

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 sobretodo 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

