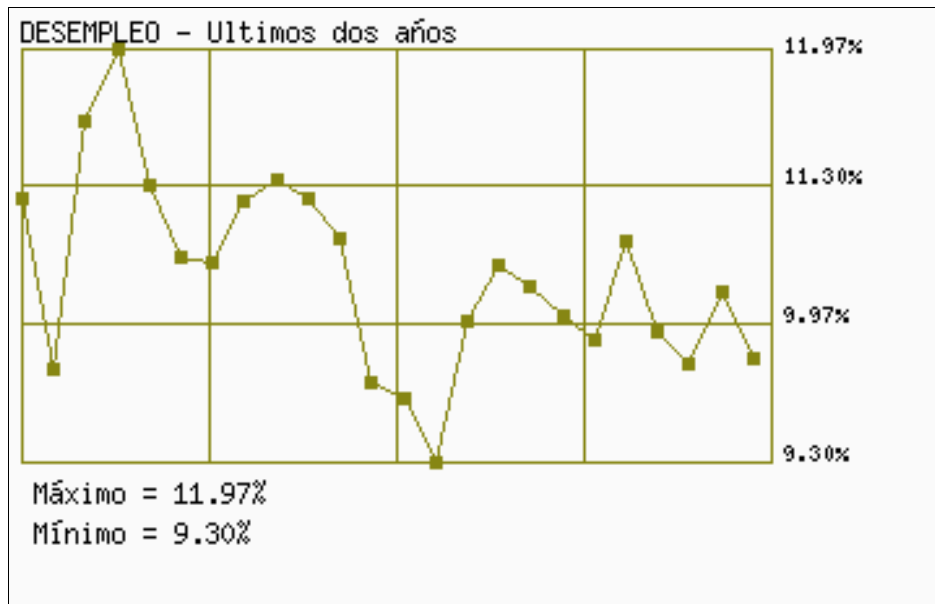
FECHA	VALOR
Octubre-31-2006	9.98 %
Septiembre-30-2006	10.40 %
Agosto-31-2006	9.94 %
Julio-31-2006	10.15 %
Junio-30-2006	10.73 %
Mayo-31-2006	10.09 %
Abril-30-2006	10.25 %
Marzo-31-2006	10.43 %
Febrero-28-2006	10.58 %
Enero-31-2006	10.21 %
Diciembre-31-2005	9.30 %
Noviembre-30-2005	9.71 %
Octubre-31-2005	9.82 %
Septiembre-30-2005	10.75 %
Agosto-31-2005	11.01 %
Julio-31-2005	11.12 %
Junio-30-2005	10.99 %
Mayo-31-2005	10.60 %
Abril-30-2005	10.62 %
Marzo-31-2005	11.10 %
Febrero-28-2005	11.97 %
Enero-31-2005	11.50 %
Diciembre-31-2004	9.90 %
Noviembre-30-2004	11.00 %

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Andrea Alcívar

COMPORTAMIENTO DEL DESEMPLEO

Gráfico 2.6



Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Andrea Alcívar

Fecha de elaboración: 31 de Octubre del 2006

En los dos últimos años el índice de desempleo mínimo es de 9,30% mientras que el máximo es de 11,97%, la tendencia es que baje, así en el 2004 el índice es de 11%, en el 2005 de 9,30% y en el 2006 es de 9,98%.

Connotación gerencial

Oportunidad

- ✚ El elevado nivel de desempleo que tiene el país abarata el costo de la mano de obra, sin embargo, reduce la capacidad adquisitiva y la inversión de las personas y las empresas respectivamente.

2.1.1.4.3 Migración

“Migración es el movimiento de la población; más exactamente, el movimiento de personas a través de una frontera específica con la intención de adoptar una nueva residencia. Junto con la fecundidad y la mortalidad, la migración es un componente del cambio poblacional. Los términos inmigración y emigración se utilizan para referirse a los movimientos entre los países. Migración interna específica el movimiento dentro de un país”²⁴

Remesas de los migrantes

“En el país, la migración tiene efectos en los niveles macro, meso (comunidades locales) y micro.

El efecto macroeconómico es importante por la entrada de divisas, producto del trabajo de los ecuatorianos en el país receptor enviados a nuestro país y porque constituyen la segunda fuente de ingresos a nivel nacional y la tercera industria en términos de crecimiento a nivel global.

El ingreso de las remesas al país ha sostenido el modelo económico y ha contribuido a la estabilidad política pero otros pilares de la dolarización como las exportaciones y la inversión extranjera son frágiles, lo cual incrementa la importancia de las remesas para la economía ecuatoriana y para ciertas regiones del país de donde ha salido gran cantidad de migrantes.

A nivel microeconómico las familias han mejorado sus niveles de vida en lo que respecta a la satisfacción de sus necesidades básicas, aunque hay costos sociales y psicoafectivos. Debido a esto, otros consumos de los migrantes tienen que ver con la nostalgia (compra de productos de sus localidades de origen que pueden constituirse en oportunidad para que el país exporte) y con sus vínculos

²⁴ www.inec.gov.ec

*familiares relacionados con productos simbólicos y culturales que originan nuevas oportunidades de intercambio comercial*²⁵

Las remesas en el 2006 llegaron a un valor aproximado de \$2.500 millones.

Connotación gerencial

Amenaza

- ✚ *Las personas desempleadas migran a otros países, ocasionando la fuga de mano de obra capacitada.*

Oportunidad

- ✚ *El ingreso de las remesas al país ha sostenido el modelo económico y ha contribuido a la estabilidad política.*

²⁵ www.superban.gov.ec

2.1.1.5 Factor tecnológico

2.1.1.5.1 Bioremediación²⁶

La "bioremediación" es el proceso que se ocupa de la utilización de sistemas biológicos, tales como enzimas y bacterias, para producir rupturas o cambios moleculares de tóxicos, contaminantes y sustancias de importancia ambiental en suelos, aguas y aire, generando compuestos de menor o ningún impacto ambiental.

Estas degradaciones o cambios ocurren usualmente en la naturaleza (y entonces se denomina "atenuación natural"), sin embargo la velocidad de tales cambios es baja.

Mediante una adecuada manipulación estos sistemas biológicos pueden ser optimizados para aumentar la velocidad de cambios o degradación y así usarlos en sitios con una elevada concentración de contaminantes. En general, las manipulaciones involucran producción e inmovilización de enzimas en determinados soportes y cambios genéticos a algunas cepas bacterianas.

Una variedad de contaminantes pueden ser eliminados por bioremediación: pesticidas, herbicidas, petróleo y sus hidrocarburos derivados, gasolina y metales pesados, entre otros.

Sistemas Integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda. debe tomar en cuenta los aspectos tecnológicos porque utiliza componentes biodegradables para su proceso productivo y recoge una gran cantidad de desechos cuyo porcentaje (aunque minoritario) puede llegar a ser ambientalmente peligroso o tóxico.

²⁶ www.google.com

Connotación gerencial

Oportunidad

- ✚ Con la bioremediación la empresa puede utilizar productos biodegradables para la limpieza y mantenimiento del Sistema Integrado de Trolebús.

2.1.1.6 Factor ambiental.

2.1.1.6.1 Recolección de basura

“La acumulación de desechos sólidos propicia la generación de insectos y fauna nocivos. Estos son portadores de larvas, bacterias y virus que provocan enfermedades graves en los seres humanos, situación que puede alcanzar un nivel crítico cuando los desechos son depositados en la vía pública, donde pueden llegar a obstruir el sistema de drenaje, produciéndose inundaciones en temporada de lluvias, que junto con el viento contribuyen a incrementar la propagación de portadores y gérmenes.

La recolección periódica de desechos sólidos tanto en calles como en domicilios es un servicio básico que, además de contribuir a la prevención de situaciones de insalubridad promueve la conservación y el mejoramiento de la imagen urbana, dos aspectos del desarrollo urbano cuyo cumplimiento permite estimar la efectividad del gobierno local

Normalmente, los daños ambientales debidos a la eliminación de desechos sólidos pueden incluir la contaminación de la calidad del suelo, de las aguas subterráneas y superficiales, y del aire.”²⁷

Actualmente la empresa metropolitana de aseo es la encargada de la recolección de basura en la ciudad de Quito.

²⁷ www.una.ac.cr

2.1.2 MICRO AMBIENTE

2.1.2.1 Proveedores²⁸

Hay proveedores que no son cruciales, pero otros son de vital importancia puesto que repercuten en los resultados de costos de la empresa. La negociación se convierte en factor clave para conseguir productos de calidad a un buen precio. Así por ejemplo las alianzas estratégicas y convenios nos permiten conseguir por volumen un precio especial.

En el momento de seleccionar a un proveedor debemos tener en cuenta: precio, condiciones de pago, calidad, y servicio; y que haya un equilibrio de estos componentes.

También debemos analizar cuál de todos es el más importante según nuestra compañía: la calidad, la entrega a tiempo, el financiamiento.

Entre los proveedores de los productos y maquinas de limpieza de Sistemas Integrados de Limpieza y Mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda. Ltda. están:

AT&E CORPORATION

PRODUCTOS:

- 1.- Abrillantadoras industriales*
- 2.- Aspiradoras industriales.*
- 3.- Aspiradora lavadora de alfombras industrial*
- 4. -Lavadoras de pisos de alta revolución*
- 5.- Productos químicos y accesorios de limpieza en general*

²⁸ www.google.com

 **LABORATORIOS BIOPRO CIA. LTDA.**

- 1.- *Productos y formulaciones biodegradables*
- 2.- *Limpiavidrios BIO PRO: Limpiador desengrasante y desempañante gconcentrado de vidrios, espejos y superficies afines*
- 3.- *Shampoo abrillantador de autos*
- 4.- *Desinfectante jabonoso y detergente BIO-PRO de uso general para baños, pisos, cocinas, desagües, letrinas, etc.*

 **SPARTAN CHEMICAL COMPANY INC**

- 1.- *Carwash: detergente líquido para la limpieza y abrillantado del auto*
- 2.- *Stericlean: Limpiador desinfectante*
- 3.- *H2 D2: Limpiador desengrasante industrial superconcentrado*
- 4.- *CERASPAR CRISTALINA: Cera especializada de alto brillo para piso*
- 5.- *RFS-123: Eliminador de ceras*

 **IMPORTADORA J.J**

- 1.- *OA. CLEANER: Limpiador desinfectante para maquinas y equipos de oficina*
- 2.- *DISY FLOR: Desinfectante super concentrado*

 **CONDOR**

- 1.- *Desengrasante*
- 2.- *Control de lijado*
- 3.- *Primer sellador para plásticos*
- 4.- *Wanda primer PU 5100*
- 5.- *Barniz Poliuretano 5100*
- 6.- *Elastificante Wanda*
- 7.- *Condordiluyente*
- 8.- *Condoremovedor*

9.- Tan esmalte sintético


10.- Condor lac laca de nitrocelulosa

FERRETERIA GC


1.- Productos de ferretería

Connotación gerencial

Amenaza

 *La empresa tiene un solo proveedor de maquinas que se utilizan para la limpieza lo que ocasiona que este pueda manipular los precios, y negociar la compra de estos a su conveniencia.*

Oportunidad

 *En cambio tiene diversos proveedores para los productos de limpieza y artículos de ferretería, lo que permite que la empresa pueda escoger a los proveedores más convenientes en cuanto a costos, y productos.*

2.1.2.2 Clientes

La empresa Sistemas Integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda, participó en la convocatoria efectuada por el Comité de Contrataciones del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito para la prestación del servicio de limpieza y mantenimiento de la infraestructura física y móvil del sistema integrado de trolebús.

Por lo tanto actualmente presta sus servicios al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Amenaza

Existe una dependencia de una sola fuente de ingresos ya que la empresa no cuenta con una cartera de clientes.

2.1.2.3 Competencia

La principal competencia es la empresa CAELC, que brinda el servicio de limpieza y mantenimiento al sistema integrado de la ECOVIA.

Existen competencias potenciales ya que se dedican a la rama de recolección de basura, así hay empresas registradas en la superintendencia de compañías:

Compañía de limpieza urbana Ecoclean Cia. Ltda

Consorcio Quito Limpio

Elitegroup Cia. Ltda.

Empresa comunitaria de recolección

Empresa comunitaria de basura colinas del norte erbacolinor S.A

Gestión ambiental de desechos canlys Cia. Ltda

Incineración residuos tóxicos peligrosos incinerox Cia. Ltda

Justicecompany técnica industrial S.A

Parflix S.A

Pecs lecontsa S.A

Personalclean Cia Ltda

Prozambiza Cia. .Ltda

Recbas recolección y reciclaje S.A

Soluciones ambientales S.A SOLAMSA.

2.1.2.4 Estudio de mercado

TECNICA:

Entrevista

SEGMENTO:

Lugares con un alto nivel de transito de clientes y que necesitan limpieza permanentemente

SEGMENTOS SELECCIONADOS:

Centros Comerciales

Centro Comercial Ñaquito

Quicentro Shopping

San Luis Shopping

San Marino Shopping

Transporte

Aeropuerto

Para el estudio de mercado los segmentos seleccionados son: Centros comerciales y transporte ya que existe un alto nivel de tránsito de los clientes y por lo tanto necesitan limpieza permanente.

Se realizó entrevistas a los administradores, jefes de mantenimiento de los centros comerciales y del aeropuerto, con el fin de determinar la aceptación del servicio, la organización en general en cuanto a los procesos de limpieza y mantenimiento.

En los centros comerciales con el estudio se determinó que no poseen una empresa que les provee el servicio de limpieza y mantenimiento, debido a que operativamente en cuanto a costos, es más recomendable tener personal propio.

En cuanto a la aceptación del servicio, en su mayoría de los administradores dicen que la tercerización del servicio permitirá la delegación de tareas, y se medirá el resultado del servicio.

Lo mencionado nos permite proyectar un énfasis por bajos costos.

Los productos, equipos y maquinaria utilizados en los centros comerciales son importantes, así estos utilizan productos biodegradables ya que se someten a auditorías ambientales por parte del municipio.

En cuanto al aeropuerto, la empresa Nosol S.A les provee del servicio de limpieza y mantenimiento de las instalaciones interiores del aeropuerto, para la contratación del servicio es importante la utilización de productos biodegradables y equipos de protección.

Tendencia





En los centros comerciales la tendencia es la relación costo-beneficio, es decir el costo que tiene la prestación de un servicio y los beneficios que se obtienen de este.

Además es fundamental los productos y maquinaria a utilizarse para la limpieza, ya que en cuanto a los centros comerciales dependería de la infraestructura para determinar que equipos o productos se deben utilizar.

En cuanto al aeropuerto la tendencia es la tercerización del servicio de limpieza y mantenimiento de las instalaciones.

2.2 ANALISIS INTERNO ²⁹

Se analiza aquellas variables sobre las cuales la empresa puede influir en su modificación es decir:

-  *Capacidad directiva*
-  *Capacidad financiera*
-  *Capacidad tecnológica*
-  *Capacidad del recurso humano*

Un aspecto crítico en el desarrollo de nuevas estrategias o en la revisión de las ya existentes es el constante examen de cambios tanto internos como externos, que permitan identificar los vacíos entre el desempeño y las nuevas propuestas.

²⁹ SALAZAR, Francis, *Gestión estratégica de negocios*, pag 38.

2.2.1 Capacidad administrativa

La empresa es una compañía limitada.

Las actividades de limpieza y mantenimiento del sistema integrado de trolebús que se realizan diariamente están especificados en el contrato que mantiene Sistemas Integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia Ltda. con el Municipio.

El gerente general planifica con los supervisores la asignación de las tareas para la limpieza y mantenimiento de las siguientes paradas de trolebús:

- ✚ Estación la Y
- ✚ Paradas zona norte
- ✚ Paradas zona sur
- ✚ Estación El Recreo
- ✚ Centro de administración y mantenimiento
- ✚ Estación Moran Valverde

Circuitos del Trolebús

Tabla 2.12

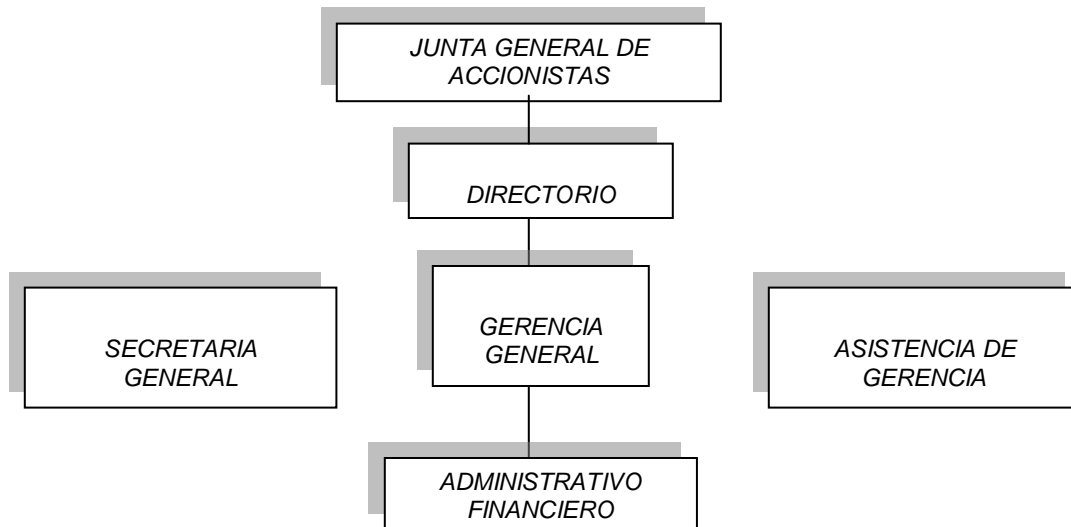
CIRCUITO	CODIGO
<i>Recreo-Terminal norte-Recreo</i>	<i>C1</i>
<i>Moran Valverde- Terminal norte</i>	<i>C2</i>
<i>Moran Valverde- Colon-Moran Valverde</i>	<i>C4</i>
<i>Valverde</i>	<i>C5</i>
<i>Recreo- El Ejido</i>	<i>CMS</i>
<i>Moran Valverde-Recreo</i>	<i>CMA</i>
<i>Moran Valverde Alameda</i>	

Elaborado por: Andrea Alcívar

La empresa no tiene una proyección en el futuro porque no cuenta con una planificación estratégica que le permita tener objetivos claramente definidos

2.2.1.1 Organización

Gráfico 2.7



Elaborado por: Andrea Alcívar

Como se puede evidenciar la junta general de accionistas son quienes tienen la mayor jerarquía dentro de la organización, el gerente general es el que determina la dirección de la empresa y coordina con los supervisores para la asignación de las tareas de limpieza y mantenimiento de las paradas del sistema integrado de trolebús.

2.2.1.2 Dirección

El estilo de dirección tiende a ser autocrático, es decir la toma de decisiones se centraliza en el gerente general.

2.2.1.3Control

Los supervisores realizan un control riguroso en cada uno de los turnos para la limpieza de las paradas de trolebús.

Connotación gerencial:

Fortaleza:

- ✚ *El adecuado control de las tareas asignadas por parte de los supervisores permite el cumplimiento de los objetivos propuestos en el contrato de limpieza y mantenimiento del sistema integrado de Trolebús.*

Debilidad:

- ✚ *La empresa no tiene una proyección en el futuro por lo que no cuenta con una planeación estratégica que le permitan tener objetivos definidos.*

2.2.2 Capacidad financiera

El departamento administrativo financiero es el encargado de realizar la contabilidad de la empresa, y la elaboración de los presupuestos.

En el 2006 la empresa tuvo el siguiente Estado de Resultados:

Tabla 2.13

ESTADO DE RESULTADOS		
Sistemas Integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda		
31/12/2006		
INGRESOS OPERACIONALES		480.660
Servicios limpieza y mantenimiento	330.660	
Obras y servicios contratados	150.000	
Total ingresos		
(-) costo de obras	135.000	
(=)UTILIDAD BRUTA		345.660
(-)GASTOS OPERACIONALES		293.843,76
Sueldos, salarios y beneficios sociales	174.720,48	
Servicios básicos	3.600	
Impuestos y contribuciones	468,28	
Depreciaciones y amortizaciones	8.755	
Intereses y comisiones	1.200	
Agasajos navideños	1.300	
Gastos médicos	300	
Movilización y transporte de personal	19.200	
Compra de artículos de limpieza	33.600	
Servicios ocasionales	9.600	
Honorarios	4.200	
Papelería y útiles de oficina	2.400	
Gastos de viaje y viáticos	8.400	
Arriendos	3.600	
Uniformes de personal	7.500	
Gastos de hospedaje y alimentación	8.640	
Comisiones	4.800	
Otros gastos	1.560	
(=) UTILIDAD NETA		51.816,24
(-) Participación 15% trabajadores		7.772,44
(=) Utilidad gravable		44.043,8
(-) Impuesto a la renta 25%		11.010,95
(=) Utilidad a distribuirse		33.032,85

Elaborado por: Andrea Alcívar

Tabla 2.14

BALANCE GENERAL		
<i>Sistemas integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda</i>		
31/12/2006		
ACTIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE		30.055,51
Caja Bancos	2500	
Inversiones	27555,51	
ACTIVO FIJO		
ACTIVO NO DEPRECIABLE		90000
Terrenos	90000	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
DEPRECIABLES		109745
Edificios	90000	
Muebles y enseres	10500	
Maquinaria y equipo	12000	
Vehículos	6000	
Depreciación acumulada	8755	
TOTAL ACTIVOS		229800,51
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		12474
OTROS POR PAGAR		
Obligaciones por pagar	7974	
Cuentas por pagar	4500	
TOTAL PASIVO		12474
PATRIMONIO		217326,51
CAPITAL SOCIAL	217326,51	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		229800,51

Elaborado por: Andrea Alcívar

2.2.2.1 Razón de Liquidez

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

$$\text{Razón corriente} = \frac{30055.51}{12474}$$

Razón corriente 2.4

Esta razón mide la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones en el corto plazo, es decir la capacidad que tiene el activo corriente para solventar los requerimientos de sus acreedores.

La empresa tiene 2.4 de razón corriente lo que indica que por cada dólar que debe en el corto plazo tiene 2.4 dólares como respaldo.

2.2.2.2 Endeudamiento

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{12474}{21732651}$$

Razón de endeudamiento 0.06

Esta razón permite determinar la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones de corto y largo plazo.

Se puede evidenciar que el nivel de endeudamiento que tiene la empresa es bajo.

2.2.2.3 Identidad de Dupont³⁰

“Este índice, que lleva su nombre en honor a la empresa Dupont, que difundió su uso, en realidad descompone el (ROE) retorno sobre el patrimonio neto en tres:

- 1) El margen de utilidad sobre las ventas*
- 2) La rotación del activo total*
- 3) El “multiplicador” del patrimonio neto*

DUPONT= Margen de utilidad * rotación del activo total * multiplicador del patrimonio neto.

El primer componente de la ecuación nos dice qué porcentaje de ganancia obtenemos sobre las ventas, el segundo indica la cantidad de veces que se vende el activo total en el año, y el tercero nos indica cuántos dólares hay de activo total por cada dólar de patrimonio neto produciendo para los accionistas

La ecuación Dupont nos permite apreciar que el Retorno sobre el patrimonio neto (ROE) es afectado por tres cosas:

- 1) La eficiencia económica, medida por el margen de utilidad que obtenemos sobre las ventas.*
- 2) La eficiencia operativa, medida por la cantidad de veces que se venden los activos*
- 3) El apalancamiento financiero, medido por el multiplicador del patrimonio neto.*

La composición del índice de Dupont varía según el sector en que se encuentre la empresa, puesto que algunos ramos pueden exhibir altas utilidades sobre las ventas pero una baja rotación de los activos totales.

³⁰ DUMRAUF, Guillermo, *Finanzas Corporativas*, pág. 69.

$$\text{Identidad de Dupont} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}} * \frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimoniototal}}$$

$$\text{Identidad de Dupont} = \frac{5181624}{480660} * \frac{480660}{23144193} * \frac{23144193}{21806693}$$

$$\text{Identidad de Dupont} = 0.11 * 2.08 * 1.06$$

Identidad de Dupont= 0.24

La compañía gana el 11% sobre las ventas, y el activo total se vendió 2,08 veces, el multiplicador del patrimonio neto de 1.06 nos dice que por cada dólar de patrimonio neto hay 1.06 de activo total generando utilidad neta.

Fortaleza

- ✚ La empresa cuenta con la capacidad suficiente para pagar sus obligaciones en el corto plazo.
- ✚ Al tener un nivel bajo de endeudamiento la empresa está en la capacidad de contraer más obligaciones.

2.2.3 Capacidad tecnológica

“Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicios”.

El proceso de limpieza de Sistemas Integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda, es el siguiente:

2.2.3.1 Actividades de limpieza y mantenimiento

Actividades de limpieza y mantenimiento

Tabla 2.15

AREA	SUBAREA	ACTIVIDADES
BATERIAS SANTARIAS	Pisos	Recolección de basura, trapeado, y secado
		Encerado y abrillantado
	Paredes cerámica	Limpieza, desmanchado
	Lavamanos y grifería	Limpieza, desmanchado, desinfección, y desodorización
	Espejos	Limpieza y desmanchado
	Lámparas y acrílicos	Limpieza, lavado y desmanchado
	Inodoros y grifería	Limpieza, desinfección y desodorización
	vidrios en puertas, ventanas	Limpieza y desmanchado
	Tachos de basura	Recolección de basura
		Cambio de funda
Lavado y desinfección		

Elaborado por: Andrea Alcívar

Actividades de limpieza y mantenimiento

ACCESOS, CORREDORES, HALL INTERNO Y EXTERNO		Recolección de basura, barrido, trapeado, secado
	Pisos de terrazo	Encerado y abrillantado
		Trapeado y secado en condiciones de lluvia
	Maquinas recaudadoras	Limpieza de polvo con paño humedo y desmanchado
	Tornos de salida	Limpieza de polvo con paño humedo y secado
	Vidrios en ventanas y puertas	Limpieza y desmanchado interior y exterior a media altura
		Limpieza y desmanchado interior y exterior de arcos
	Paredes y vigas de pintura	Limpieza y desmanchado
	Paredes y columnas fachaletas	Limpieza y desmanchado
	Cubierta de estructura metálica	Limpieza de polvo con paño humedo
	Carteleras, rotulos, teléfonos públicos y enceres	Limpieza del polvo con paño humedo
	Domos y bajantes	Limpieza, ajuste de uniones y pernos
	Lamparas y acrilicos	Limpieza, lavado y desmanchado
Tachos de basura	Recolección de basura	
	Cambio de funda	
	Lavado y desinfección	
DARSENA DE ASCENSO Y DESCENSO	Pisos de terrazo	Recolección de basura, barrido, trapeado, secado
	Paredes y columnas de fachaletas	Limpieza y desmanchado
	Pasamanos	Limpieza de polvo con paño humedo y secado
	Cubierta de estructura metálica	Limpieza de polvo con paño humedo
	Buzones, televisores, rotulos y enceres	Limpieza de polvo con paño humedo
	Lamparas y acrilicos	Limpieza, lavado y desmanchado
	Tachos de basura	Recolección de basura
Cambio de funda		
Lavado y desinfección		

Elaborado por: Andrea Alcívar

Actividades de limpieza y mantenimiento

VIAS INTERIORES, PARTERRES, PARQUEADEROS, AREAS VERDES EN GENERAL	Vías	Barrido y recolección de basura
	veredas internas y externas circundantes	Barrido y recolección de basura
	Parqueaderos	Barrido y recolección de basura, deshierbado
	Garitas y casetas	Barrido y recolección de basura
		Limpieza y desmanchado de vidrios interior y exterior
		Desodorización
	Areas verdes	Corte de césped y filos
		Oxigenación tierra
		Coronas de árboles
		Poda de árboles y arbustos
		Recolección y desalojo de arbustos
		Recolección y desalojo de escombros
		Abonización y control de plagas
		Reposición de plantas
	Jardinerias	Riego y limpieza
		Oxigenación tierra
Abonización y control de plagas		
Reposición de plantas		
	Riego y limpieza	

Elaborado por: Andrea Alcívar

Actividades de limpieza y mantenimiento

AREA	SUBAREA	ACTIVIDADES	
OFICINAS ADMINISTRATIVAS	Pisos de porcelanato terrazo/cerámica	Recolección de basura, barrido, trapeado, secado	
		Encerado y abrillantado	
	Pisos de alfombra	Aspirado	
		Lavado	
	Paredes y columnas de pintura	Limpieza y desmanchado	
	Equipos de oficina	Limpieza y desinfección	
	Muebles y encerados	Limpieza y desmanchado	
		Tratamiento y abrillantado	
	Paneles divisorios	Limpieza y desmanchado	
	Vidrios en ventanas y puertas	Limpieza y desmanchado interior y exterior	
	Lamparas y acrilicos	Limpieza, lavado y desmanchado	
	Maceteros y plantas	Riego y limpieza	
		Movimiento de tierra y fumigación	
	Persianas	Limpieza y desmanchado	
	Baterías sanitarias de oficinas administrativas	Recolección de basura, barrido, encerado y abrillantado de pisos	
		Limpieza y desmanchado de paredes de cerámica	
Limpieza, desinfección y desodorización de lavamanos e inodoros			
Limpieza y desmanchado de espejos y vidrios			
Limpieza, lavado y desmanchado de lámparas y acrilicos			
Recolección de basura y cambio de rundas tachos			
Tachos de basura	Recolección, cambio de runda, lavado, desinfección		
AREA PRODUCTIVA DE TALLERES	Pisos	Barrido y recolección de basura	
		Trapeado y desmanchado de grasas y aceites	
	Fosas	Barrido y recolección de basura	
		Limpieza y desmanchado de grasas y aceites	
		Estructura metálica	Limpieza de polvo y smog
		Techos, cubiertas, domos, canales y bajantes	Limpieza y recolección de basura, destaponamiento
Paredes de cerámica	Limpieza y desmanchado de grasas y aceites		

Elaborado por: Andrea Alcívar

Actividades de limpieza y mantenimiento

AREA	SUBAREA	ACTIVIDADES
	Cisternas	Vaciado, lavado y desinfección
		curación (arreglar)
	Baños ubicados en la ruta del sistema	Recolección de basura, barrido, trapeado, y secado de pisos
		Limpieza y desmanchado de paredes
		Recolección de basura de tachos de basura
		Lavado, desinfección y cambio de funda de tachos de basura
ESPECIALES APLICADO A LAS PARADAS, ESTACIONES, SUBESTACIONES, TROLEBUSES Y OFICINAS DEL SISTEMA SEGÚN CORRESPONDA	Techos, cubiertas, domos, canales, y bajantes	Limpieza y recolección de basura
		Limpieza y desmanchado de paredes interiores y exteriores
	Subestaciones	Barrido y recolección de basura
		Fumigación y desratización de 113 unidades de trolebus
	Contaminación, fumigación y desratización	Fumigación y desratización de todas las paredes del sistema
		Fumigación y desratización de todas las estaciones de transferencia
		Fumigación y desratización de todas las subestaciones eléctricas

Elaborado por: Andrea Alcívar

Actividades de limpieza y mantenimiento

AREA	SUBAREA	ACTIVIDADES
LIMPIEZA PROFUNDA DE PARADAS SEGÚN CRONOGRAMA DE ACTUACION	Pisos	Barrido y recolección de basura
		Trapeado, secado, y desodorización
		Sacado de chicles y manchas
	Cabina de recaudación	Recolección de basura, limpieza de polvos y desodorización
	Asientos de cabina	Aspirado, lavado en seco
	Asientos de usuarios	Limpieza, desmanchado de grafitis
	Vidrios en puertas, ventanas, interior, exterior	Limpieza y desmanchado
	Máquinas recaudadoras	Limpieza y desmanchado
	Tornos, buzones, teléfono, televisor	Limpieza y desmanchado
	Pasamanos interiores y exteriores	Limpieza y desmanchado
	Rotulos y señalizacion en general	Limpieza y desmanchado
	Areas externas	Barrido y recolección de basura
	Tachos de basura	Recolección de basura Cambio de funda
	Cubierta y bajantes	Limpieza de polvo, basura y destaponamiento
Estructura en aluminio y paredes metálicas	Limpieza de polvo, basura	
LIMPIEZA BASICA DE PARADAS	Pisos	Barrido y recolección de basura
	Cabina de recaudación	Recolección de basura, limpieza de polvos y desodorización
	vidrios en puertas ventanas interior	Limpieza y desmanchado
	Tachos de basura	Recolección de basura
	Asientos de usuarios	Limpieza
	Areas externas (veredas y accesos peatonales)	Recolección de basura

Elaborado por: Andrea Alcívar

Actividades de limpieza y mantenimiento

AREA	SUBAREA	ACTIVIDADES
LIMPIEZA PROFUNDA DE TROLEBUSES	Pisos	Barrido y recolección de basura
		Encerado, abrillantado y desodorización
		Sacado de chicles y manchas
	Parabrisas delantero y posterior	Limpieza y desmanchado
	Asientos	Desmanchado, retiro de grafitis
	Paredes laterales interiores	Limpieza de polvo, desmanchado y retiro de grafitis
	Espejos retrovisores interiores	Limpieza y desmanchado
	Cabina del conductor	Limpieza de polvo y basura
	Tablero y panel delantero	Limpieza de polvo y basura
	Acordeón	Limpieza interior de polvo y basura
		Limpieza exterior
	Tachos de basura	Recolección de basura
		Cambio de funda
		Desinfección
	Carrocería	Lavado de paredes exteriores
		Lavado de aros
		Lavado de acordeón
		Lavado de ventanas y paradas exteriores
	Techos	Limpieza de polvo , desmanchado y retiro de grafitis
		Exterior: limpieza de polvo y basura













Fuente: Contrato de limpieza y mantenimiento del Sistema integrado Trolebús

Elaborado por : Andrea Alcívar

Fecha de elaboración: 12 de Diciembre del 2006

2.2.3.2 Equipo y maquinaria

La empresa Sistemas Integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda para realizar las actividades detalladas anteriormente utiliza los siguientes equipos y maquinaria:

-  *Andamios*
-  *Azadones*
-  *Aspiradoras industriales*
-  *Bomba para destapar cañerías*
-  *Colector rodante*
-  *Escalera telescópica*
-  *Fregadora de pisos y abrillantadora industrial*
-  *Fumigadoras*
-  *Hidrolavadora*
-  *Motoguadaña*
-  *Pie de Gallo*
-  *Exprimidor y portatrapeadores.*

2.2.3.3 Nivel de tecnología utilizado en los productos

La garantía de los productos que se utilizan para la limpieza y mantenimiento, es por lo que se sometieron a métodos modernos de producción y un riguroso control de laboratorio que aseguran siempre una calidad uniforme.

-  *Tratamiento biológico de aguas residuales y baños*

La Bioremediación se ocupa de la utilización de sistemas biológicos, tales como enzimas y bacterias, para producir rupturas o cambios moleculares de tóxicos, contaminantes y sustancias de importancia ambiental en suelos, aguas, y aire, generando compuestos de menor o ningún impacto ambiental.


La solución a la contaminación ambiental requiere una amplia variedad de tecnología. La más antigua es la bioremediación, proceso natural en el cual las bacterias convierten metabólicamente las sustancias orgánicas en agua y dióxido de carbono.

La empresa Biopro y la importadora J.J proveen a Sistemas integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda. de productos y formulaciones biodegradables.


El contrato de limpieza y mantenimiento del sistema integrado de trolebús establece la maquinaria de limpieza que debe utilizarse, por esta razón el nivel de innovación tecnológica es el requerido

Connotación tecnológica

Fortaleza

 *Para la limpieza y mantenimiento del Sistema integrado de Trolebús se utiliza productos biodegradables, evitando así la contaminación ambiental.*

Debilidad

 *La empresa no innova maquinaria y equipos para la limpieza y mantenimiento del sistema integrado de trolebús.*

2.2.4 Capacidad del recurso humano

“La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución primordialmente

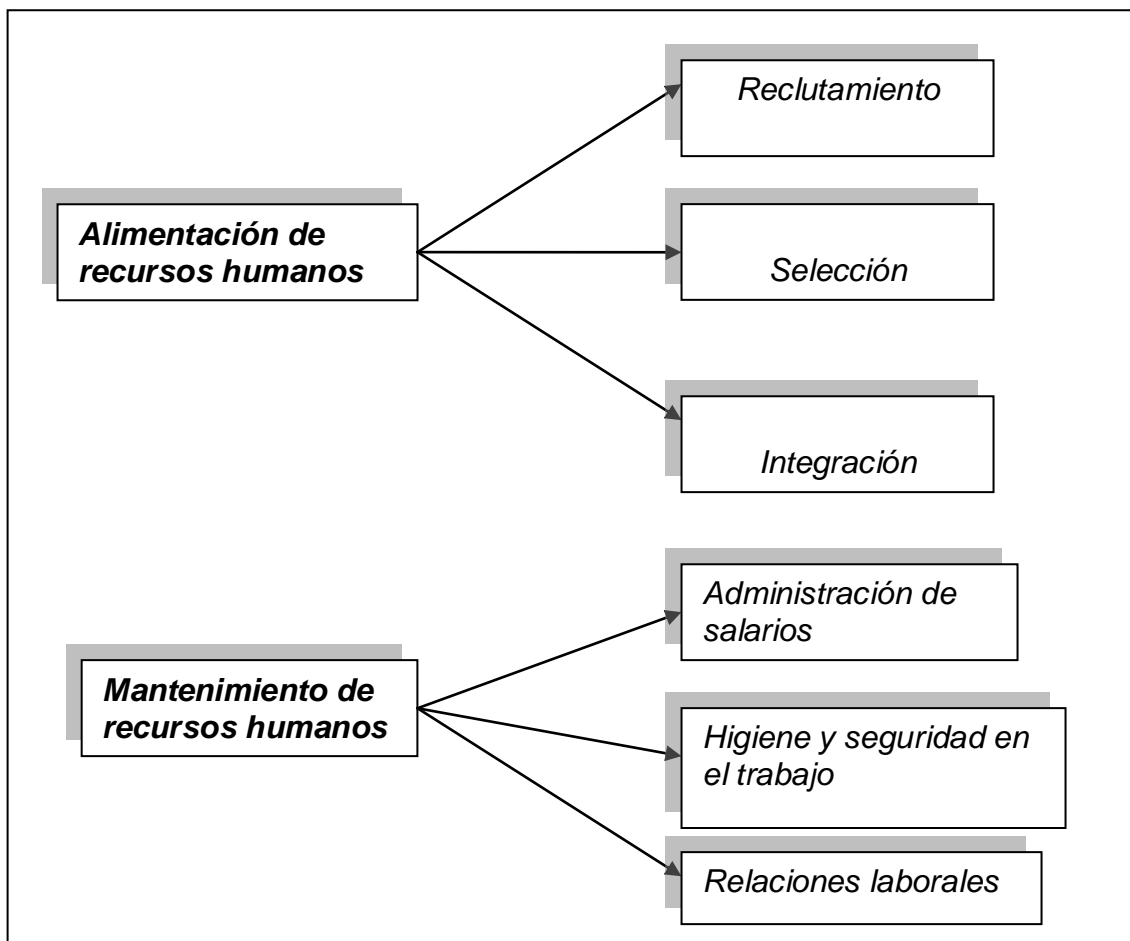
del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros”³¹

2.2.4.1 Reclutamiento – Selección

En la selección del personal para el cargo de Auxiliares de limpieza y Supervisores Sistemas Integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda. exige que el nivel académico sea el bachillerato, y no es indispensable la experiencia técnica.

Proceso administración de recursos humanos

Gráfico 2.8



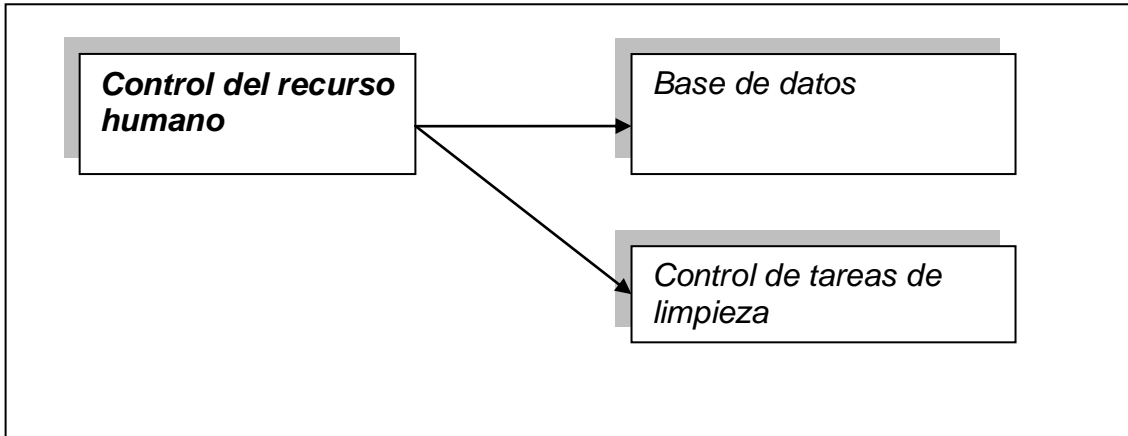
Elaborado por: Andrea Alcívar

Fecha de elaboración: 12 de Diciembre del 2006

³¹ www.monografias.com

Proceso de administración del recurso humano

Gráfico 2.9



Elaborado por: Andrea Alcívar

Fecha de elaboración: 12 de Diciembre del 2006

Sistemas Integrados de Limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda esta conformada por 76 personas: Gerente general, asistentes de gerencia, secretaria, contador, supervisores, y auxiliares de limpieza.

La empresa ofrece estabilidad, ya que se realizan contratos por un año con el personal que se incorpora a Sistemas integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA cia. Ltda., y existe una baja rotación del personal.

En cuanto al nivel de ausentismo es bajo ya que la empresa utiliza un sistema de amonestaciones para evitar un alto número de faltas por parte de los empleados se utiliza:

Amonestación Escrita: *Es una medida disciplinaria que tiene el propósito de advertir sobre faltas leves tales como de disciplina, problemas de conducta o trabajo poco satisfactorio.*

Amonestación Oral: *Es una medida disciplinaria que consiste en una advertencia verbal al empleado por deficiencias disciplinarias leves.*

La empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos, por esta razón no se han definido sistemas de evaluación de rendimiento del personal ni programas de adiestramiento y desarrollo gerencial.

Fortaleza

- ✚ La empresa otorga empleo a las personas, sin tomar en cuenta su experiencia, puesto que la curva de aprendizaje para la actividad que las personas hacen es rápida y simple, dando así oportunidad a sus empleados para trabajar y aprender en lo que respecta a la limpieza y el mantenimiento.*

- ✚ La empresa ofrece estabilidad al firmar contratos anuales con sus empleados, por lo que cuenta con una baja rotación de personal.*

Debilidad

- ✚ Sistemas integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda. no tiene una identidad que es compartida por todos los que conforman la organización.*

- ✚ Al no poseer un departamento de recursos humanos, la empresa no puede atender los requerimientos y necesidades de los empleados.*

2.3 ANALISIS FODA

“La Matriz FODA es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias”³²

Oportunidades:

- ✚ La dolarización permite la estabilidad de los precios del servicio de limpieza y mantenimiento del Sistema Integrado Trolebús.*
- ✚ No existe una fluctuación significativa en la inflación lo que indica que la empresa puede obtener productos de limpieza a un bajo costo.*
- ✚ Una inflación baja permite a la empresa cumplir con los costos y gastos planteados en el contrato de limpieza y mantenimiento para la prestación del servicio de limpieza y mantenimiento de la infraestructura física, y móvil del sistema integrado de trolebús (UOST).*
- ✚ Si las tasas de interés activa y pasiva tienen tendencia a la baja, la empresa tendría una mayor posibilidad para contraer préstamos.*
- ✚ El crecimiento de los sectores de la economía en el Producto interno bruto, puede aumentar la necesidad del servicio de Sistemas integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda.*
- ✚ El precio del petróleo es alto, lo que permite al estado tener mayores ingresos para financiar proyectos de inversión.*

³² www.elprisma.com

- ✚ *La población del Ecuador se esta incrementando lo que significaría una mayor captación de clientes en el mercado, además representa una fuente de mano de obra para la misma*
- ✚ *El elevado nivel de desempleo que tiene el país abarata el costo de la mano de obra, sin embargo, reduce la capacidad adquisitiva y la inversión de las personas y las empresas respectivamente*
- ✚ *Con la bioremediación la empresa puede utilizar productos biodegradables para la limpieza y mantenimiento del Sistema integrado de Trolebús*
- ✚ *La empresa tiene diversos proveedores para los productos de limpieza y artículos de ferretería, lo que permite que la empresa pueda escoger a los proveedores más convenientes en cuanto a costos, y productos.*
- ✚ *El ingreso de las remesas al país ha sostenido el modelo económico y ha contribuido a la estabilidad política.*

Amenazas

- ✚ *El gobierno del presidente Rafael Correa tiene un cierto grado de incertidumbre por lo tanto es importante provisionar recursos que nos sirvan de Capital de Trabajo, ya que el gobierno prevé cambios profundos.*
- ✚ *Las personas desempleadas migran a otros países, ocasionando la fuga de mano de obra capacitada.*
- ✚ *La empresa tiene un solo proveedor de maquinas que se utilizan para la limpieza lo que ocasiona que este pueda manipular los precios, y negociar la compra de estos a su conveniencia.*

- ✚ *Existe una dependencia de una sola fuente de ingresos ya que la empresa no cuenta con una cartera de clientes.*
- ✚ *El aumento del riesgo país ocasiona disminución de inversión extranjera*
- ✚ *Disminución del presupuesto general del estado*

Fortaleza:

- ✚ *El adecuado control de las tareas asignadas por parte de los supervisores permite el cumplimiento de los objetivos propuestos en el contrato de limpieza y mantenimiento del sistema integrado de Trolebús.*
- ✚ *La empresa cuenta con la capacidad suficiente para pagar sus obligaciones en el corto plazo.*
- ✚ *Al tener un nivel bajo de endeudamiento la empresa está en la capacidad de contraer más obligaciones.*
- ✚ *Para la limpieza y mantenimiento del Sistema integrado de Trolebús se utiliza productos biodegradables, evitando así la contaminación ambiental.*
- ✚ *La empresa ofrece estabilidad al firmar contratos anuales con sus empleados, por lo que cuenta con una baja rotación de personal.*
- ✚ *El sistema de amonestaciones con el que cuenta la empresa permite tener un nivel bajo de ausentismo.*

Debilidad:

- ✚ *La empresa no tiene una proyección en el futuro por lo que no cuenta con una planeación estratégica que le permitan tener objetivos definidos.*
- ✚ *La empresa no innova maquinaria y equipos para la limpieza y mantenimiento del sistema integrado de trolebús*
- ✚ *Sistemas integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA cia. Ltda. no tiene una identidad que es compartida por todos los que conforman la organización.*
- ✚ *Al no poseer un departamento de recursos humanos, la empresa no puede atender los requerimientos y necesidades de los empleados.*

La matriz de aprovechabilidad permite identificar como con las fortalezas se pueden aprovechar las oportunidades.

La matriz de vulnerabilidad permite identificar como las debilidades se convierten vulnerables con las amenazas.

Con base en la selección de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de más alto impacto, se confronta cada uno de los factores claves de éxito, y aparecerán las estrategias FO-FA-DO-DA en la matriz de síntesis estratégica.

A continuación se presentan la matriz de aprovechabilidad, vulnerabilidad y síntesis estratégica, y para la ponderación de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades se considero:

Influencia= 1

Influencia= 2

Influencia= 3

2.4 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD (FO)

Tabla 2.16

OPORTUNIDADES	Bajo costos de productos limpieza	Cumplimiento costos y gastos del contrato	Mayor posibilidad de contraer préstamos	Crecimiento sectores economía	Mano de obra barata	Diversidad de proveedores productos limpieza y ferretería	Las remesas sostienen modelo económico y estabilidad política	Totales
	FORTALEZAS							
Capacidad de pago obligaciones en el corto plazo	5	5	5	1	4	5	3	28
Capacidad de endeudamiento	5	5	5	1	3	5	3	27
Utilización de productos biodegradables en la limpieza	5	5	1	1	1	5	1	19
Curva aprendizaje rápida y simple	1	5	1	3	5	1	1	17
Baja rotación personal	1	5	1	1	3	1	1	13
Nivel bajo de ausentismo	1	5	1	1	1	1	1	11
Totales	18	30	14	8	17	18	10	115
1=Influencia baja 3= Influencia media 5=Influencia fuerte								

Elaborado por: Andrea Alcívar

2.5 MATRIZ DE VULNERABILIDAD (DA)

Tabla 2.17

AMENAZAS DEBILIDADES	<i>Incertidumbre del gobierno</i>	<i>Migración de mano de obra</i>	<i>Dependencia de un solo proveedor de maquinas de limpieza</i>	<i>Dependencia de un solo cliente</i>	<i>Servicio de limpieza similar al de la competencia</i>	<i>Disminucion del presupuesto general del estado</i>	<i>Totales</i>
	<i>No tiene una proyeccion en el futuro</i>	3	1	3	5	3	5
<i>No innova maquinaria y equipos</i>	3	1	5	5	3	3	20
<i>No tiene una identidad organizacional</i>	1	3	1	5	1	1	12
<i>No atención requerimientos y necesidades de los empleados</i>	1	5	1	5	1	1	14
<i>Totales</i>	8	10	10	20	8	10	66

1=Influencia baja
 3= Influencia media
 5= Influencia fuerte

Elaborado por: Andrea Alcívar

2.6 MATRIZ DE SINTESIS ESTRATEGICA
Tabla 2.18

	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Bajo costos productos de limpieza -Cumplimiento costos y gastos del contrato -Diversidad de proveedores productos de limpieza y ferretería 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Dependencia de un solo cliente.
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de pago obligaciones en el corto plazo. -Capacidad de endeudamiento 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Obtener productos de limpieza a un bajo costo, de acuerdo a su capacidad de pago. 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de proyectos de mercado para la diversificación de la cartera de clientes.
<p>DEBILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> -No tiene una proyección en el futuro -No innova maquinaria y equipos para la limpieza y mantenimiento 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Invertir en recursos para incrementar las operaciones de la empresa. 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejorar el nivel de conocimientos del recurso humano Reposicionar a la empresa

Elaborado por: Andrea Alcívar

CAPITULO III

Una vez realizado el análisis FODA, se plantea a continuación el direccionamiento estratégico.

3.-DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

“Es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo. Su formulación se realiza en un análisis de la realidad institucional y de la realidad en donde la organización desea incidir. Contempla definición y despliegue de la misión, visión, objetivos, valores y propósitos y la forma como estos se ven reflejados en los planes a largo y mediano plazo y en la implementación día a día.”³³

3.1 Definición del negocio

Para poder iniciar la definición del negocio es importante contestar ciertas preguntas que ayudan a conocer la situación actual y futura de la empresa en función de las siguientes interrogantes:

Tabla 3.1

INTERROGANTES BASICAS	FACTORES DE DEFINICION
<i>¿Cuál es el negocio actual?</i>	<i>¿Que necesidad satisface?</i>

³³ www.ccong.org.com

<p><i>Sistemas Integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda. se dedica a la limpieza y mantenimiento de edificios e instalaciones, fumigación y desratización de edificios e instalaciones, lavado, limpieza y mantenimiento de unidades de Trolebuses, Construcción y mantenimiento de infraestructura.</i></p> <p>INTERROGANTES BASICAS</p>	<p><i>Sistemas Integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda. satisface la demanda de limpieza y mantenimiento del Sistema integrado de trolebús, el cual necesita limpieza permanente por ser un lugar con una alto tránsito de personas.</i></p>
<p><i>¿Cuál será el negocio en el futuro?</i></p> <p><i>Lograr un mayor posicionamiento de la empresa mediante la prestación del servicio de limpieza y mantenimiento de calidad a diversos clientes.</i></p>	<p><i>¿Cuál es el mercado objetivo?</i></p> <p><i>Lugares con un alto nivel de transito de clientes y que necesitan limpieza permanentemente</i></p>
<p><i>¿Cuál debería ser el negocio?</i></p> <p><i>Debería ser una alternativa para las empresas que buscan la limpieza y mantenimiento de sus instalaciones para evitar daños.</i></p>	<p><i>¿...las ventajas competitivas son?</i></p> <p><i>Sistemas Integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA cia. Ltda. tiene equipos, maquinaria que permiten una limpieza de calidad,</i></p>

	<i>además de utilizar productos biodegradables que reducen el impacto ambiental.</i>
--	--

Elaborado por: *Andrea Alcívar*

Una vez realizado este análisis se procederá a definir el negocio actual de la empresa, el cual indica que:

Sistemas Integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA cia. Ltda. se dedica a la limpieza y mantenimiento de edificios e instalaciones, fumigación y desratización de edificios e instalaciones, lavado, limpieza y mantenimiento de unidades de Trolebuses, Construcción y mantenimiento de infraestructura, actualmente realiza la limpieza y mantenimiento del sistema integrado de Trolebús.

Sistemas Integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA. Cia. Ltda. esta dispuesta a llegar a tener una mayor posicionamiento en el mercado, y así poder prestar el servicio de limpieza y mantenimiento a diversos clientes.

3.2 Filosofía corporativa

“La Filosofía corporativa comprende: los principios, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales, ideales con los cuales se comprometen quienes toman las decisiones estratégicas que, además, orientan la administración de su compañía. La filosofía plantea la manera como la empresa intenta desarrollar sus negocios y, a menudo, refleja el reconocimiento de su responsabilidad social y ética por parte de la firma

*Por tanto, una exposición de la filosofía corporativa puede tener un impacto importante en la forma como una compañía se dirige a sí misma*³⁴

3.2.1 Matriz Axiológica³⁵

La elaboración de la matriz axiológica corporativa puede ayudar y servir de guía para la formulación de la escala de valores.

Para elaborar una matriz axiológica cada compañía en un ejercicio estratégico de la alta gerencia debe definir:

a) Los principios y valores corporativos. Es decir debe establecer cuál es ese conjunto de valores alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional.

b) Debe identificar los grupos de interés o grupos de referencia de la empresa. Un grupo de interés o grupos de referencia son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en la operacionalización y logro de sus objetivos. Son grupos de referencia. El estado, la sociedad, los colaboradores, etc.

c) Una vez definidos los principios corporativos e identificados los grupos de interés debe procederse a la elaboración de la matriz, en la cual se buscará horizontalmente identificar los valores que a cada uno de ellos compete.

d) Realizar la matriz, está servirá de base para la formulación de los principios corporativos.

3.2.1.1 Principios

³⁴ www.gestiopolis.com

³⁵ SERNA, Humberto, *Planeación y Gestión Estratégica*, pag. 69




“Elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma”.

Tabla 3.2

Grupos de referencia	Estado	Proveedores	Clientes	Empleados	Accionistas
Principios					
Trabajo en equipo entre los miembros de la organización				X	X
Brindar un servicio de limpieza de calidad			X		
Innovación y creatividad para lograr la competitividad			X	X	X

Elaborado por: Andrea Alcívar

Los principios que tiene Sistemas integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA cia. Ltda. son:

-  Trabajo en equipo entre los miembros de la organización
-  Brindar un servicio de limpieza de calidad a los clientes de Sistemas integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda.
-  Innovación y creatividad para lograr competitividad.

3.2.1. 2 Valores





“Descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio”.

Tabla 3.3

Grupos de referencia	Estado	Proveedores	Clientes	Empleados	Accionistas
Valores					
Lealtad	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X
Puntualidad	X	X	X	X	
Responsabilidad	X	X	X	X	X

Elaborado por: Andrea Alcívar

Los valores de la empresa son:

-  Lealtad
-  Honestidad
-  Puntualidad
-  Responsabilidad

3.3 Misión

“Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y de los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de la empresa o de un área, es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio”³⁶

En lo que concierne a la misión, se debe tomar en cuenta los siguientes elementos claves:

Tabla 3.4

ELEMENTOS CLAVES	
Naturaleza del negocio:	<i>Servicio de limpieza y mantenimiento de edificios e instalaciones, y buses</i>
Razón para existir:	<i>Satisfacer la demanda de limpieza y mantenimiento de edificios e instalaciones y buses</i>
Mercado al que sirve:	<i>Quito</i>
Características generales del servicio:	<i>Sistemas Integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda. tiene equipos, maquinaria que permiten una limpieza de calidad, además de utilizar productos biodegradables que reducen el impacto ambiental.</i>
Posición deseada en el mercado:	<i>Líder en el mercado nacional</i>
Principios y valores	<i>Responsabilidad y brindar un servicio de calidad</i>

Elaborado por: Andrea Alcívar

MISION

“Somos una empresa que ofrece el servicio de limpieza y mantenimiento de edificios e instalaciones y buses, utilizamos equipos, productos y maquinaria de limpieza que permiten brindar un servicio de calidad”

3.4 Visión

“Como debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes”³⁷

Tabla 3.5

ELEMENTOS CLAVES	
Posición en el mercado:	Líder en el mercado
Tiempo:	5 años
Ámbito del mercado:	Nacional
Servicio:	Limpieza y mantenimiento de edificios e

³⁷ SALAZAR, Francis, *Gestión estratégica de negocios*, pag. 123.

	<i>instalaciones y buses.</i>
Valores:	<i>Responsabilidad y honestidad</i>
Principio organizacional:	<i>Brindar un servicio de limpieza y mantenimiento de calidad a los clientes de Sistemas integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA cia. Ltda.</i>

Elaborado por: *Andrea Alcívar*

VISION 2012

“Ser la empresa líder en el mercado nacional en el servicio de limpieza y mantenimiento de edificios e instalaciones y buses, practicando siempre la responsabilidad y honestidad para brindar un servicio de limpieza y mantenimiento de calidad”

3.5 Establecimiento de objetivos corporativos

“Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión, sustituyen las acciones sin dirección y permiten evaluar los resultados en todos lo procesos de la organización.

Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello se deben tener en cuenta todas las áreas que integran la empresa”³⁸

3.5.1 Objetivo corporativo N.-1

³⁸ *SERNA, Humberto, Planeación y Gestión estratégica, pag.182*

Perspectiva financiera

Tabla 3.6

Específico	Medible	Asignable	Realizable	Tiempo	Estrategia
<i>Incrementar la rentabilidad de la empresa</i>	<i>Crecimiento de la utilidad</i>	<i>Gerencia General</i>	<i>Mejorar el servicio de limpieza y mantenimiento que ofrece la empresa</i>	<i>2 años</i>	<i>Diversificación de la cartera de clientes</i>

Elaborado por: Andrea Alcívar

“Incrementar en 2 años la rentabilidad, mejorando el servicio que ofrece la empresa”

3.5.2 Objetivo corporativo N.-2

Perspectiva del cliente

Tabla 3.7

Específico	Medible	Asignable	Realizable	Tiempo	Estrategia
<i>Obtener una mayor cantidad de clientes</i>	<i>Incremento del número de clientes que tiene la empresa</i>	<i>Gerencia General</i>	<i>Se lo realizará mediante el contrato con empresas privadas.</i>	<i>2 años</i>	<i>Desarrollo de proyectos de mercado</i>

Elaborado por: Andrea Alcívar

“En dos años obtener una mayor cantidad de clientes que tiene la empresa, mediante el contrato con empresas privadas”

3.5.3 Objetivo corporativo N.-3

Perspectiva interna

Tabla 3.8

Específico	Medible	Asignable	Realizable	Tiempo	Estrategia
<i>Ejecutar el plan estratégico</i>	<i>Mejoramiento de las actividades y el desempeño que tiene la empresa</i>	<i>Gerencia General</i>	<i>Crear un plan estratégico para la empresa</i>	<i>5 años</i>	<i>Reposicionar a la empresa</i>

Elaborado por: Andrea Alcívar

“Ejecutar en 5 años el plan estratégico de Sistemas Integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda, que permitirá el mejoramiento de las actividades y el desempeño de la empresa”

3.5.4 Objetivo corporativo N.-4

Perspectiva del cliente

Tabla 3.9

Específico	Medible	Asignable	Realizable	Tiempo	Estrategia
<i>Elaborar un plan de marketing</i>	<i>Mejoramiento de la imagen corporativa</i>	<i>Gerencia general</i>	<i>Realizar un estudio de mercado para determinar el producto,</i>	<i>1 año y dos meses</i>	<i>Diferenciación del servicio de limpieza y mantenimiento</i>

			plaza, precio, promoción del servicio.		
--	--	--	---	--	--

Elaborado por: Andrea Alcívar

“En un año y dos meses elaborar un plan de marketing para la empresa Sistemas integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda, mediante un estudio de mercado para determinar el producto, plaza, precio, promoción del servicio”

3.5.5 Objetivo corporativo N.-5

Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

Tabla 3.10

Específico	Medible	Asignable	Realizable	Tiempo	Estrategia
Capacitar a los ejecutivos en planes estratégicos y al personal técnico en el manejo de equipos y maquinaria	Nivel de conocimientos de ejecutivos y personal técnico	Gerencia General	Se utilizará los recursos y las instalaciones que tiene la compañía para la capacitación	9 meses	Mejorar el nivel de conocimientos técnicos del recurso humano

Elaborado por: Andrea Alcívar

“Capacitar en 9 meses a los ejecutivos en planes estratégicos y al personal técnico en el manejo de equipos y maquinaria”

3.5.6 Objetivo corporativo N.-6

Perspectiva interna

Tabla 3.11

Específico	Medible	Asignable	Realizable	Tiempo	Estrategia
<i>Innovar maquinaria, equipo y productos de limpieza</i>	<i>Incremento de maquinaria, equipo y productos de limpieza que tiene la compañía</i>	<i>Gerencia general</i>	<i>Realizar adquisiciones de maquinaria, equipo y productos con varios proveedores</i>	<i>6 meses</i>	<i>Invertir agresivamente en recursos para incrementar las operaciones de la empresa</i>

Elaborado por: Andrea Alcívar

“En 6 meses innovar maquinaria, equipo y productos de limpieza que tiene la compañía”

Una vez que se han desarrollado los objetivos corporativos a continuación se determinará su impacto y factibilidad a través de la siguiente matriz:

3.6 Matriz de Factibilidad Impacto

Esta matriz se utiliza para analizar la factibilidad y el impacto de los objetivos propuestos en cada una de las perspectivas, se considerando la siguiente ponderación para la incidencia:

ALTO: 10

MEDIO: 5

BAJO: 1

Para poner en práctica los objetivos es importante determinar la factibilidad en los siguientes aspectos:

-  *Rentabilidad*
-  *Costos*
-  *Tecnología*
-  *Tiempo*




De acuerdo a la importancia se determino los porcentajes siguientes:

- Rentabilidad** 20%
- Costos** 40%
- Tecnología** 15%
- Tiempo** 25%

En el impacto que pueden tener a nivel organizacional se considero:

-  *Participación*
-  *Crecimiento*
-  *Competencia*

Igualmente de acuerdo a la importancia se determino los porcentajes siguientes:

-  *Participación* 30%
-  *Crecimiento* 30%
-  *Competencia* 40%

La factibilidad resultante en los objetivos se obtiene del producto de la incidencia con la ponderación asignada a la rentabilidad, costos, tecnología, tiempo.

El impacto resultante en los objetivos se obtiene del producto de la incidencia con la ponderación asignada a participación, crecimiento y competencia.

3.6.1 MATRIZ DE FACTIBILIDAD IMPACTO

Tabla 3.12

OBJETIVO	FACTIBILIDAD					IMPACTO			
	Rentabilidad	Costos	Tecnología	Tiempo	Total	Participación	Crecimiento	Competencia	Total
	20%	40%	15%	25%	100%	30%	30%	40%	100%
1.-“Incrementar en 2 años la rentabilidad, mejorando el servicio que ofrece la empresa”	10	10	5	10	9,25	5	10	10	8,5
2.-“En dos años obtener una mayor cantidad de clientes que tiene la empresa, mediante el contrato con empresas privadas”	10	10	1	10	8.65	10	10	10	10
3.-“Ejecutar en 5 años el plan estratégico de Sistemas Integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA cia. Itda, que permitirá el mejoramiento de las actividades y el desempeño de la empresa”	10	5	5	10	7,25	10	10	5	8

Elaborado por: Andrea Alcívar

OBJETIVO	Rentabilidad	Costos	Tecnología	Tiempo	Total	Participación	Crecimiento	Competencia	Total
	20%	40%	15%	25%	100%	30%	30%	40%	100%
4.-“En un año y dos meses elaborar un plan de marketing para la empresa Sistemas Integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA cia. Ltda, mediante un estudio para determinar el producto, plaza, precio y promoción del servicio”	10	5	5	10	7.25	10	10	10	10
5.-“Capacitar en 9 meses a los ejecutivos en planes estratégicos y al personal técnico en el manejo de equipos y maquinaria”	10	10	1	10	8.65	5	10	10	8,5
6.-“En 6 meses innovar maquinaria, equipo, y productos de limpieza que tiene la compañía”	10	1	10	10	6.40	10	10	10	10

Elaborado por: Andrea Alcívar

3.7 Matriz de Boston Consulting Group⁵¹

En esta matriz se ubican los objetivos de acuerdo a la matriz de factibilidad impacto analizada con anterioridad así:

Tabla 3.13

F A C T I B I L I D A D	1.-Alta factibilidad Bajo impacto <i>Objetivos secundarios</i>	2.-Alta factibilidad Alto impacto <i>Objetivos prioritarios</i>
	3.-Baja factibilidad Bajo impacto <i>No se concentre aquí</i>	4.-Baja factibilidad Alto impacto <i>Objetivos que demandan gran esfuerzo pero que podrían ser claves</i>

—————→

IMPACTO

Elaborado por: Andrea Alcívar

⁵¹ SALAZAR, Francis, *Gestión estratégica de negocios*, pag. 139

Tabla 3.14
MATRIZ DE BOSTON

Alta factibilidad Bajo impacto	Alta factibilidad Alto impacto
	<i>“Incrementar en 2 años la rentabilidad, mejorando el servicio que ofrece la empresa”</i>
	<i>“En dos años obtener una mayor cantidad de clientes que tiene la empresa mediante el contrato con empresas privadas”</i>
	<i>“Ejecutar en 5 años el plan estratégico de Sistemas Integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA cia. Ltda que permitirá el mejoramiento de las actividades y el desempeño de la empresa”</i>
	<i>“En un año y dos meses elaborar un plan de marketing para la empresa Sistemas integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA cia. Ltda, mediante un estudio de mercado para determinar el producto, plaza, precio, promoción del servicio”</i>
	<i>“Capacitar en 9 meses a los ejecutivos en planes estratégicos y al personal técnico en el manejo de los equipos y maquinaria”</i>
Baja factibilidad Bajo impacto	Baja factibilidad Alto impacto
	<i>“En 6 meses innovar maquinaria, equipo y productos de limpieza que tiene la compañía”</i>

Elaborado por: Andrea Alcívar

3.8 Objetivos corporativos

Al analizar la factibilidad e impacto de los objetivos corporativos con la Matriz del Boston Consulting Group, se logro identificar los objetivos prioritarios y los objetivos que demandan gran esfuerzo pero que podrían ser claves, que a continuación se describen.

3.8.1 Perspectiva financiera

- ✚ Incrementar en 2 años la rentabilidad, mejorando el servicio que ofrece la empresa.*

3.8.2 Perspectiva de cliente

- ✚ En dos años obtener una mayor cantidad de clientes que tiene la empresa, mediante el contrato con empresas privadas.*
- ✚ En un año y dos meses elaborar un plan de marketing para la empresa Sistemas Integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda, mediante un estudio de mercado para determinar el producto, plaza, precio y promoción del servicio.*

3.8.3 Perspectiva interna

- ✚ Ejecutar en 5 años el plan estratégico de Sistemas Integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda, que permitirá el mejoramiento de las actividades y el desempeño de la empresa.*
- ✚ En 6 meses innovar maquinaria, equipo y productos de limpieza, que tiene la compañía.*

3.8.4 Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

- ✚ Capacitar en 9 meses a los altos ejecutivos en planes estratégicos, y al personal técnico en el manejo de equipos y maquinarias.*

Una vez que se han identificado los objetivos corporativos a continuación se definen las políticas de la empresa:

3.9 Políticas

- ✚ *“Las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites”⁵²*

3.9.1 Políticas gerenciales

- ✚ *El personal debe estar capacitado para la ejecución del plan estratégico.*
- ✚ *Promover la participación de los empleados en la toma de decisiones.*

3.9.2 Políticas financieras

- ✚ *Mantener un adecuado nivel de liquidez para las obligaciones que pueda tener la empresa en el corto plazo.*

3.9.3 Políticas de Mercadeo

- ✚ *Realizar estudios de mercado permanentemente para determinar el comportamiento de este.*

3.9.4 Políticas de proyecto

- ✚ *Cada proyecto tendrá un responsable*
- ✚ *La empresa debe tener el material necesario para los proyectos a realizarse.*

⁵² HAROLD, Koontz, *Administración una perspectiva global.*, pag. 163.

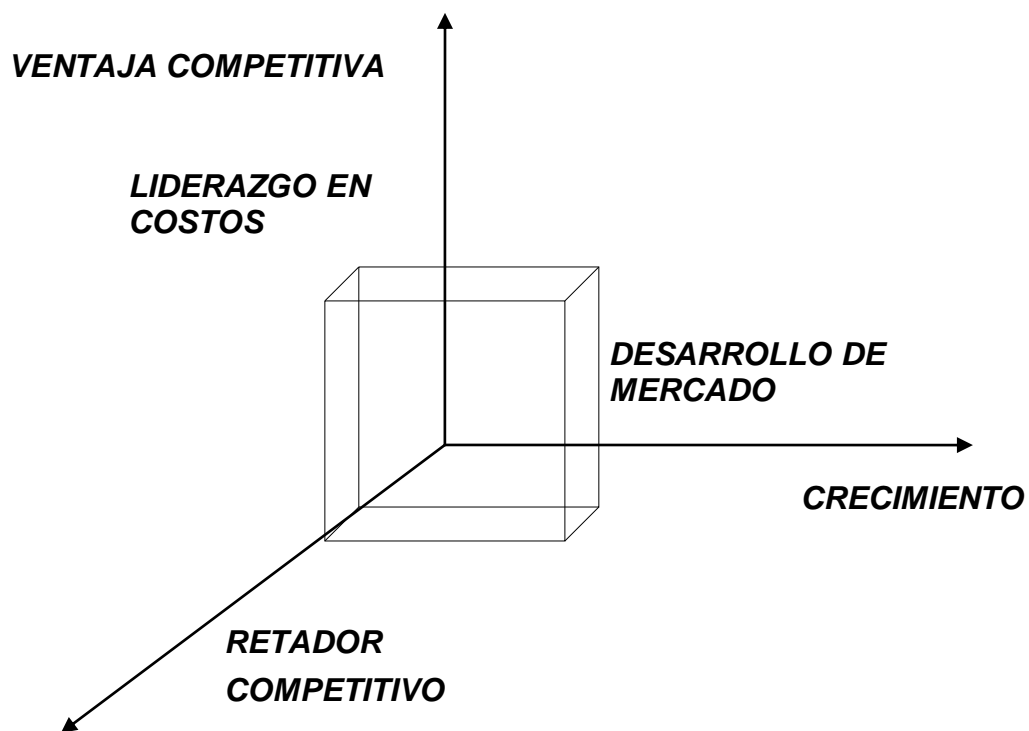
3.10-Estrategias

“La estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo, que permite lograr los objetivos organizacionales, es decir los objetivos definen a dónde desea ir la organización y las estrategias establecen cómo llegar”⁵³

Para el desarrollo de una estrategia, es necesario relacionar mediante la metodología del Ambiente estratégico, los tres ejes fundamentales para la elaboración del mismo, a continuación presentados:

CUBO ESTRATEGICO

Gráfico 3.1



Elaborado por: Andrea Alcívar

⁵³ DAFT Richard, Teoría y diseño organizacional, pag. 53.

3.10.1.- Formulación de estrategias

3.10.1.1. Estrategias de ventaja competitiva

3.10.1.1.1 Estrategia de Liderazgo en costos

*“Se basa en la ventaja de la empresa sobre su competencia en los costes de sus productos, lo que le permite mantener precios más reducidos y superar los esfuerzos de los demás participantes del mercado”.*⁵⁴

- ✚ *Obtener productos de limpieza a un bajo costo, de acuerdo a su capacidad de pago.*

3.10.1.2 Estrategias de crecimiento

3.10.1.2.1 Desarrollo de mercado

“Tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo el servicio actual de la empresa en nuevos mercados”.

La empresa Sistemas Integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda. busca la diversificación de la cartera de clientes, por lo tanto es necesario que realice contratos con empresas privadas, los segmentos en los cuales la empresa quiere introducir el servicio correspondería a lugares con un alto nivel de tránsito de clientes y que necesitan limpieza permanentemente, se debe aprovechar la experiencia con que la empresa cuenta en mercados similares o parecidos.

El éxito para la aplicación de esta estrategia se basa en el plan de marketing a realizarle en la organización.

- ✚ *Desarrollo de proyectos de mercado para la diversificación de la cartera de clientes que tiene la empresa.*

⁵⁴ SALAZAR, Francis, *Gestión Estratégica de negocios*, pág 162

- ✚ Invertir en recursos para incrementar las operaciones de la compañía.

3.10.1.3. Estrategias de ventaja competitiva

3.10.1.3.1 Retador

Sistemas integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda debe atacar a las empresas que ocupan una posición similar a la suya.

Se utilizará los equipos, maquinarias, y productos de limpieza que tiene la empresa para brindar un servicio de calidad.

- ✚ *Mejorar el nivel de conocimientos técnicos del Recurso Humano*
- ✚ *Reposicionamiento de la empresa.*

3.10.2 PERFIL ESTRATEGICO

Las 3 dimensiones de la estrategia corporativa nos generan como resultado el perfil estratégico de Sistemas Integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda., que se presenta a continuación:

Tabla 3.15

Numero	Estrategia	Sub clasificación
1	Competitividad	<i>Retador</i>
2	Crecimiento intensivo	<i>Desarrollo de mercado</i>
3	Ventaja competitiva	<i>Liderazgo en costos</i>

Elaborado por: Andrea Alcívar

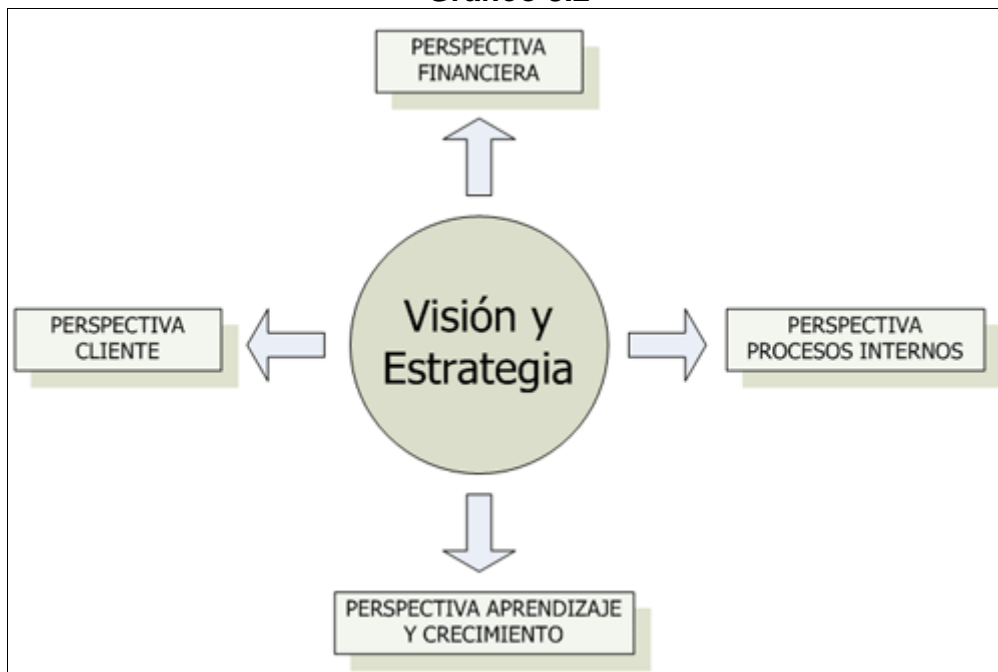
3.10.3 Mapa estratégico⁵⁵

El mapa estratégico desglosa la visión y la estrategia de la empresa en 4 perspectivas bien definidas:

1. **Perspectiva Financiera**
2. **Perspectiva del Cliente**
3. **Perspectiva de los Procesos Internos**
4. **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Mediante el desglose de la visión y la estrategia en estas 4 perspectivas, la dirección toma conciencia del alcance de la estrategia en la totalidad de la organización, el mapa estratégico con sus relaciones causa-efecto permite a la dirección visionar los efectos de la estrategia sobre las diferentes perspectivas propuesta, realizándose un ejercicio de análisis, redefinición y confirmación de la estrategia.

Gráfico 3.2



Elaborado por: Andrea Alcívar

⁵⁵ www.wikipedia.org.

La creación del mapa estratégico otorga un marco formal de descripción y comunicación de la estrategia a todos los niveles de la organización.

A continuación se realiza el mapa estratégico de Sistemas Integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda., es importante indicar que se colocó los objetivos en orden prospectivo para facilitar la construcción del Balanced Scorecard.

3.10.3 Mapa estratégico

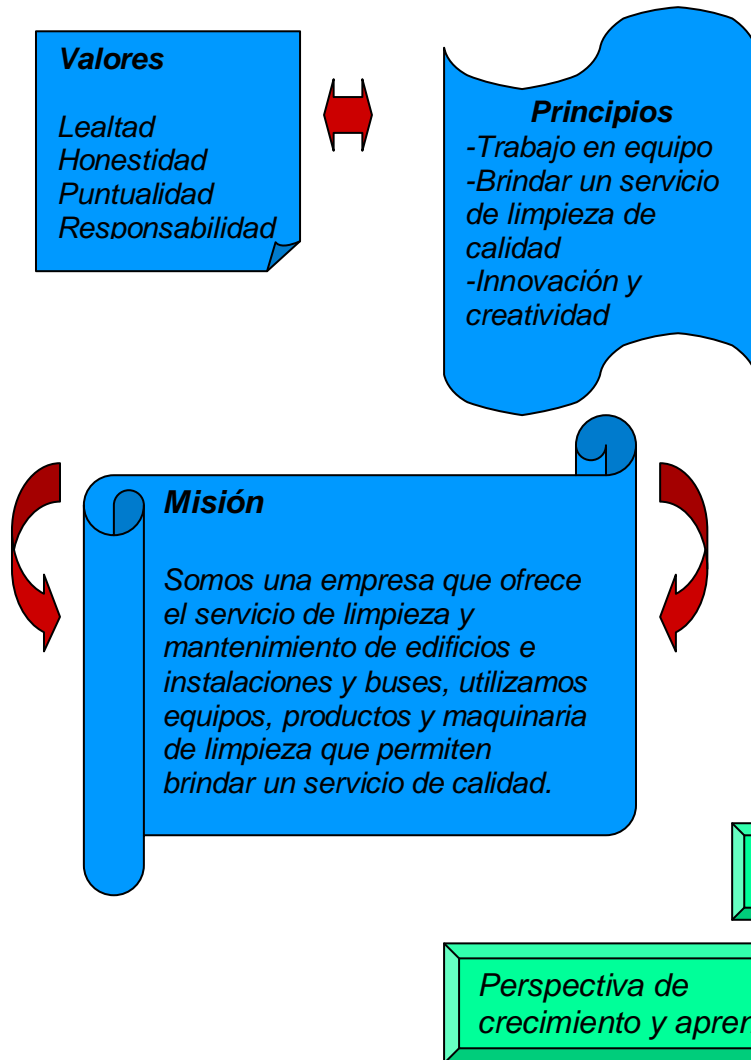
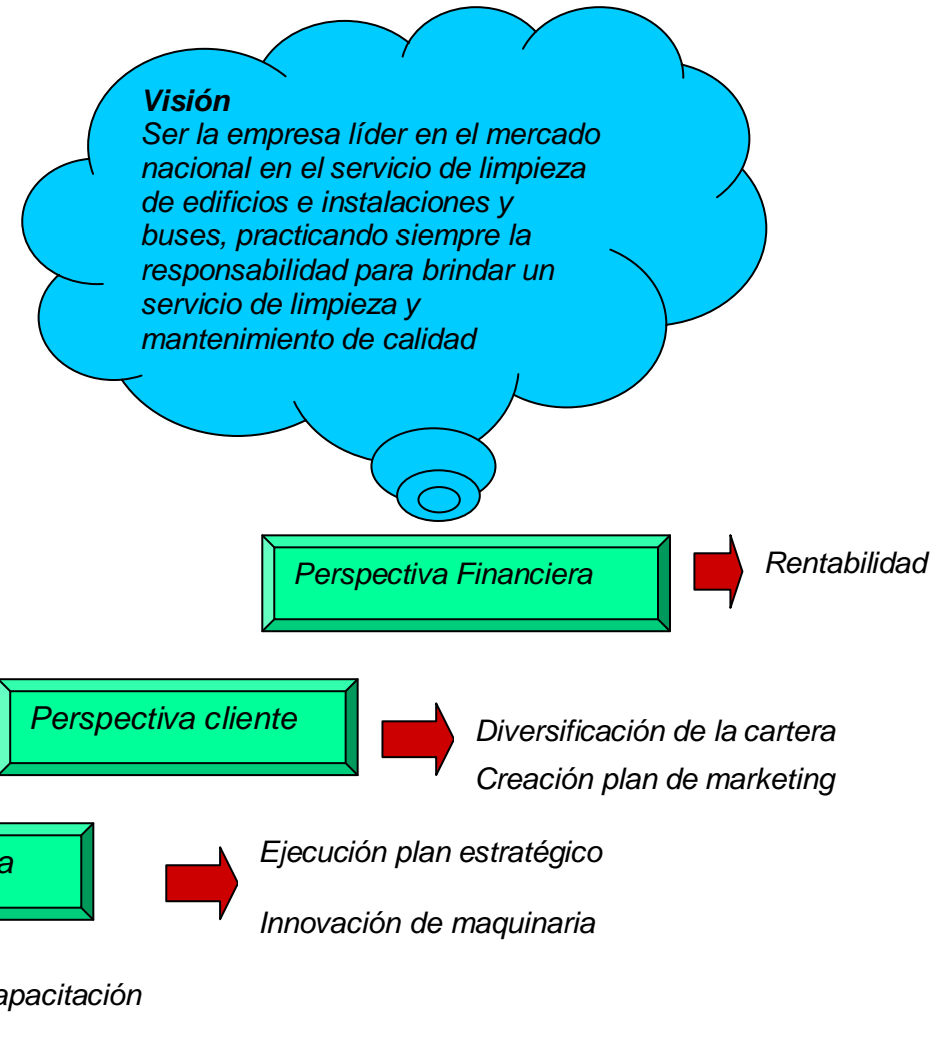


Gráfico 3.3



Elaborado por: Andrea Alcívar

CAPITULO IV

Definidas las estrategias corporativas, se procede a realizar el Balanced Scorecard, que permitirá identificar los proyectos para lograr los objetivos organizacionales, finalmente se realiza un análisis de sensibilidad para determinar la viabilidad de la propuesta estratégica.

4.1 Definición del tablero de comando (BSC) 3M

“Es un instrumento que facilita el planeamiento estratégico de la organización, transformando la visión, la misión, los valores, las estrategias, y el propósito estratégico a través de:

- ✚ Objetivos que se quieren alcanzar.*

- ✚ Indicadores para medir los objetivos paso a paso*

- ✚ Metas a alcanzar en diferentes plazos*

- ✚ Estrategias alternativas para alcanzar las metas establecidas*

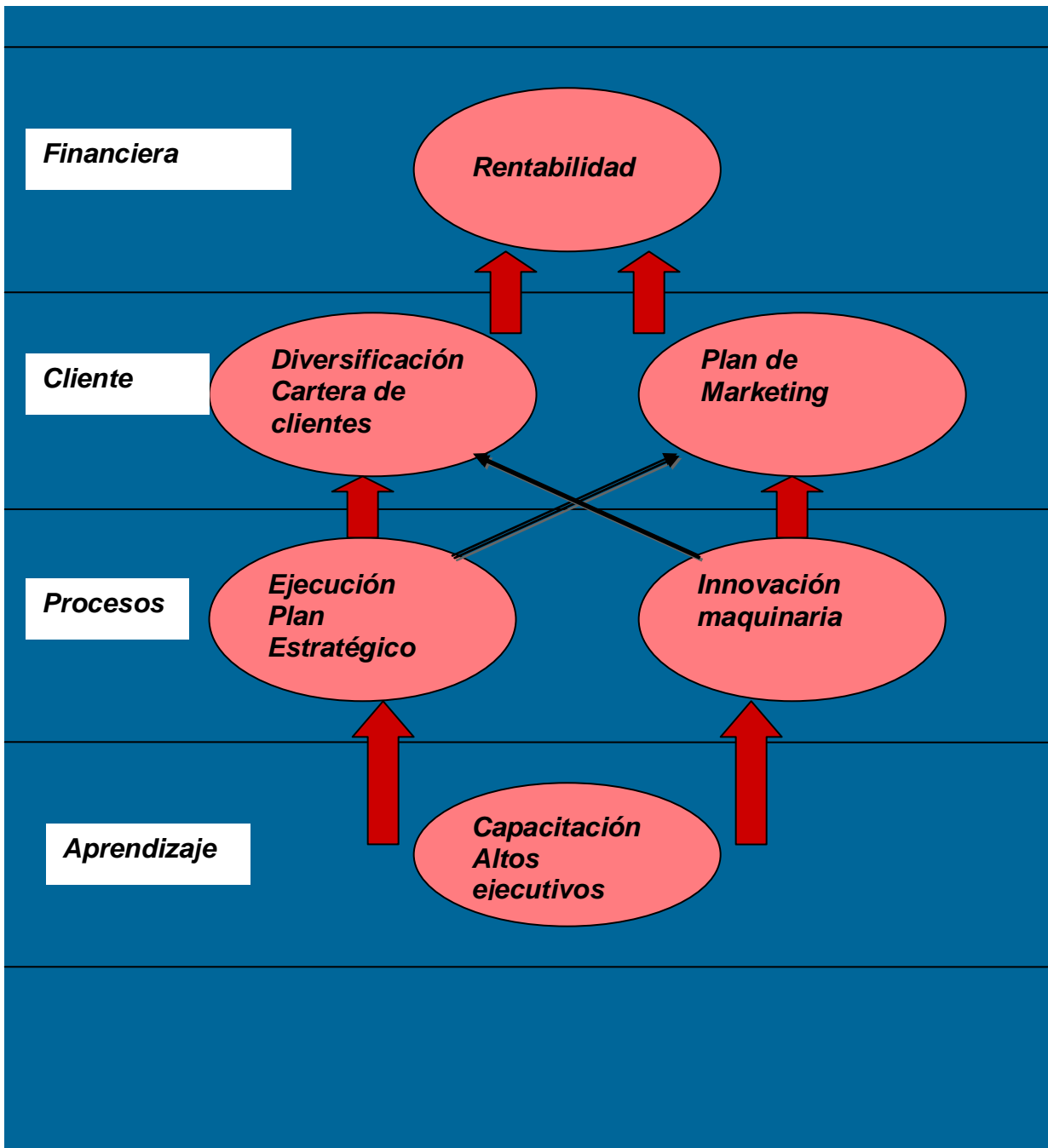
El propósito fundamental del Balanced Scorecard es el de que una organización cuente con una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente identificados

*e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportuna.*⁴⁴

4.2 MAPA ESTRATEGICO POR PERSPECTIVAS

Grafico 4.1

⁴⁴ SALAZAR Francis, *Gestión estratégica*, pág. 145



Elaborado por: Andrea Alcívar

4.3 Balanced Scorecard

**Balanced Scorecard
Tabla 4.1**

No.	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	ESTRATEGIA	MEDIDAS	
					Indice	Frecuencia
1	Perspectiva Financiera	Administración Financiera	Incrementar en 2 años la rentabilidad, mejorando el servicio que ofrece la empresa	Diversificación de la cartera de clientes	TIR VAN Contratos/año	Añual
2	Perspectiva del Cliente	Marketing	En dos años obtener una mayor cantidad de clientes que tiene la empresa, mediante el contrato con empresas privadas	Desarrollo de proyectos de mercado para la diversificación de la cartera	Proyectos /mes	Mensual
		Marketing	En un año y dos meses elaborar un plan de marketing para la empresa Sistemas Integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda, mediante un estudio de mercado para determinar el producto, plaza, precio, promoción del servicio.	Penetración agresiva mediante bajos costos	Reducción costos/año	Añual
3	Perspectiva Interna	Gestión estratégica	Ejecutar en 5 años el plan estratégico de Sistemas Integrados de Limpieza y mantenimiento SILIMMA cia Ltda., que permitirá el mejoramiento de las actividades y el desempeño que tiene la empresa	Reposicionamiento de la empresa	Proyecciones / año	Añual
		Operaciones	Innovar maquinaria, equipo y productos de limpieza que tiene la compañía	Invertir agresivamente en recursos para incrementar las operaciones	Compra maquinaria, equipo, productos / mes	Mes
4	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	Recursos Humanos Capacitados	Capacitar a los ejecutivos en planes estratégicos y al personal técnico en el manejo de equipos y maquinarias.	Mejorar el nivel de conocimientos técnicos del recurso humano	Capital intelectual/ mes	Mes

Elaborado por: Andrea Alcívar

Con el *Balanced Scorecard* se logró identificar las estrategias, y medidas necesarias para lograr los objetivos, es importante realizar proyectos que permitan alcanzar las estrategias propuestas.

4.4 Determinación de los proyectos

“Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en la cuales deben tener un desempeño excepcional como condición para lograr los objetivos y por ende su misión y visión.

Para la selección de los proyectos estratégicos deben tenerse en cuenta:

✚ *La visión y la misión corporativas*

El proyecto estratégico es consistente con la misión de la empresa y contribuye al logro de su visión.

✚ *Los objetivos corporativos*

Los proyectos estratégicos permiten y facilitan el logro de los objetivos”⁴⁵

Los proyectos a realizarse son:

✚ *Diseño de un plan de marketing e imagen corporativa*

✚ *Programa de capacitación de altos ejecutivos y empleados*

✚ *Proyecto de adquisición de maquinaria, productos y equipo de limpieza.*

⁴⁵ SERNA, Humberto, *Planeación y Gestión estratégica*, pag. 227

4.5 Elaboración de perfiles

4.5.1 Proyecto de Diseño de un plan de marketing e imagen corporativa

4.5.1.1 Introducción

En el diagnóstico realizado se determinó que la empresa comenzó como un contrato de la convocatoria para la limpieza del sistema integrado de Trolebús, el cual le limitaba en cuanto a sus operaciones y en su proyección al futuro al tener objetivos y actividades que debían cumplirse.

A finales del 2006 la empresa empieza la transformación jurídica, para convertirse en Enero en Sistemas Integrados de limpieza y Mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda.

En el estudio de mercado se determino además que las empresas segmentos, consideraban importante ciertos atributos para la contratación del servicio de limpieza y mantenimiento de sus instalaciones.

4.5.1.2 Justificación

El diseño de plan de marketing permitirá el posicionamiento de la empresa, y sobretodo realizar una promoción adecuada que le permita desarrollar un mercado y diversificar la cartera de clientes.

La finalidad del plan de marketing es anticiparse y responder a los cambios del entorno, tratando de mantener a la organización adaptada de forma óptima y continua a las oportunidades de marketing que mejor responden al Proyecto Político Comunicativo de la institución.

Es importante ya que obliga a pensar en el futuro, a trabajar de una forma ordenada, a desarrollar objetivos y metas que deben ser medidos para conocer los avances, cambios y ajustes necesarios.

Tabla 4.2

PROYECTON-1															
I. INFORMACION GENERAL .															
<i>EMPRESA</i>		<i>SISTEMAS INTEGRADOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO SILIMMA CIA. LTDA</i>													
<i>PROGRAMA</i>		<i>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</i>													
<i>PROYECTO</i>		<i>DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING E IMAGEN CORPORATIVA</i>													
<i>RESPONSABLE</i>		<i>GERENTE GENERAL</i>													
II. OBJETIVOS.															
<i>OBJETIVO CORPORATIVO</i>		<i>Diversificar la cartera de clientes que tiene la empresa mediante el contrato con empresas privadas</i>													
III. CURSOS DE ACCION.															
a) Planificación del estudio.		2007						2008							
<i>TIEMPO</i>															
<i>ACTIVIDAD</i>		<i>M</i>	<i>j</i>	<i>j</i>	<i>A</i>	<i>S</i>	<i>O</i>	<i>N</i>	<i>D</i>	<i>E</i>	<i>F</i>	<i>M</i>	<i>A</i>	<i>M</i>	<i>j</i>
<i>DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING E IMAGEN CORPORATIVA</i>															

Elaborado por: Andrea Alcívar

4.5.2 Programa de elaboración y ejecución del plan de capacitación

4.5.2.1 Introducción

La empresa se encuentra en una etapa de transformación que comenzó con el cambio de personería jurídica al convertirse en compañía limitada, por esto es indispensable que posea una identidad, un direccionamiento y estrategias necesarias para lograr una ventaja competitiva.

Los altos ejecutivos que conforman Sistemas Integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda, desconocen acerca de planeamientos estratégicos, por esta razón es importante la capacitación de los miembros de la organización para ejecutar el plan de manera correcta.

4.5.2.2 Justificación

La capacitación de los altos ejecutivos y empleados en general permitirá lograr los objetivos, y estrategias planteadas, además permitirá que la empresa pueda diversificar la cartera de clientes.

Tabla 4.3

PROYECTO N.-2															
EMPRESA	SISTEMAS INTEGRADOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO SILIMMA CIA. LTDA														
PROGRAMA	PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO														
PROYECTO	ELABORACION Y EJECUCION DEL PLAN DE CAPACITACION														
RESPONSABLE	GERENTE GENERAL														
OBJETIVO CORPORATIVO	<i>Capacitar a los altos ejecutivos en planes estratégicos y al personal técnico en manejo de equipos y maquinaria</i>														
CURSOS DE ACCION															
a) Planificación de estudio															
TIEMPO	2007					2008									
	M	j	j	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	PRESUPUESTO
PROGRAMA DE CAPACITACION DE ALTOS EJECUTIVOS Y EMPLEADOS															1170

Por: Andrea Alcívar

4.5.3 Proyecto de adquisición de maquinaria, productos y equipos de limpieza

4.5.3.1 Introducción

El contrato para la prestación del servicio de limpieza y mantenimiento de la infraestructura física, y móvil del sistema integrado de trolebús (UOST), se sujeta estrictamente a lo establecido en las especificaciones generales y técnicas constantes en las bases del concurso, por esta razón la maquinaria, productos y equipos de limpieza que se utilizan actualmente son los establecidos en el contrato.

4.5.3.2 Justificación

Sistemas Integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda. necesita incrementar maquinaria, productos y equipos de limpieza para satisfacer la demanda de diversos clientes.

La adquisición de maquinaria, productos y equipos de limpieza permitirá que la empresa pueda competir en el mercado, y lograr un mayor posicionamiento.

Tabla 4.4

PROYECTO N.-3														
I. INFORMACION GENERAL .		<i>SISTEMAS INTEGRADOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO SILIMMA CIA. LTDA</i>												
<i>EMPRESA</i>		<i>PERSPECTIVA INTERNA</i>												
<i>PROGRAMA</i>		<i>ADQUISICION DE MAQUINARIA, PRODUCTOS Y EQUIPOS DE LIMPIEZA</i>												
<i>PROYECTO</i>		<i>GERENTE GENERAL</i>												
<i>RESPONSABLE</i>														
II. OBJETIVOS.														
<i>OBJETIVO</i>		<i>Innovar maquinarias, equipos, productos de limpieza, mediante la adquisición de maquinaria, equipos, y productos con varios proveedores</i>												
III. CURSOS DE ACCION.														
a) Planificación del estudio.														
		2007						2008						
TIEMPO														
ACTIVIDAD		<i>M</i>	<i>J</i>	<i>J</i>	<i>A</i>	<i>S</i>	<i>O</i>	<i>N</i>	<i>D</i>	<i>E</i>	<i>F</i>	<i>M</i>	<i>A</i>	PRESUPUESTO
<i>ADQUISICION DE MAQUINARIA, PRODUCTOS Y EQUIPOS DE LIMPIEZA</i>														900,00

Elaborado por: Andrea Alcívar

4.6 Programación de los proyectos

Los proyectos de la empresa se los desarrollará de forma simultánea unos con otros, iniciando en el año 2007 hasta el 2008, de acuerdo al siguiente cuadro resumen:




Tabla 4.5

Programación	2007												2008					
PROYECTO	E	F	M	A	M	j	j	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	j
DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING E IMAGEN CORPORATIVA																		
ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN																		
ADQUISICION DE MAQUINARIA, EQUIPOS, Y PRODUCTOS DE LIMPIEZA																		

Elaborado por: Andrea Alcívar

4.7 Desarrollo de proyectos

En los cuadros para el desarrollo de los proyectos se identificó:

-  *La información general*
-  *Objetivos*
-  *Cursos de acción*

Es importante resumir en un cuadro todos los aspectos a considerarse para el desarrollo del proyecto para la respectiva planificación, y determinación de los recursos, metas, responsables, limitaciones y presupuesto de las actividades a desarrollarse en proyectos.

A continuación se presenta cada uno de ellos:

4.7 Desarrollo de proyectos

Tabla 4.6

PROYECTO N.- 1																					
I. INFORMACION GENERAL .		DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO PERSPECTIVA DEL CLIENTE DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING E IMAGEN CORPORATIVA GERENTE GENERAL																			
II. OBJETIVOS.		Diversificar la cartera de clientes que tiene la empresa mediante el contrato con empresas privadas																			
III. CURSOS DE ACCION.																					
a) Planificación del estudio.		2007		2008		INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL															
ACTIVIDAD	TIEMPO	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO	
DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING E IMAGEN CORPORATIVA																					2.960,00
1	Realizar el estudio de Mercado															Segmentación del mercado objetivo	Gerente general	Recursos materiales, humanos	Validez de información		180,00
	Sector de la actividad a realizar															Gerente general	Recursos materiales, humanos	Validez de información		45,00	
	Entorno socioeconómico de la zona de influencia															Gerente general	Recursos materiales, humanos	Validez de información		45,00	
	Competencia															Gerente general	Recursos materiales, humanos	Validez de información		45,00	
	Clientela potencial-segmentación															Gerente general	Recursos materiales, humanos	Validez de información		45,00	
2	Definir el posicionamiento del servicio y de la empresa en el mercado															Posicionamiento deseable	Gerente general	Recursos materiales, humanos	Demora en el análisis		180,00
	Posicionamiento actual y futuro															Gerente general	Recursos materiales, humanos			180,00	
3	Realizar el marketing mix															Posicionamiento del servicio en la mente consumidor	Gerente general	Recursos materiales, humanos	Demora en la toma de decisiones		1.880,00
	Catálogo de servicios, características de estos															Gerente general	Recursos materiales, humanos			45,00	
	Crear atributos de diferenciación para el servicio															Gerente general	Recursos materiales, humanos			45,00	
	Precio del servicio															Gerente general	Recursos materiales, humanos			45,00	
	Distribución															Gerente general	Recursos materiales, humanos			45,00	
	Comunicación comercial															Gerente general	Recursos materiales, humanos			1.700,00	

Elaborado por: Andrea Alcívar

a) Planificación del estudio.	2007		2008		INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL		RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO										
	TIEMPO				METAS	RESPONSABLE													
	M	J	J	A	S	O				N	D	E	F	M	A	M	J		
4 Realizar la previsión de ventas															Incremento rentabilidad	Gerente general	Recursos materiales, humanos	Rapidez de análisis	180,00
Volumen de ventas y rentabilidad																Gerente general	Recursos materiales, humanos		60,00
Cuota de mercado a conseguir																Gerente general	Recursos materiales, humanos		60,00
Estacionalidad de las ventas																Gerente general	Recursos materiales, humanos		60,00
5 Realizar el presupuesto a invertir en el plan de marketing															Presupuesto del plan de marketing elaborado	Gerente general	Recursos materiales, humanos	Demora en la toma de decisiones	180,00
6 Diseñar la imagen corporativa															Manual de identidad corporativa definido	Gerente general	Recursos materiales, humanos	Demora en la toma de decisiones	180,00
Diseñar el logotipo																Gerente general	Recursos materiales, humanos		45,00
Seleccionar la tipografía																Gerente general	Recursos materiales, humanos		45,00
Analizar y definir la identidad corporativa																Gerente general	Recursos materiales, humanos		45,00
Diseñar el manual de identidad corporativa																Gerente general	Recursos materiales, humanos		45,00
7 Implementar sistemas de control															100% de seguimiento y control	Gerente general	Recursos materiales, humanos	Validez de información	180,00
Sistemas de control																Gerente general	Recursos materiales, humanos		90,00
Seguimientos de resultados económicos y variables de satisfacción de clientes																Gerente general	Recursos materiales, humanos		90,00
Fecha de Inicio:														1 de Mayo 2007					
Fecha de Terminación:														30 de Junio 2008					

Elaborado por: Andrea Alcívar

Tabla 4.7

PROYECTO N.- 2																
I. INFORMACION GENERAL .		DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO ELABORACION Y EJECUCION DEL PLAN DE CAPACITACION GERENTE GENERAL														
UNIDAD DE NEGOCIO: PROGRAMA : PROYECTO : RESPONSABLE :																
II. OBJETIVOS.		Capacitar a los ejecutivos en planes estratégicos y al personal técnico en el manejo de equipos y maquinaria														
Objetivo Corporativo																
III. CURSOS DE ACCION.																
a) Planificación del estudio.		2007		2008		INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL										
TIEMPO						METAS		RESPONSABLE		RECURSOS NECESARIOS		LIMITACIONES	PRESUPUESTO			
ACTIVIDAD		O	N	D	E	F	M	A	M	J						
PROGRAMA DE ELABORACION Y EJECUCION DEL PLAN DE CAPACITACION														1.170,00		
1 Realizar un estudio de conocimientos generales de empleados y ejecutivos											Identificación nivel de conocimientos		Gerente general	Recursos materiales, humanos	Validez de la información	180,00
2 Elaboración del plan de capacitación											Optimizar tiempo capacitación		Gerente general	Recursos materiales, humanos	Rapidez de análisis	180,00
3 Obtener recursos humanos y materiales											Optimización de recursos		Gerente general	Recursos materiales, humanos	Tiempo	180,00

Elaborado por: Andrea Alcívar

a) Planificación del estudio.	2007		2008						INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL						
ACTIVIDAD	TIEMPO										METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
	O	N	D	E	F	M	A	M	J						
4 Información de la capacitación a los ejecutivos y empleados											Conocimiento de la capacitación en la organización	Gerente general	Recursos materiales, humanos	Validez de información	150,00
5 Realizar la capacitación											Aumento nivel conocimientos de la empresa	Gerente general	Recursos materiales, humanos	Tiempo	180,00
Capacitar a los ejecutivos en planes estratégicos															90,00
Capacitar a técnicos en manejo de equipo y maquinaria															90,00
6 Realizar retroalimentación de la capacitación realizada											Identificar conocimientos adquiridos	Gerente general	Recursos materiales, humanos	Validez de información	150,00
7 Reunión con los altos ejecutivos											Toma de decisiones en Planificación estratégica	Gerente general	Recursos materiales, humanos	Demora en la toma de decisiones	150,00
Fecha de Inicio:	1 de Octubre del 2007														
Fecha de Terminación:	31 de Junio del 2008														

Elaborado por: Andrea Alcívar

Tabla 4.8

PROYECTO N.- 3														
I. INFORMACION GENERAL		DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO PERSPECTIVA INTERNA PROGRAMA DE ADQUISICION DE MAQUINARIA, EQUIPOS Y PRODUCTOS DE LIMPIEZA GERENTE GENERAL												
II. OBJETIVOS.		Objetivo corporativo <i>Innovar maquinaria, equipo y productos de limpieza mediante la adquisición de maquinaria, equipo, y productos con varios proveedores</i>												
III. CURSOS DE ACCION.														
a) Planificación del estudio.		2007		2008				INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL						
TIEMPO								METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO		
ACTIVIDAD		M	J	J	A	S	O	N	D					
PROGRAMA DE ADQUISICION DE MAQUINARIA EQUIPOS Y PRODUCTOS DE LIMPIEZA												900,00		
1 Estudio para la adquisición de maquinaria, productos y equipos de limpieza										Maquinaria, equipo y productos de limpieza necesarios	Gerente general	Recursos materiales, humanos	Validez de la información	180,00
Estudiar Maquinaria, productos, y equipos de limpieza que tiene la compañía											Gerente general	Recursos materiales, humanos		90,00

Por: Andrea Alcívar

a) Planificación del estudio.	2007									INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL				
	TIEMPO									METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	
	ACTIVIDAD	M	J	J	A	S	O	N	D					
Estudiar maquinaria, productos y equipos de limpieza necesarios para la diversificación de la cartera clientes											Gerente general	Recursos materiales, humanos		90,00
2 Levantamiento de información y evaluación de maquinaria, equipo y productos de limpieza existentes en el mercado										Identificación de maquinaria equipos y productos de limpieza adecuados	Gerente general	Recursos materiales, humanos	Tiempo	210,00
Visitar empresas que proveen productos, equipos y maquinaria de limpieza											Gerente general	Recursos materiales, humanos		105,00
Evaluación de las funciones de los equipos, maquinaria, y productos											Gerente general	Recursos materiales, humanos		105,00
3 Evaluación de precios										Precios más convenientes para la empresa	Gerente general	Recursos materiales, humanos	Rapidez de análisis	150,00

Elaborado por: Andrea Alcívar

a) Planificación del estudio.		2007							INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL						
TIEMPO									METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO		
ACTIVIDAD		M	J	J	A	S	O	N	D						
4	Analizar presupuesto para la adquisición de productos, equipos y maquinaria de limpieza										Presupuesto elaborado	Gerente general	Recursos materiales, humanos	Presupuesto	150,00
5	Comprar los productos, equipos y maquinaria de limpieza										Productos, equipos y maquinaria que forman parte del activo de la empresa	Gerente general	Recursos materiales, humanos	Transporte de maquinaria, equipos y limpieza	210,00
Fecha de Inicio:		1 de Mayo 2007													
Fecha de Terminación:		31 de Octubre 2007													

Elaborado por: Andrea Alcívar

4.9 Planes Operativos

Se debe determinar el valor total de los gastos de los proyectos, que permitirán la evaluación financiera.

Entre los gastos se tienen:

 *Mano de obra directa*

Gerente General


Ingeniero Comercial

 *Movilización*

Transporte

 *Material de oficina*

Equipos y suministros

 *Gastos publicitarios*

Material publicitario

Cuñas publicitarias

 *Servicios básicos*

Luz, agua, teléfono

Tabla 4.9

PROYECTO	2007											2008						
	E	F	M	A	M	j	j	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	j
DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING E IMAGEN CORPORATIVA					90	90	180	470	470	470	470	180	180	90	90	60	60	60
ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN					0	0	0	0	0	180	180	180	150	45	45	45	45	300
ADQUISICION DE MAQUINARIA, EQUIPOS, Y PRODUCTOS DE LIMPIEZA					90	90	210	150	150	210	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PROYECTOS					180	180	390	620	620	680	470	180	180	90	90	60	60	60
GASTOS																		
MANO DE OBRA DIRECTA					1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400
Gerente general					800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Ingeniero Comercial					600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Movilización					30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Transporte					30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Material de oficina					150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Equipos y suministros					150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Gastos publicitarios					0	0	0	0	0	0	1700	0	0	0	0	0	0	0
Material publicitario					0	0	0	0	0	0	700	0	0	0	0	0	0	0
Cuñas publicitarias					0	0	0	0	0	0	1000	0	0	0	0	0	0	0
Servicios básicos					70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Luz agua teléfono					70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
TOTAL					1650	1650	1650	1650	1650	1650	3350	1650	1650	1650	1650	1650	1650	1650

Elaborado por: Andrea Alcívar

CAPITULO V

5.1 Evaluación Financiera

La finalidad de esta evaluación es con el fin de conocer la viabilidad de la propuesta estratégica planteada anteriormente.

Para un mejor manejo de la información se ha tomado en consideración el Balance de Pérdidas y Ganancias.

Tabla 5.1

ESTADO DE RESULTADOS		
Sistemas Integrados de limpieza y mantenimiento SILIMMA Cia. Ltda		
31/12/2006		
INGRESOS OPERACIONALES		480660
Servicios limpieza y mantenimiento	330660	
Obras y servicios contratados	150000	
Total ingresos		
(-) costo de obras	135000	
(=)UTILIDAD BRUTA		345660
(-)GASTOS OPERACIONALES		293843,76
Sueldos, salarios y beneficios sociales	174720,48	
Servicios básicos	3600	
Impuestos y contribuciones	468,28	
Depreciaciones y amortizaciones	8755	
Intereses y comisiones	1200	
Agasajos navideños	1300	
Gastos médicos	300	
Movilización y transporte de personal	19200	
Compra de artículos de limpieza	33600	
Servicios ocasionales	9600	

Honorarios	4200	
Papelería y útiles de oficina	2400	
Gastos de viaje y viáticos	8400	
Arriendos	3600	
Uniformes de personal	7500	
Gastos de hospedaje y alimentación	8640	
Comisiones	4800	
Otros gastos	1560	
(=) UTILIDAD NETA		51816,24
(-) Participación 15% trabajadores		7772,44
(=) Utilidad gravable		44043,8
(-) Impuesto a la renta 25%		11010,95
(=) Utilidad a distribuirse		33032,85

Elaborado por: Andrea Alcívar

5.1.1 Ingresos de los proyectos

Para calcular los ingresos de los proyectos, es indispensable determinar las medidas, es decir las metas de las estrategias, las variaciones, y el responsable.

En el porcentaje de participación se indica cuanto valor agrega a la empresa cada una de las estrategias planteadas, así el desarrollo de proyectos de mercado para la diversificación de la cartera y el reposicionamiento de la empresa agregan el 30% y el 25% respectivamente.

El Resultado esperado es el valor que se propone alcanzar con respecto a la meta planteada, y el supuesto real es una hipótesis de la meta a realizarse.

Con estos índices se logró determinar el porcentaje efectivo para el cálculo de los ingresos proyectados de los proyectos.

5.1.1.1 Índices para el cálculo de los ingresos de los proyectos

Tabla 5.2

ESTRATEGIA	MEDIDAS			PORCENTAJE DE PARTICIPACION	RESULTADO ESPERADO	SUPUESTO O REAL	RESULTADO	
	META	VARIACIONES	RESPONSABLE					
<i>Diversificación de la cartera de clientes</i>	2 contratos al año	de 1 a 2	Gerente general y encargado del proyecto	5%	2	2	0,05	5
<i>Desarrollo de proyectos de mercado para la diversificación de la cartera</i>	4 proyectos mes	de 1 a 2	Gerente general y encargado del proyecto	30%	4	2	15%	15
<i>Diferenciación del servicio de limpieza y mantenimiento</i>	50%	40 a 50%	Gerente general y encargado del proyecto	20%	50%	30%	0,12	12
<i>Reposicionamiento de la empresa</i>	1 proyección al año		Gerente general y encargado del proyecto	25%	1	1	0,25	25
<i>Invertir agresivamente en recursos para incrementar las operaciones</i>	Innovación del 10% maquinaria, equipo, productos	de 5 a 10	Gerente general y encargado del proyecto	10%	10%	10%	10%	10
<i>Mejorar el nivel de conocimientos técnicos del recurso humano</i>	60%	10% a 60%	Gerente general y encargado del proyecto	10%	60%	35%	0,0583333333	5,8333
				100%				73%
							Porcentaje de aumento	40%
							Porcentaje efectivo	29,13%

Elaborado por: Andrea Alcívar

Para el cálculo de los ingresos de los proyectos se utilizó el porcentaje efectivo de 29.13%.

Tabla 5.3

Ingresos Estimados		2,87%	29,13
Año	Ventas	Ingresos Proyectos	Total ingresos
2006	480.660	140.016	620676,26
2007	494.455	144.035	638489,67
2008	508.646	148.169	656814,32
2009	523.244	152.421	675664,89
2010	538.261	156.795	695056,47
2011	553.709	161.295	715004,59

Elaborado por: Andrea Alcívar

Con estos ingresos proyectados conjuntamente con los gastos y el Estado de Resultados se realiza el Flujo de Caja proyectado.

5.1.2 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Tabla 5.4

VARIABLES CRITICAS							
<i>Inflación</i>	2,87%						
<i>Relacion CV/V</i>	26%						
<i>Gastos operacionales/ventas</i>	61%						
FLUJO DE CAJA PROPUESTO							
INVERSION INICIAL		2006	2007	2008	2009	2010	2011
<i>Activos fijos</i>		-199745					
<i>Capital de trabajo</i>		-30055,51					
INGRESOS							
<i>Ventas</i>			494454,94	508645,80	523243,93	538261,03	553709,13
<i>Ingresos proyectos</i>			144034,72	148168,52	152420,96	156795,44	161295,47
TOTAL INGRESOS			638489,67	656814,32	675664,89	695056,47	715004,59
EGRESOS							
<i>Costo de obras</i>			128558,28	132247,91	136043,42	139947,87	143964,37
<i>Otros egresos</i>			31450,00	19800,00			
UTILIDAD OPERACIONAL			478481,38	504766,41	539621,47	555108,60	571040,22
<i>Gastos operacionales</i>			301617,51	310273,94	319178,80	328339,23	337762,57
TOTAL EGRESOS			301617,51	310273,94	319178,80	328339,23	337762,57
<i>Depreciación</i>			8755,00	8755,00	8755,00	8755,00	8755,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			168108,87	185737,48	211687,67	218014,37	224522,65
<i>Impuestos</i>			42027,22	46434,37	52921,92	54503,59	56130,66
UTILIDAD NETA			126081,65	139303,11	158765,75	163510,78	168391,99
<i>Depreciación</i>			8755,00	8755,00	8755,00	8755,00	8755,00
<i>Flujo libre de fondos</i>		-229800,5	134836,65	148058,11	167520,75	172265,78	177146,99
VALOR NETO ACUMULADO		-229800,5	126081,65	265384,76	424150,51	587661,29	756053,28
VALOR NETO B/C		229800,5	126081,65	122666,25	139804,49	143982,82	148281,07

Elaborado por : Andrea Alcívar

En otros egresos se considero el valor total de los proyectos a realizarse.

5.1.3 Valor Actual neto⁴⁶

Representa el valor absoluto de la riqueza que agrega un nuevo proyecto de inversión a la empresa en el momento cero.

Proporciona una valoración financiera en el momento actual de los flujos de

$$VAN = -FF_0 + \frac{FF_1}{(1+K)} + \frac{FF_2}{(1+K)_2} + \dots + \frac{FF_n + V}{(1+K)^n}$$

5.1.4 Tasa mínima de rendimiento ⁴⁷

“Tasa mínima aceptable de rendimiento que se aplica para llevar a valor presente

Se define como la menor cantidad de dinero que se espera obtener como rendimiento de un capital puesto a trabajar de manera de poder cubrir los compromisos de costos de capital.

La tasa mínima de rendimiento (T.M.R.) también suele expresarse en forma porcentual anual. Este porcentaje expresa el excedente mínimo de los ingresos sobre los costos de cada año en relación con la inversión, necesario para cubrir los compromisos derivados del uso de capital.

Usualmente, dentro de la tasa mínima de rendimiento se incluye, además del costo capital, el efecto de otros elementos, tales como: el riesgo de las inversiones, la disponibilidad de capital de inversión, etc., que hacen que su valor sea mayor que el costo de capital”

$$-FF_0 + \frac{FF_1}{(1+TIR)} + \frac{FF_2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{FF_n + V}{(1+TIR)^N}$$

⁴⁶ DUMRAUF, Guillermo, Finanzas Corporativas, pag. 292

⁴⁷ DUMRAUF, Guillermo, Finanzas Corporativas, pág. 296

5.1.5 Análisis Costo Beneficio⁴⁸

Es el proceso de colocar cifras en dólares en los diferentes costos y beneficios de una actividad, al utilizarlo podemos estimar el impacto financiero acumulado de lo que queremos lograr, se debe utilizar el análisis Costo Beneficio al comparar los costos y beneficios de las diferentes decisiones.

Se lo obtiene calculando el cociente entre el valor actual de los ingresos netos esperados y el desembolso inicial de la inversión.

$$IR = \frac{\sum_{j=1}^n \frac{FF_j}{(1+K)^j}}{FF_0}$$

5.1.6 Cálculo TMAR

Para calcular el TMAR se utilizó la siguiente fórmula:

$$TMAR = rf + (B * Pr) + Rp$$

Rf= Tasa libre de riesgo

Beta= Riesgo sistemático

Rpaís= Riesgo país

Pr= Prima de riesgo

TMAR= Tasa de descuento

5.1.6.1 Tasa libre de riesgo⁴⁹

Los rendimientos de los bonos del tesoro de los Estados Unidos son considerados activos libres de riesgo, a continuación se describen algunas variantes para calcular la tasa libre riesgo:

⁴⁸ DUMRAUF, Guillermo, Finanzas corporativas, pág, 301

⁴⁹ DUMRAUF, Guillermo, Finanzas corporativas, pág.225

- 1) Rendimiento de un título del tesoro de los Estados Unidos.
- 2) Rendimiento de las letras de corto plazo del tesoro de los Estados Unidos.
- 3) Uso de la estructura temporal de las tasas de interés.

5.1.6.2 Prima de Riesgo⁵⁰

Es lo que esperan ganar los inversores por correr un riesgo mayor que el que correrían en una inversión libre de riesgo.

5.1.6.3 Coeficiente Beta⁵¹

Este es el riesgo sistemático de un proyecto evaluado desde el punto de vista de un inversionista.

5.1.6.4 Riesgo país⁵²

Mide el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras.

El valor del riesgo país es igual a la diferencia entre las tasas que pagan los bonos del tesoro de los Estados Unidos y las que pagan los bonos del respectivo país.

Tabla 5.5

Calculo del TMAR	
<i>rf</i> =	4,66
<i>B</i> =	1,03
<i>r pais</i> =	6,75
<i>rm - rf</i> =	2,09
TMAR	13,56

Elaborado por: Andrea Alcívar

⁵⁰ DUMRAUF, Guillermo, *Finanzas Corporativas*, pág. 234

⁵¹ www.ciberconta.unizar.es

⁵² www.monografias.com

Tabla 5.6

Indices Financieros	
TMAR	13,56%
TIR	15%
VAN	\$3.291,31
B/C	1,21

Elaborado por: Andrea Alcívar

El valor actual neto es de 3291.31 que representa el valor absoluto de la riqueza que agrega un nuevo proyecto de inversión a la empresa en el momento cero.

La tasa interna de retorno es del 15% es una medida de rentabilidad periódica de la inversión, indica cual es el porcentaje de rentabilidad que se obtiene por cada moneda invertida en el proyecto.

La relación costo beneficio es de 1.21, se puede estimar el impacto financiero acumulado que queremos lograr, se debe utilizar el análisis costo/beneficio al comparar los costos y beneficios de las diferentes decisiones.

Para el análisis de sensibilidad se utilizó un simulador, en cual se realizaron 500 posibles combinaciones, considerando las variables críticas relación costo ventas/ventas y gastos operacionales/ventas, se puede analizar las variaciones del VAN; TIR y la relación costo/beneficio.

5.1.7 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

5.1.7.1 Análisis Estático

Tabla 5.7

ANALISIS DE SENSIBILIDAD											
<i>Absolute Sensitivity</i>				Base value:		TIR		VAN		B/C	
				Low	Base	High	Low	High	Low	High	Low
RV2 Gastos operacionales/ventas	50%	61%	62%	37%	13%	\$63.574,53	(\$2.188,98)	1,78	1,16		
RV1 Relacion CV/V	20%	26%	27%	27%	13%	\$36.173,07	(\$2.188,98)	1,52	1,16		

Elaborado por: Andrea Alcívar

Las variables críticas para el análisis son

- ✚ Gastos operacionales/ventas
- ✚ Relación Costo ventas/ventas

Las variaciones que se consideró de las variables son

Gastos operacionales/Ventas Mínimo 50% Máximo: 62%

Relación Costo ventas/Ventas Mínimo 20% Máximo: 27%

En el cuadro se muestra las variaciones del TIR, VAN, B/C, considerando los valores mínimos y máximos.

5.1.7.2 Análisis Dinámico

Se realizó la simulación de 500 combinaciones de las variables críticas con respecto al TIR, VAN y B/C, teniendo el siguiente resultado:

Tabla 5.8

Resultados Simulación		ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	
Numero simulaciones	500	Number of error runs:	0
Run	TIR	VAN	B/C
Average:	30%	\$44.720,25	1,60
Std.Dev:	4%	\$11.979,15	0,11
Std.Error:	0%	\$535,72	0,01
1	17%	\$9.206,85	1,26
2	18%	\$12.358,84	1,29
3	18%	\$13.132,92	1,30
4	20%	\$16.443,67	1,33
5	20%	\$17.028,48	1,34
6	20%	\$18.061,61	1,35
7	20%	\$18.328,41	1,35
8	20%	\$18.539,84	1,35
9	20%	\$18.548,48	1,35
10	21%	\$19.399,41	1,36
11	21%	\$19.416,35	1,36
12	21%	\$19.668,06	1,36
13	21%	\$19.829,04	1,37
14	21%	\$20.616,65	1,37
15	21%	\$20.640,11	1,37
16	21%	\$20.884,54	1,38
17	21%	\$21.165,17	1,38
18	22%	\$21.361,84	1,38
19	22%	\$21.723,05	1,38
20	22%	\$21.800,74	1,38
21	22%	\$22.170,81	1,39
22	22%	\$22.245,22	1,39
23	22%	\$22.439,27	1,39
24	22%	\$22.452,79	1,39
25	22%	\$22.719,79	1,39
26	22%	\$22.902,35	1,39
27	22%	\$22.984,17	1,40
28	22%	\$23.081,43	1,40
29	22%	\$23.424,60	1,40
30	22%	\$23.566,50	1,40
31	23%	\$24.024,66	1,41
32	23%	\$24.244,14	1,41
33	23%	\$24.479,52	1,41
34	23%	\$24.767,89	1,41
35	23%	\$24.892,44	1,41
36	23%	\$24.932,67	1,41
37	23%	\$24.999,75	1,41
38	23%	\$25.035,52	1,41
39	23%	\$25.257,82	1,42
40	23%	\$25.856,38	1,42
41	23%	\$25.894,08	1,42
42	23%	\$26.417,23	1,43

Elaborado por: Andrea Alcívar

Resultados Simulación		ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	
Numero simulaciones 500		Number of error runs: 0	
Run	TIR	VAN	B/C
Average:	30%	\$44.720,25	1,60
Std.Dev:	4%	\$11.979,15	0,11
Std.Error:	0%	\$535,72	0,01
43	24%	\$27.050,77	1,43
44	24%	\$27.139,96	1,43
45	24%	\$27.227,41	1,44
46	24%	\$27.447,57	1,44
47	24%	\$27.960,83	1,44
48	24%	\$28.062,29	1,44
49	24%	\$28.406,93	1,45
50	24%	\$28.602,83	1,45
51	24%	\$28.626,90	1,45
52	24%	\$28.661,71	1,45
53	24%	\$28.936,16	1,45
54	24%	\$28.959,86	1,45
55	24%	\$29.036,80	1,45
56	24%	\$29.085,42	1,45
57	24%	\$29.205,51	1,45
58	24%	\$29.419,69	1,46
59	24%	\$29.426,19	1,46
60	25%	\$30.130,33	1,46
61	25%	\$30.192,95	1,46
62	25%	\$30.759,26	1,47
63	25%	\$30.897,90	1,47
64	25%	\$31.035,23	1,47
65	25%	\$31.129,70	1,47
66	25%	\$31.283,93	1,47
67	25%	\$31.316,33	1,47
68	25%	\$31.385,74	1,47
69	25%	\$31.438,16	1,48
70	25%	\$31.514,81	1,48
71	25%	\$31.587,80	1,48
72	25%	\$31.621,48	1,48
73	25%	\$31.679,93	1,48
74	25%	\$31.735,80	1,48
75	25%	\$31.898,56	1,48
76	25%	\$31.956,15	1,48
77	25%	\$32.010,52	1,48
78	25%	\$32.094,68	1,48
79	26%	\$32.384,09	1,48
80	26%	\$32.465,19	1,48
81	26%	\$32.536,26	1,49
82	26%	\$32.538,98	1,49
83	26%	\$32.678,07	1,49

Elaborado por: Andrea Alcívar

Resultados Simulación		ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	
Numero simulaciones 500		Number of error runs: 0	
Run	TIR	VAN	B/C
Average:	30%	\$44.720,25	1,60
Std.Dev:	4%	\$11.979,15	0,11
Std.Error:	0%	\$535,72	0,01
84	26%	\$32.783,20	1,49
85	26%	\$32.840,69	1,49
86	26%	\$32.863,71	1,49
87	26%	\$33.084,44	1,49
88	26%	\$33.250,81	1,49
89	26%	\$33.354,84	1,49
90	26%	\$33.446,50	1,49
91	26%	\$33.714,62	1,50
92	26%	\$33.737,37	1,50
93	26%	\$33.886,15	1,50
94	26%	\$33.887,78	1,50
95	26%	\$33.965,63	1,50
96	26%	\$34.022,07	1,50
97	26%	\$34.050,70	1,50
98	26%	\$34.057,03	1,50
99	26%	\$34.092,44	1,50
100	26%	\$34.141,56	1,50
101	26%	\$34.457,06	1,50
102	26%	\$34.577,02	1,50
103	26%	\$34.648,30	1,51
104	26%	\$34.662,07	1,51
105	26%	\$34.819,15	1,51
106	27%	\$34.944,53	1,51
107	27%	\$34.948,80	1,51
108	27%	\$35.032,92	1,51
109	27%	\$35.134,06	1,51
110	27%	\$35.308,21	1,51
111	27%	\$35.385,40	1,51
112	27%	\$35.448,19	1,51
113	27%	\$35.538,30	1,51
114	27%	\$35.701,64	1,52
115	27%	\$35.865,18	1,52
116	27%	\$36.049,04	1,52
117	27%	\$36.072,88	1,52
118	27%	\$36.084,81	1,52
119	27%	\$36.084,97	1,52
120	27%	\$36.088,26	1,52
121	27%	\$36.133,25	1,52
122	27%	\$36.319,45	1,52
123	27%	\$36.364,24	1,52
124	27%	\$36.538,94	1,52

Elaborado por: Andrea Alcívar

Resultados Simulación		ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	
Numero simulaciones 500		Number of error runs: 0	
Run	TIR	VAN	B/C
Average:	30%	\$44.720,25	1,60
Std.Dev:	4%	\$11.979,15	0,11
Std.Error:	0%	\$535,72	0,01
125	27%	\$36.540,75	1,52
126	27%	\$36.639,69	1,52
127	27%	\$36.651,62	1,52
128	27%	\$36.660,33	1,52
129	27%	\$36.702,80	1,52
130	27%	\$37.027,41	1,53
131	27%	\$37.073,48	1,53
132	27%	\$37.093,52	1,53
133	27%	\$37.119,72	1,53
134	27%	\$37.198,07	1,53
135	27%	\$37.261,44	1,53
136	27%	\$37.434,13	1,53
137	27%	\$37.555,54	1,53
138	28%	\$37.813,02	1,54
139	28%	\$37.965,83	1,54
140	28%	\$38.067,08	1,54
141	28%	\$38.171,90	1,54
142	28%	\$38.508,51	1,54
143	28%	\$38.756,41	1,54
144	28%	\$38.849,32	1,55
145	28%	\$38.932,42	1,55
146	28%	\$39.243,63	1,55
147	28%	\$39.424,60	1,55
148	28%	\$39.439,16	1,55
149	28%	\$39.537,75	1,55
150	28%	\$39.568,95	1,55
151	28%	\$39.664,78	1,55
152	28%	\$39.685,69	1,55
153	28%	\$39.901,37	1,56
154	28%	\$39.913,52	1,56
155	28%	\$39.932,52	1,56
156	28%	\$39.934,10	1,56
157	28%	\$40.217,50	1,56
158	28%	\$40.253,56	1,56
159	29%	\$40.461,97	1,56
160	29%	\$40.546,44	1,56
161	29%	\$40.556,00	1,56
162	29%	\$40.579,78	1,56
163	29%	\$40.734,30	1,56
164	29%	\$40.771,63	1,56
165	29%	\$40.796,23	1,56

Elaborado por: Andrea Alcívar

Resultados Simulación		ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	
Numero simulaciones 500		Number of error runs: 0	
Run	TIR	VAN	B/C
Average:	30%	\$44.720,25	1,60
Std.Dev:	4%	\$11.979,15	0,11
Std.Error:	0%	\$535,72	0,01
166	29%	\$40.808,71	1,56
167	29%	\$41.015,91	1,57
168	29%	\$41.061,89	1,57
169	29%	\$41.160,93	1,57
170	29%	\$41.233,23	1,57
171	29%	\$41.240,47	1,57
172	29%	\$41.298,84	1,57
173	29%	\$41.361,61	1,57
174	29%	\$41.367,46	1,57
175	29%	\$41.386,09	1,57
176	29%	\$41.405,30	1,57
177	29%	\$41.490,58	1,57
178	29%	\$41.687,67	1,57
179	29%	\$41.759,68	1,57
180	29%	\$41.760,62	1,57
181	29%	\$41.855,59	1,57
182	29%	\$41.871,88	1,57
183	29%	\$41.906,02	1,57
184	29%	\$41.917,54	1,57
185	29%	\$41.944,47	1,57
186	29%	\$41.994,33	1,58
187	29%	\$42.036,38	1,58
188	29%	\$42.076,09	1,58
189	29%	\$42.122,37	1,58
190	29%	\$42.298,91	1,58
191	29%	\$42.415,74	1,58
192	29%	\$42.471,64	1,58
193	29%	\$42.581,92	1,58
194	29%	\$42.825,48	1,58
195	29%	\$43.080,31	1,59
196	30%	\$43.178,10	1,59
197	30%	\$43.227,82	1,59
198	30%	\$43.233,39	1,59
199	30%	\$43.266,22	1,59
200	30%	\$43.311,20	1,59
201	30%	\$43.351,26	1,59
202	30%	\$43.447,55	1,59
203	30%	\$43.457,15	1,59
204	30%	\$43.483,05	1,59
205	30%	\$43.537,09	1,59

Elaborado por: Andrea Alcívar

Resultados Simulación		ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	
Numero simulaciones 500		Number of error runs: 0	
Run	TIR	VAN	B/C
Average:	30%	\$44.720,25	1,60
Std.Dev:	4%	\$11.979,15	0,11
Std.Error:	0%	\$535,72	0,01
206	30%	\$43.562,93	1,59
207	30%	\$43.604,40	1,59
208	30%	\$43.710,91	1,59
209	30%	\$43.753,19	1,59
210	30%	\$43.767,99	1,59
211	30%	\$43.792,68	1,59
212	30%	\$43.927,25	1,59
213	30%	\$43.927,51	1,59
214	30%	\$43.941,43	1,59
215	30%	\$43.966,47	1,59
216	30%	\$43.984,04	1,59
217	30%	\$44.023,40	1,59
218	30%	\$44.057,30	1,59
219	30%	\$44.074,00	1,59
220	30%	\$44.075,94	1,59
221	30%	\$44.076,71	1,59
222	30%	\$44.120,20	1,60
223	30%	\$44.162,11	1,60
224	30%	\$44.187,52	1,60
225	30%	\$44.257,74	1,60
226	30%	\$44.306,17	1,60
227	30%	\$44.355,19	1,60
228	30%	\$44.363,59	1,60
229	30%	\$44.444,47	1,60
230	30%	\$44.471,89	1,60
231	30%	\$44.475,73	1,60
232	30%	\$44.500,20	1,60
233	30%	\$44.611,07	1,60
234	30%	\$44.637,70	1,60
235	30%	\$44.742,31	1,60
236	30%	\$44.763,70	1,60
237	30%	\$44.800,93	1,60
238	30%	\$44.811,35	1,60
239	30%	\$44.938,60	1,60
240	30%	\$44.943,23	1,60
241	30%	\$44.949,86	1,60
242	30%	\$45.172,97	1,61
243	30%	\$45.173,07	1,61
244	30%	\$45.201,08	1,61

Elaborado por: Andrea Alcívar

Resultados Simulación			ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	
Numero simulaciones		500	Number of error runs: 0	
Run	TIR	VAN	B/C	
Average:	30%	\$44.720,25	1,60	
Std.Dev:	4%	\$11.979,15	0,11	
Std.Error:	0%	\$535,72	0,01	
245	30%	\$45.209,73	1,61	
246	30%	\$45.225,81	1,61	
247	30%	\$45.353,57	1,61	
248	30%	\$45.465,89	1,61	
249	30%	\$45.501,16	1,61	
250	30%	\$45.533,30	1,61	
251	30%	\$45.582,93	1,61	
252	30%	\$45.610,09	1,61	
253	30%	\$45.645,52	1,61	
254	30%	\$45.719,92	1,61	
255	30%	\$45.731,41	1,61	
256	30%	\$45.778,74	1,61	
257	30%	\$45.818,83	1,61	
258	30%	\$45.889,00	1,61	
259	31%	\$46.020,17	1,61	
260	31%	\$46.051,16	1,61	
261	31%	\$46.060,51	1,61	
262	31%	\$46.112,48	1,61	
263	31%	\$46.224,97	1,62	
264	31%	\$46.245,18	1,62	
265	31%	\$46.302,80	1,62	
266	31%	\$46.359,88	1,62	
267	31%	\$46.368,59	1,62	
268	31%	\$46.375,97	1,62	
269	31%	\$46.390,17	1,62	
270	31%	\$46.403,29	1,62	
271	31%	\$46.411,63	1,62	
272	31%	\$46.422,70	1,62	
273	31%	\$46.465,95	1,62	
274	31%	\$46.509,81	1,62	
275	31%	\$46.547,41	1,62	
276	31%	\$46.587,65	1,62	
277	31%	\$46.662,66	1,62	
278	31%	\$46.702,11	1,62	
279	31%	\$46.716,83	1,62	
280	31%	\$46.765,49	1,62	
281	31%	\$46.939,99	1,62	
282	31%	\$46.960,93	1,62	
283	31%	\$47.071,58	1,62	
284	31%	\$47.097,49	1,62	
285	31%	\$47.108,37	1,62	

Elaborado por: Andrea Alcívar

Resultados Simulación		ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	
Numero simulaciones 500		Number of error runs: 0	
Run	TIR	VAN	B/C
Average:	30%	\$44.720,25	1,60
Std.Dev:	4%	\$11.979,15	0,11
Std.Error:	0%	\$535,72	0,01
286	31%	\$47.128,92	1,62
287	31%	\$47.130,68	1,62
288	31%	\$47.154,11	1,62
289	31%	\$47.292,85	1,63
290	31%	\$47.402,27	1,63
291	31%	\$47.409,44	1,63
292	31%	\$47.761,24	1,63
293	31%	\$47.835,98	1,63
294	31%	\$47.849,45	1,63
295	31%	\$47.921,07	1,63
296	31%	\$47.944,70	1,63
297	31%	\$48.013,74	1,63
298	31%	\$48.045,61	1,63
299	31%	\$48.068,88	1,63
300	31%	\$48.069,66	1,63
301	31%	\$48.153,38	1,63
302	31%	\$48.280,30	1,63
303	31%	\$48.293,89	1,63
304	31%	\$48.376,75	1,64
305	31%	\$48.413,40	1,64
306	31%	\$48.566,10	1,64
307	31%	\$48.582,57	1,64
308	31%	\$48.604,73	1,64
309	31%	\$48.636,19	1,64
310	31%	\$48.686,07	1,64
311	31%	\$48.692,16	1,64
312	32%	\$48.730,63	1,64
313	32%	\$48.785,36	1,64
314	32%	\$48.800,66	1,64
315	32%	\$48.858,54	1,64
316	32%	\$48.952,57	1,64
317	32%	\$49.005,83	1,64
318	32%	\$49.091,68	1,64
319	32%	\$49.152,05	1,64
320	32%	\$49.152,10	1,64
321	32%	\$49.155,16	1,64
322	32%	\$49.195,14	1,64
323	32%	\$49.199,23	1,64
324	32%	\$49.214,29	1,64
325	32%	\$49.327,29	1,64
326	32%	\$49.337,49	1,64

Elaborado por: Andrea Alcívar

Resultados Simulación		ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	
Numero simulaciones 500		Number of error runs: 0	
Run	TIR	VAN	B/C
Average:	30%	\$44.720,25	1,60
Std.Dev:	4%	\$11.979,15	0,11
Std.Error:	0%	\$535,72	0,01
327	32%	\$49.380,13	1,64
328	32%	\$49.383,94	1,64
329	32%	\$49.462,01	1,65
330	32%	\$49.471,40	1,65
331	32%	\$49.553,62	1,65
332	32%	\$49.615,17	1,65
333	32%	\$49.617,40	1,65
334	32%	\$49.658,96	1,65
335	32%	\$49.767,65	1,65
336	32%	\$49.844,29	1,65
337	32%	\$49.973,41	1,65
338	32%	\$50.120,87	1,65
339	32%	\$50.181,11	1,65
340	32%	\$50.187,92	1,65
341	32%	\$50.298,64	1,65
342	32%	\$50.371,67	1,65
343	32%	\$50.529,44	1,66
344	32%	\$50.571,50	1,66
345	32%	\$50.729,71	1,66
346	32%	\$50.780,27	1,66
347	32%	\$50.820,08	1,66
348	32%	\$50.860,60	1,66
349	32%	\$50.868,92	1,66
350	32%	\$50.912,98	1,66
351	32%	\$50.918,35	1,66
352	32%	\$50.944,03	1,66
353	32%	\$50.944,18	1,66
354	32%	\$50.949,24	1,66
355	32%	\$50.953,07	1,66
356	32%	\$51.002,12	1,66
357	32%	\$51.137,01	1,66
358	32%	\$51.152,30	1,66
359	32%	\$51.208,86	1,66
360	32%	\$51.294,53	1,66
361	32%	\$51.354,42	1,66
362	32%	\$51.446,74	1,66
363	33%	\$51.555,61	1,67
364	33%	\$51.653,26	1,67
365	33%	\$51.682,31	1,67
366	33%	\$51.753,47	1,67
367	33%	\$51.833,68	1,67
368	33%	\$51.902,43	1,67
369	33%	\$51.976,70	1,67

Elaborado por: Andrea Alcívar

Resultados Simulación		ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	
Numero simulaciones 500		Number of error runs: 0	
Run	TIR	VAN	B/C
Average:	30%	\$44.720,25	1,60
Std.Dev:	4%	\$11.979,15	0,11
Std.Error:	0%	\$535,72	0,01
370	33%	\$52.036,11	1,67
371	33%	\$52.067,53	1,67
372	33%	\$52.108,85	1,67
373	33%	\$52.221,34	1,67
374	33%	\$52.283,85	1,67
375	33%	\$52.306,96	1,67
376	33%	\$52.486,92	1,67
377	33%	\$52.538,89	1,67
378	33%	\$52.568,45	1,68
379	33%	\$52.583,96	1,68
380	33%	\$52.782,82	1,68
381	33%	\$52.805,84	1,68
382	33%	\$52.972,17	1,68
383	33%	\$52.980,35	1,68
384	33%	\$53.010,09	1,68
385	33%	\$53.018,37	1,68
386	33%	\$53.044,14	1,68
387	33%	\$53.055,20	1,68
388	33%	\$53.071,32	1,68
389	33%	\$53.182,97	1,68
390	33%	\$53.396,26	1,68
391	33%	\$53.487,51	1,68
392	33%	\$53.491,94	1,68
393	33%	\$53.542,46	1,68
394	33%	\$53.544,57	1,68
395	33%	\$53.598,60	1,68
396	33%	\$53.665,00	1,69
397	33%	\$53.736,65	1,69
398	33%	\$53.798,44	1,69
399	33%	\$53.837,33	1,69
400	33%	\$53.885,28	1,69
401	33%	\$53.926,22	1,69
402	33%	\$54.029,61	1,69
403	33%	\$54.111,05	1,69
404	34%	\$54.267,90	1,69
405	34%	\$54.387,89	1,69
406	34%	\$54.668,69	1,69
407	34%	\$54.760,79	1,70
408	34%	\$54.957,17	1,70
409	34%	\$55.121,05	1,70
410	34%	\$55.141,53	1,70
411	34%	\$55.332,01	1,70

Elaborado por: Andrea Alcívar

Resultados Simulación		ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	
Numero simulaciones 500		Number of error runs: 0	
Run	TIR	VAN	B/C
Average:	30%	\$44.720,25	1,60
Std.Dev:	4%	\$11.979,15	0,11
Std.Error:	0%	\$535,72	0,01
412	34%	\$55.432,97	1,70
413	34%	\$55.440,88	1,70
414	34%	\$55.507,09	1,70
415	34%	\$55.570,84	1,70
416	34%	\$55.629,19	1,70
417	34%	\$55.832,19	1,71
418	34%	\$55.872,13	1,71
419	34%	\$55.891,17	1,71
420	34%	\$56.143,68	1,71
421	34%	\$56.284,21	1,71
422	34%	\$56.451,83	1,71
423	34%	\$56.636,05	1,71
424	34%	\$56.637,24	1,71
425	34%	\$56.694,16	1,71
426	34%	\$56.719,71	1,71
427	34%	\$56.759,82	1,71
428	34%	\$56.906,82	1,72
429	34%	\$57.018,60	1,72
430	35%	\$57.455,58	1,72
431	35%	\$57.486,04	1,72
432	35%	\$57.641,80	1,72
433	35%	\$57.898,96	1,73
434	35%	\$57.968,72	1,73
435	35%	\$58.006,55	1,73
436	35%	\$58.022,39	1,73
437	35%	\$58.039,58	1,73
438	35%	\$58.255,88	1,73
439	35%	\$58.372,63	1,73
440	35%	\$58.495,88	1,73
441	35%	\$58.895,74	1,73
442	35%	\$58.900,05	1,73
443	35%	\$59.223,26	1,74
444	35%	\$59.258,21	1,74
445	35%	\$59.264,45	1,74
446	35%	\$59.428,82	1,74
447	35%	\$59.641,88	1,74
448	35%	\$59.716,45	1,74
449	35%	\$59.740,49	1,74
450	35%	\$59.787,44	1,74
451	36%	\$59.806,39	1,74
452	36%	\$59.893,50	1,74
453	36%	\$59.947,52	1,74

Elaborado por: Andrea Alcívar

Resultados Simulación		ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	
Numero simulaciones 500		Number of error runs: 0	
Run	TIR	VAN	B/C
Average:	30%	\$44.720,25	1,60
Std.Dev:	4%	\$11.979,15	0,11
Std.Error:	0%	\$535,72	0,01
454	36%	\$60.597,08	1,75
455	36%	\$60.603,33	1,75
456	36%	\$60.978,79	1,75
457	36%	\$61.028,41	1,76
458	36%	\$61.035,38	1,76
459	36%	\$61.220,42	1,76
460	36%	\$61.221,61	1,76
461	36%	\$61.395,00	1,76
462	36%	\$61.622,98	1,76
463	36%	\$61.641,45	1,76
464	36%	\$61.679,48	1,76
465	36%	\$61.713,65	1,76
466	36%	\$62.101,96	1,77
467	36%	\$62.250,57	1,77
468	36%	\$62.292,08	1,77
469	36%	\$62.306,00	1,77
470	36%	\$62.345,47	1,77
471	36%	\$62.407,56	1,77
472	36%	\$62.449,14	1,77
473	37%	\$63.294,20	1,78
474	37%	\$63.416,71	1,78
475	37%	\$63.855,08	1,78
476	37%	\$63.908,27	1,78
477	37%	\$64.912,07	1,79
478	37%	\$65.033,74	1,79
479	37%	\$65.262,79	1,80
480	37%	\$65.317,98	1,80
481	38%	\$65.603,31	1,80
482	38%	\$65.911,33	1,80
483	38%	\$65.971,67	1,80
484	38%	\$66.494,90	1,81
485	38%	\$66.510,39	1,81
486	38%	\$66.517,72	1,81
487	38%	\$66.630,90	1,81
488	38%	\$66.822,93	1,81
489	38%	\$67.515,50	1,82
490	38%	\$67.727,20	1,82
491	39%	\$68.550,03	1,83
492	39%	\$68.638,84	1,83
493	39%	\$68.888,20	1,83

Elaborado por: Andrea Alcívar

Resultados Simulación		ANALISIS DE SENSIBILIDAD	
Numero simulaciones	500	Number of error runs:	0
Run	TIR	VAN	B/C
Average:	30%	\$44.720,25	1,60
Std.Dev:	4%	\$11.979,15	0,11
Std.Error:	0%	\$535,72	0,01
494	39%	\$69.071,52	1,83
495	39%	\$69.737,08	1,84
496	39%	\$70.330,60	1,84
497	39%	\$70.921,96	1,85
498	40%	\$73.185,30	1,87
499	42%	\$78.061,81	1,92
500	43%	\$81.291,47	1,95

Elaborado por: Andrea Alcívar

5.1.7.3 RESUMEN ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Tabla 5.9

Resultados	ANALISIS DE SENSIBILIDAD		
	TIR	VAN	B/C
Valor esperado	30%	\$44.720,25	1,60
Desviación Estandar	4%	\$11.979,15	0,11
Mínimo	17%	\$9.206,85	1,26
Máximo	43%	\$81.291,47	1,95
Coefficiente de variación	0,145	0,268	0,071
Probabilidad de resultado negativo	0,0%	0,0%	0,0%
Expectativa de perder	0%	\$0,00	0,00
Expectativa de ganar	30%	\$44.720,25	1,60
Ratio expectativa de perder	0,000	0,000	0,000

Elaborado por: Andrea Alcívar

El valor esperado se refiere al promedio de las combinaciones realizadas así el TIR es del 30%, el VAN es del 44720.25 y la relación costo beneficio es de 1.60, estos datos tienen una desviación estándar del 4% en el TIR, de 11979.15 en el VAN, y de 0.11 en la relación costo/beneficio.

Los valores mínimos obtenidos en las 500 simulaciones son: TIR 17%, VAN 9206.85, y B/C 1.26

Los valores máximos obtenidos en las 500 simulaciones son: TIR 43%, VAN 81291.47 Y B/C 1.95.

El coeficiente de variación mide el riesgo del proyecto, es la desviación estándar sobre el valor esperado.

No existe expectativa de perder, por lo tanto en las simulaciones no se tiene la probabilidad de obtener un resultado negativo.

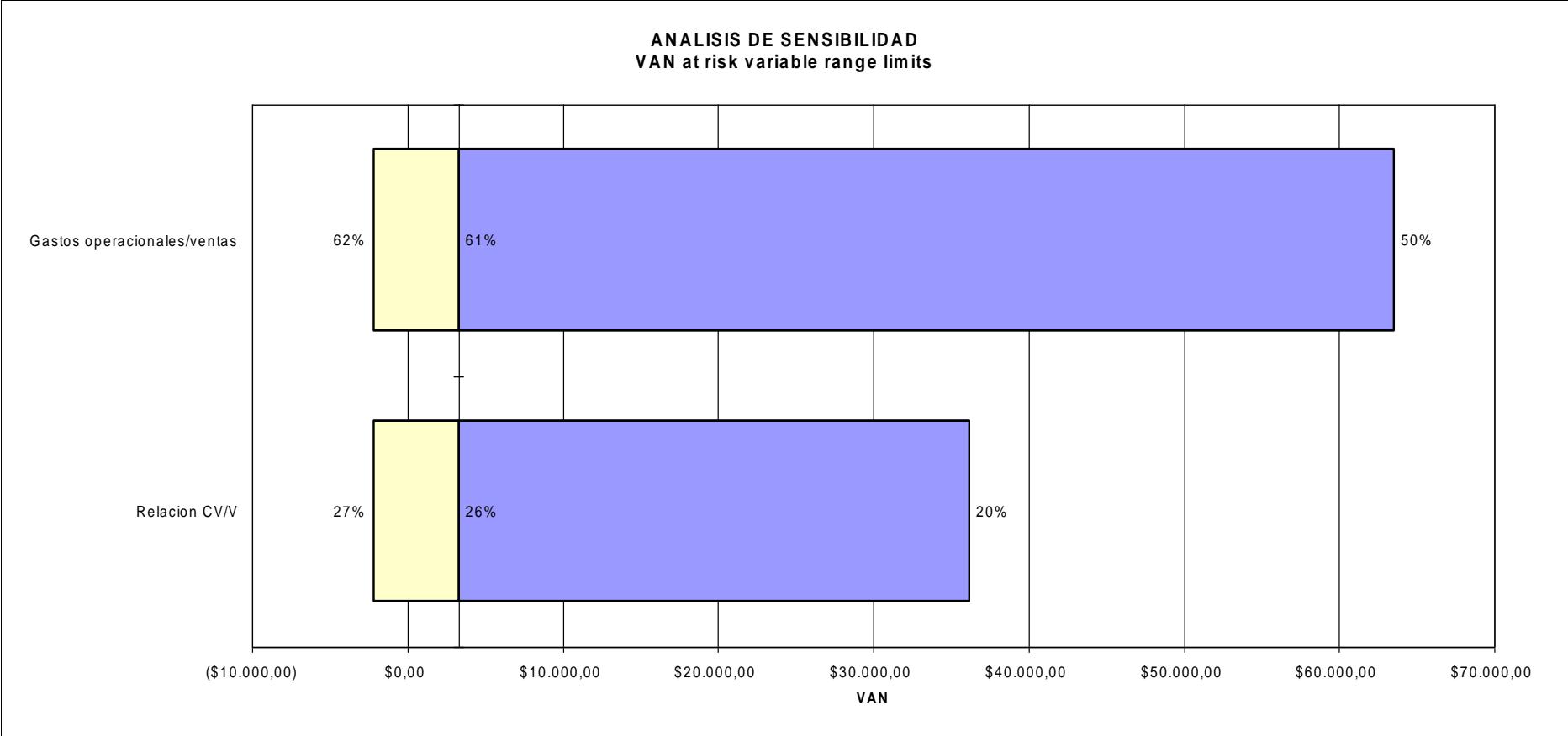
La expectativa de ganar esta relacionada con el valor esperado, es decir es el promedio de las combinaciones realizadas.

.

5.1.7.4 ANALISIS GRÁFICOS

5.1.7.4.1 Análisis de Sensibilidad estático Valor Actual Neto

Gráfico 5.1



Elaboración: Andrea Alcívar

5.1.7.4.1.1 Interpretación

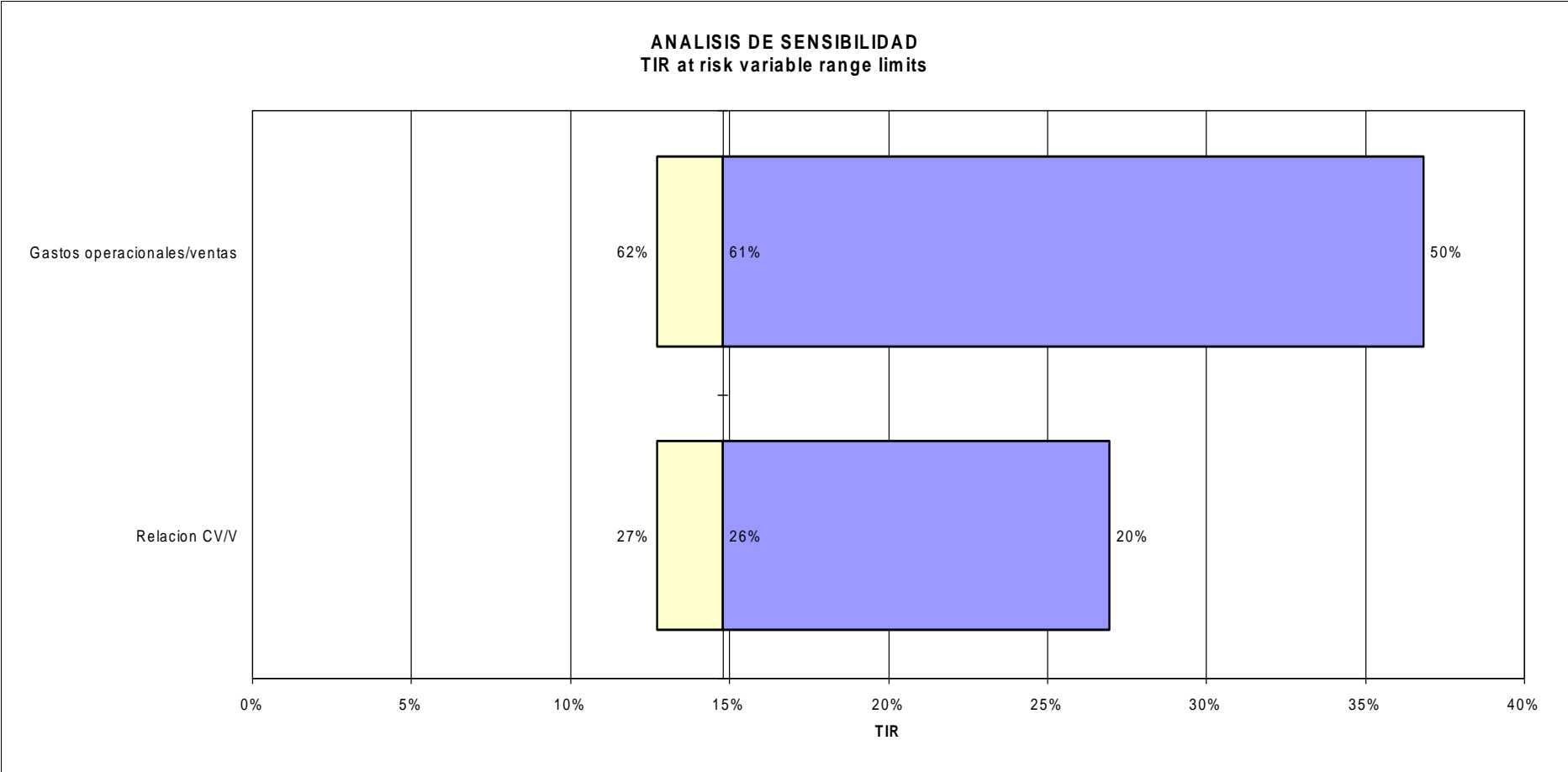
El gráfico muestra las variaciones del Valor Actual neto considerando las variables críticas Gastos operacionales/Ventas y Relación Costo de ventas/Ventas.

Se consideró una variación de las variables críticas Gastos operacionales/Ventas entre 62% y 50%, y la Relación costo de Ventas/Ventas entre 27% y 20%.

La relación que existe es inversamente proporcional, ya que si aumentan los gastos operacionales, disminuye el valor actual neto, igualmente si los costos de ventas aumentan disminuye el valor actual neto, mientras que si los costos de ventas disminuyen aumenta el valor actual neto.

5.1.7.4.2 Análisis de Sensibilidad estático Tasa Mínima de Rendimiento

Gráfico 5.2



Elaborado por: Andrea Alcívar

5.1.7.4.2.1 Interpretación

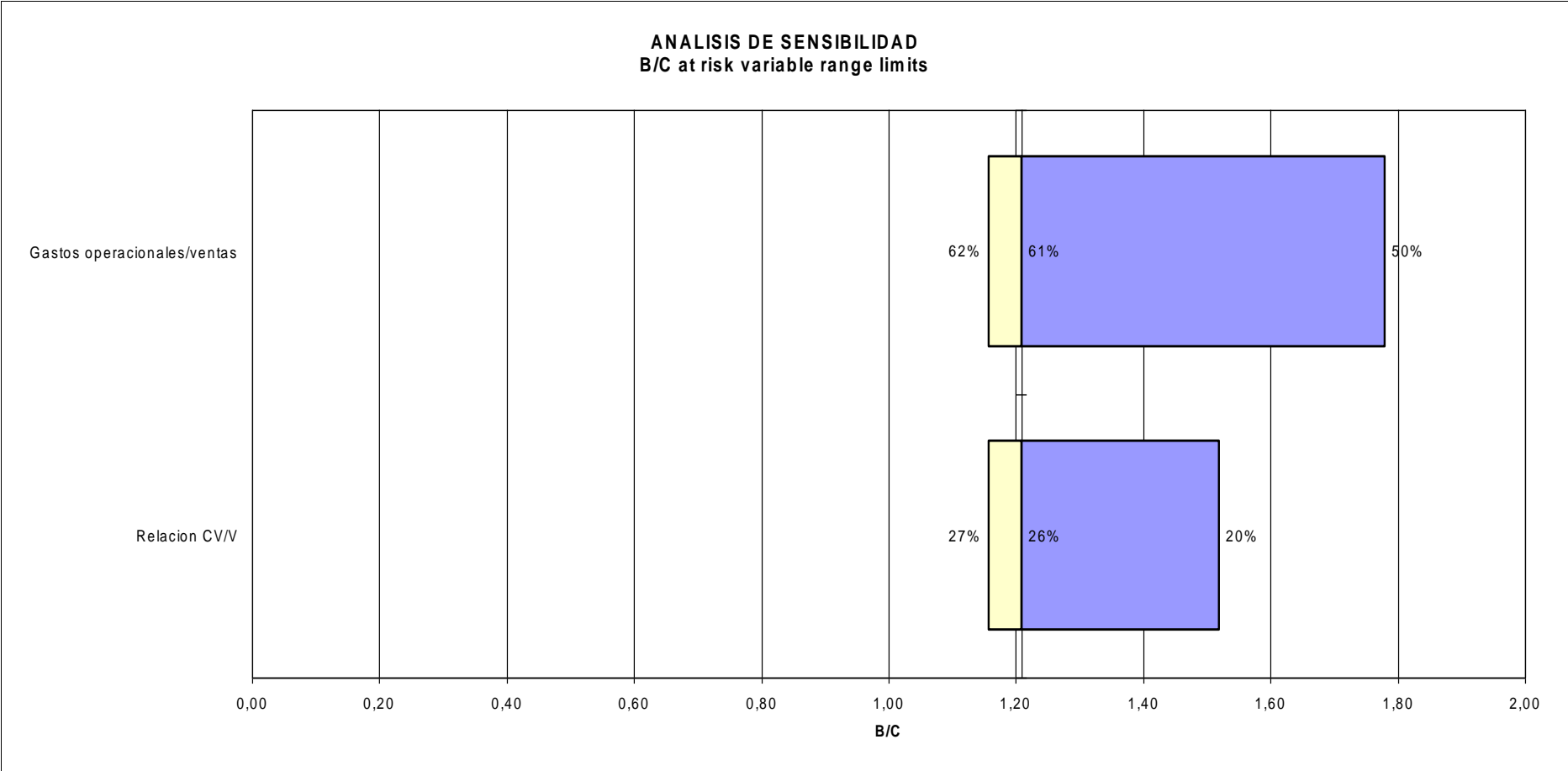
El gráfico muestra las variaciones de la Tasa mínima de rendimiento considerando las variables críticas Gastos operacionales/Ventas y relación Costo de ventas/Ventas.

Se consideró una variación de las variables críticas Gastos operacionales/Ventas entre 62% y 50%, y la Relación costo de Ventas/Ventas entre 27% y 20%.

La relación que existe es inversamente proporcional, ya que si aumentan los gastos operacionales, disminuye la Tasa mínima de rendimiento, y si disminuyen los gastos operacionales aumenta la Tasa mínima de rendimiento, igualmente si los costos de ventas aumentan disminuye la Tasa mínima de rendimiento, mientras que si los costos de ventas disminuyen aumenta la Tasa mínima de rendimiento.

5.1.7.4.3 Análisis de Sensibilidad estático relación beneficio/costo

Gráfico 5.3



Elaborado por: Andrea Alcívar

5.1.7.4.3.1 Interpretación

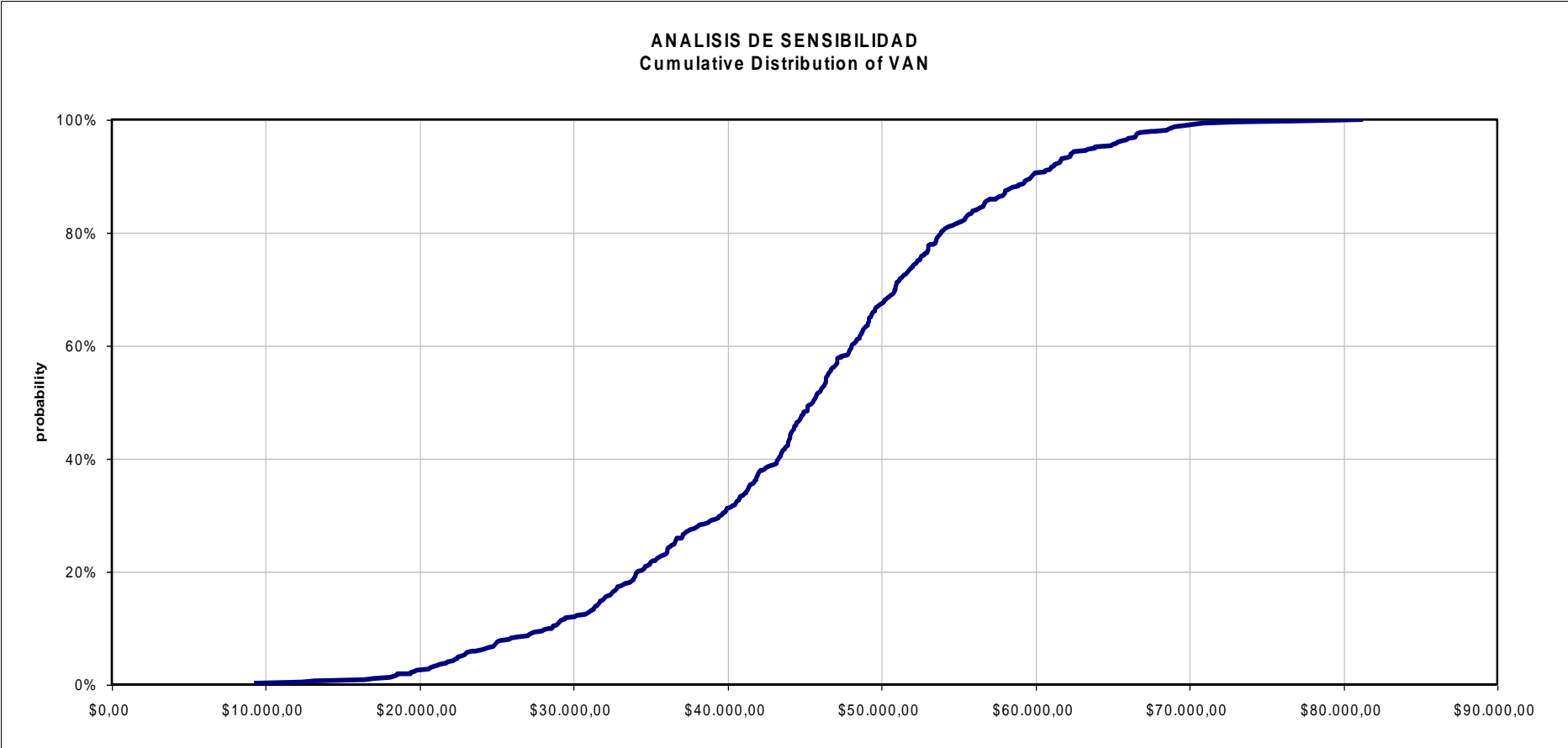
El gráfico muestra las variaciones de la relación beneficio/costo considerando las variables críticas Gastos operacionales/Ventas y relación Costo de ventas/Ventas.

Se consideró una variación de las variables críticas Gastos operacionales/Ventas entre 62% y 50%, y la Relación costo de Ventas/Ventas entre 27% y 20%.

La relación que existe es inversamente proporcional, ya que si aumentan los gastos operacionales, disminuye la relación beneficio/costo, y si disminuyen los gastos operacionales aumenta la relación beneficio/costo, igualmente si los costos de ventas aumentan disminuye la relación costo/beneficio, mientras que si los costos de ventas disminuyen aumenta la relación costo/beneficio.

5.1.7.4 Análisis de Sensibilidad dinámico Valor actual neto

Gráfico 5.4



Elaborado por: Andrea Alcívar

5.1.7.4.4.1 Interpretación

Se realizó 500 simulaciones, generando diferentes combinaciones, en el gráfico se encuentran las probabilidades de ocurrencia del Valor actual neto, en la gráfica se pueden mencionar los puntos:

Tabla 5.10

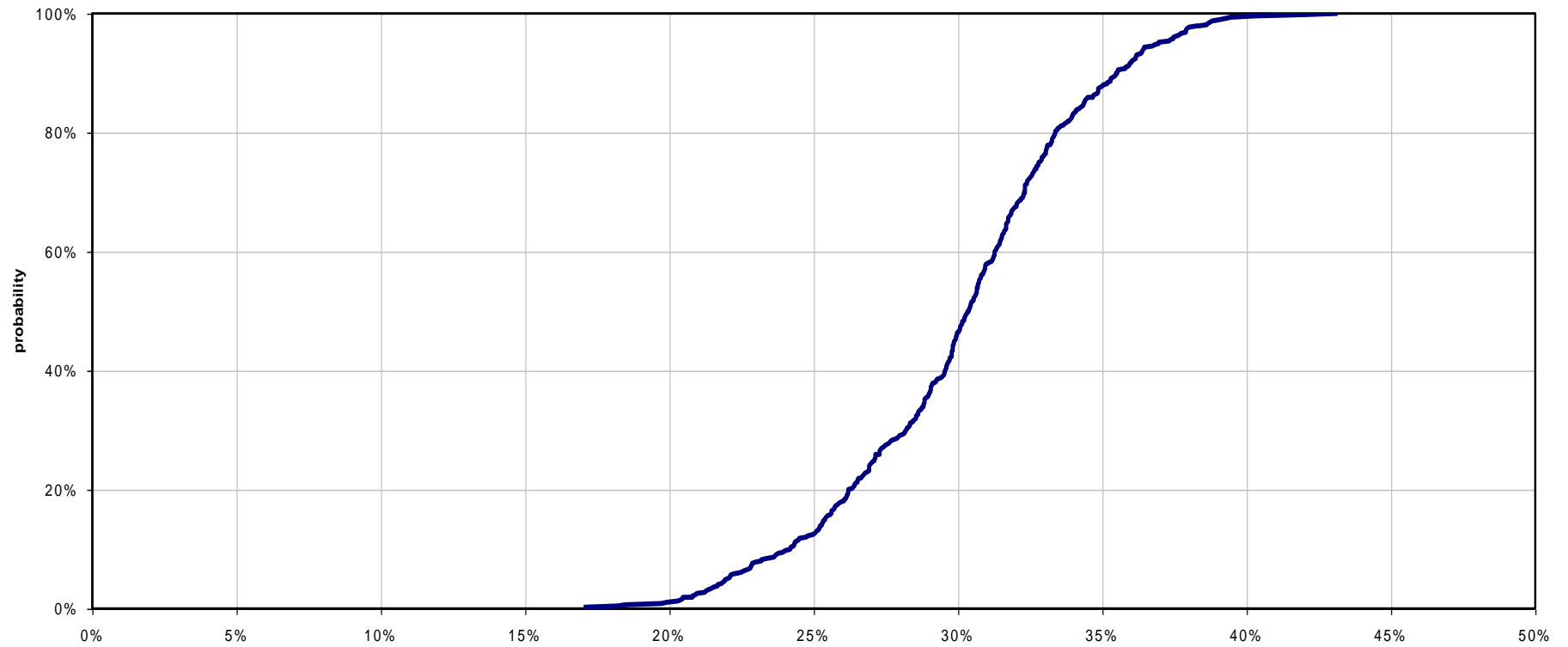
VAN	PROBABILIDAD
25257.82	8%
31735.80	15%
35385.40	22%
39439.16	30%
41906.02	37%
44355.19	45%
45645.52	51%
47402.77	58%
49658.97	67%
51152.30	72%
53665	79%
57018.60	86%
62101	93%
81297.47	100%

Elaborado por: Andrea Alcívar

5.1.7.4.5 Análisis de Sensibilidad dinámico Tasa mínima de rendimiento

Gráfico 5.5

ANALISIS DE SENSIBILIDAD
Cumulative Distribution of TIR



Elaborado por: Andrea Alcívar

5.1.7.4.5.1 Interpretación

Se realizó 500 simulaciones, generando diferentes combinaciones, en el gráfico se encuentran las probabilidades de ocurrencia de la Tasa mínima de rendimiento; se pueden mencionar los puntos:

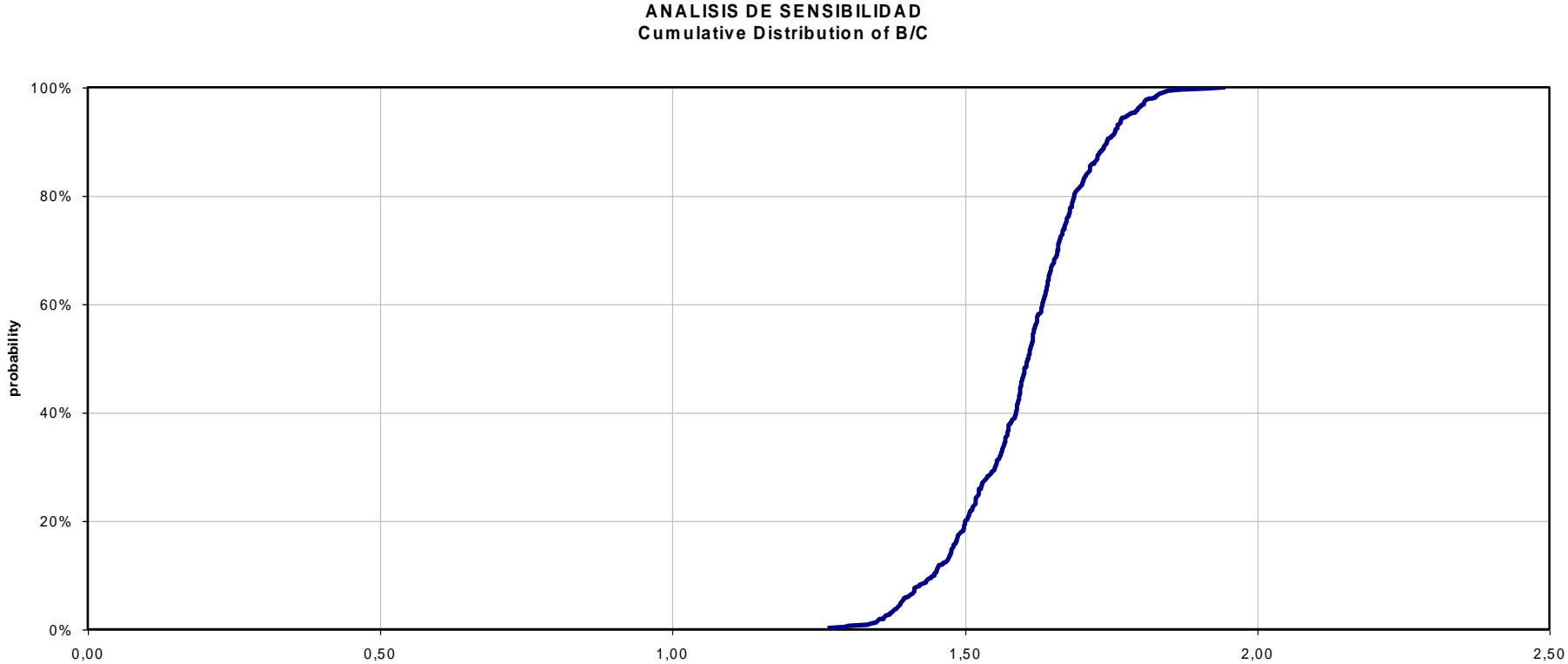
Tabla 5.11

TIR	Probabilidad
17%	0%
23%	8%
25%	15%
27%	23%
28%	29%
29%	37%
30%	45%
31%	58%
32%	66%
33%	80%
35%	86%
36%	93%
43%	100%

Elaborado por: Andrea Alcívar

5.1.7.4.6 Análisis de Sensibilidad dinámico Relación beneficio costo

Gráfico 5.6



Elaborado por: Andrea Alcívar

5.1.7.4.6.1 Interpretación

Se realizó 500 simulaciones, generando diferentes combinaciones, en el gráfico se encuentran las probabilidades de ocurrencia de la Relación costo/beneficio, se pueden mencionar los puntos:

Tabla 5.12

B/C	Probabilidad
1.26	0%
1.43	8%
1.48	15%
1.52	23%
1.55	29%
1.58	37%
1.60	44%
1.61	51%
1.63	58%
1.65	66%
1.67	73%
1.69	80%
1.73	87%
1.76	93%
1.95	100%

Elaborado por: Andrea Alcívar

