



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO Y
APROVECHAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL EN
DEQUISA S.A. (2017-2021)**

**ELABORADO POR
DEIVID STIVEN SEGURA ROMERO**

**PROFESOR TUTOR:
JULIO CORTÉS MIXTER**

**I SEMESTRE
CARTAGO 2017**

Dedicatoria

Este trabajo es dedicado a aquel que ha sabido ser mi guía, maestro, compañero, socio, amigo y por sobre todo padre; al Sr. Isaías Segura Fonseca.

Amigo, este es solamente un paso en el camino.

Agradecimientos

Primeramente, se agradece a mi familia que ha apoyado mi desarrollo profesional y personal a lo largo de mi vida.

Se hace un agradecimiento especial al Sr. Julio Cortés Mixter, por la guía y los consejos brindados en el desarrollo de este trabajo, y el apoyo y disponibilidad que tuvo para guiarlo a buen fin.

Se agradece al Sr. Francisco Herrera por dar la oportunidad de realizar este trabajo en DEQUISA y estar anuente a brindar la información necesaria para el desarrollo del mismo, al igual que los demás colaboradores de la organización que fueron entrevistados.

También los agradecimientos al equipo de Coordinación de Trabajos Finales de Graduación, en especial a la Dra. Hannia Rodríguez Mora por su dedicación y excelente orientación en las diferentes etapas del proyecto.

Se agradece a todos los Profesores y formadores que han contribuido a mi aprendizaje y adquisición de conocimientos.

Y los agradecimientos finales a los compañeros y compañeras en la carrera, quienes también han contribuido de forma importante en este aprendizaje.

ACTA DE DEFENSA DE TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN (TFG)

Al ser las catorce horas del día martes seis de junio de dos mil diecisiete, en el Salón Ejecutivo de la Escuela de Administración de Empresas, de la Sede Central del Tecnológico de Costa Rica, se procedió a la defensa pública y oral del Trabajo Final de Graduación (TFG) del estudiante: **SEGURA ROMERO DEIVID STIVEN** carné **2013008230**

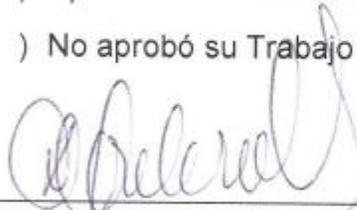
Título del TFG: **"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL EN DEQUISA S.A."**

El jurado calificador está integrado por los profesores: Damaris Cordero quien preside y Juan Carlos Leiva.

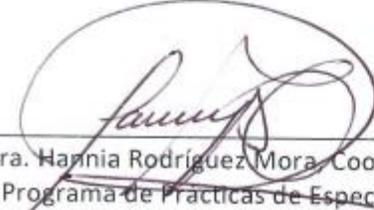
El estudiante realizó la Defensa Oral de su trabajo final de graduación, después de la cual el Jurado Calificador hizo las preguntas pertinentes sobre aspectos relacionados con el tema.

Terminada la defensa se determina que el estudiante:

- () Aprobó satisfactoriamente su Trabajo Final de Graduación
() No aprobó su Trabajo Final de Graduación


Firma del Presidente del Jurado
Calificador


Firma del Jurado Calificador


Dra. Hannia Rodríguez Mora, Coordinadora
Programa de Prácticas de Especialidad


Firma del estudiante

Tabla de contenido

Dedicatoria	i
Agradecimientos	ii
Resumen Ejecutivo	xi
Abstract	xii
Introducción	1
Capítulo Primero Generalidades del Estudio.....	3
1. Descripción del Capítulo	4
1.1. Antecedentes de la Organización y el Estudio	4
1.1.1. Antecedentes de la organización.....	4
1.1.2. Antecedentes del Estudio	10
1.2. Justificación del proyecto.....	11
1.3. Planteo del problema	13
1.4. Objetivos del Estudio	14
1.4.1. Objetivo General	14
1.4.2. Objetivos específicos	14
1.5. Alcances	14
1.6. Limitaciones	15
Capítulo Segundo Marco Teórico	16
2. Descripción del Capítulo	17
2.1. Gestión del cambio	17
2.2. Administración de Empresas	18
2.3. Administración Estratégica	18
2.4. Formulación del Plan Estratégico	20
2.5. Misión, Visión y Valores	21
2.6. Propuesta Valor	24
2.7. Lienzo Modelo de Negocios	25
2.8. Estudio del Entorno Organizacional	27

2.9. Auditoría del Entorno Externo	28
2.9.1. Análisis del Macroentorno.....	28
2.9.2. Análisis del Microentorno.....	32
2.9.3. Análisis de los Factores Externos.....	39
2.9.4. Modelo de Mitchell, Agle y Wood para mapeo de Stakeholders	39
2.10. Auditoría del Entorno Interno	40
2.10.1. Estrategia y cultura organizacional.....	41
2.10.2. Organización.....	42
2.10.3. Administración de las personas.....	43
2.10.4. Mercadeo.....	44
2.10.5. Finanzas y contabilidad.....	45
2.10.6. Producción y operaciones.....	46
2.10.7. Cadena de valor	46
2.10.8. Análisis de los Factores Internos.....	47
2.11. Mapeo de Estrategias.....	48
2.11.1. Matriz FODA.....	49
2.11.2. Matriz PEYEA.....	49
2.11.3. Matriz de Estrategia Principal	50
2.11.4. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica.....	51
2.11.5. Tipos de estrategias alternativas	52
2.12. Declaración y desarrollo de la Estrategia.....	53
2.12.1. El Balanced Scorecard.....	53
2.13. Implementación de la Estrategia.....	56
2.14. Implementación de Sistemas de Gestión Integral.....	57
Capítulo Tercero Marco Metodológico.....	59
3. Descripción del Capítulo	60
3.1. Tipo de Investigación	60
3.2. Alcance de la investigación.....	62
3.3. Fuentes de investigación	63
3.4. Metodología aplicada para el desarrollo del Plan Estratégico	63
3.5. Métodos e instrumentos utilizados.....	68
3.6. Variables del estudio	68
Capitulo Cuarto Análisis de la situación actual del entorno de DEQUISA.....	71
4. Descripción del Capítulo	72

4.1. Perfil general de la Organización	72
4.2. Antecedentes de la Empresa	73
4.3. Estudio del Macroentorno de DEQUISA	74
4.3.1. Tendencias Políticas	74
4.3.2. Tendencias Legales	77
4.3.3. Tendencias Económicas.....	81
4.3.4. Tendencias Demográficas y Sociales.....	85
4.3.5. Tendencias Ambientales	87
4.3.6. Tendencias Tecnológicas	89
4.3.7. Valoración de las tendencias asociadas al Gran Entorno.....	91
4.4. Estudio del Microentorno de DEQUISA.....	100
4.4.1. Clientes.....	100
4.4.2. Competencia	102
4.4.3. Proveedores	110
4.4.4. Otros actores del Entorno Cercano	112
4.4.5. Evaluación de los factores del Entorno Cercado de DEQUISA	113
4.5. Evaluación de Factores Externos	120
4.6. Estudio del Entorno Interno	122
4.6.1. Modelo de Negocios de DEQUISA.....	122
4.6.2. Filosofía organizacional	138
4.6.3. Estructura organizacional	139
4.6.4. Cultura organizacional	143
4.6.5. Dirección.....	145
4.6.6. Colaboradores	145
4.6.7. Sistema de Gestión Integral.....	147
4.6.8. Análisis de la Cadena de Valor de DEQUISA	148
4.7. Evaluación de Factores Internos	163
4.8. Análisis de Grupos de Interés que influyen en la organización.....	166
Capitulo Quinto Estudio de estado y análisis de líneas estratégicas a tomar por DEQUISA	171
5. Descripción del Capítulo	172
5.1. Análisis de la situación de DEQUISA respecto a su entorno interno y externo	172
5.1.1. Fortalezas y Debilidades.....	172
5.1.2. Oportunidades y Amenazas.....	176
5.1.3. Análisis DAFO	178
5.1.4. Análisis MECA.....	190
5.1.5. Análisis de situación respecto al entorno y selección de lineamiento estratégico	195
5.1.6. Selección de enfoques estratégicos para DEQUISA	199

Capítulo Sexto Propuesta de Plan Estratégico para DEQUISA	206
6. Descripción General.....	207
6.1. Evaluación y propuesta de filosofía organizacional y declaración de enunciado estratégico	208
6.1.1. Evaluación de la filosofía organizacional.....	208
6.1.2. Propuesta de filosofía organizacional.....	212
6.1.3. Enunciado estratégico.....	214
6.2. Análisis Causa – Efecto de ventajas y desventajas e identificación de objetivos estratégicos	214
6.3. Operativización de los objetivos estratégicos identificados	233
6.3.1. Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento.....	234
6.3.2. Perspectiva de Procesos	236
6.3.3. Perspectiva de clientes	238
6.3.4. Perspectiva Financiera.....	242
6.3.5. Mapa de objetivos estratégicos	245
6.4. Cuadro de Mando Integral (BSC)	246
6.5. Iniciativas estratégicas propuestas para la implementación del Plan en DEQUISA.....	248
6.6. Evaluación de barreras y potencializadores internos para la implementación de las iniciativas estratégicas	253
6.7. Presupuestos	255
Capítulo Séptimo Conclusiones y Recomendaciones	257
7. Descripción general	258
7.1. Conclusiones.....	258
7.2. Recomendaciones.....	262
Anexos	265
Apéndices.....	267
Bibliografía.....	284

Tablas e Ilustraciones

Tablas

Tabla 1	Determinación de importancia de Factores del Gran Entorno	91
Tabla 2	Matriz de Evaluación de Tendencias Legales	92
Tabla 3	Matriz de Evaluación de Tendencias Económicas	94
Tabla 4	Matriz de Evaluación de Tendencias Socio-Culturales	95
Tabla 5	Matriz de Evaluación de Tendencias Ambientales	96
Tabla 6	Matriz de Evaluación de Tendencias Tecnológicas	97
Tabla 7	Matriz de Evaluación de Tendencias Legales	98
Tabla 8	Matriz de Perfil Competitivo en sector de Servicios de Limpieza Profesional	109
Tabla 9	Determinación de importancia de los factores del Microentorno de DEQUISA	113
Tabla 10	Evaluación de Rivalidad de la Competencia	114
Tabla 11	Evaluación de Poder de Negociación de los Clientes	115
Tabla 12	Evaluación de Poder de Negociación de los Proveedores	116
Tabla 13	Evaluación de Poder de Negociación de los Competidores Potenciales	117
Tabla 14	Evaluación de Productos y Servicios Sustitutos	118
Tabla 15	Evaluación de Factores Externos de DEQUISA	121
Tabla 16	Evaluación de Logística de Entrada en Cadena de Valor de DEQUISA	150
Tabla 17	Evaluación de Operaciones en Cadena de Valor de DEQUISA	152
Tabla 18	Evaluación actividades de Mercadeo en Cadena de Valor de DEQUISA	154
Tabla 19	Evaluación de Servicios Postventa en Cadena de Valor de DEQUISA	155
Tabla 20	Evaluación de Dirección en Cadena de Valor de DEQUISA	157
Tabla 21	Evaluación de actividades Financieras en Cadena de Valor de DEQUISA	159
Tabla 22	Evaluación de Tecnologías e Innovación en Cadena de Valor de DEQUISA	160
Tabla 23	Evaluación de Calidad y Ambiente en Cadena de Valor de DEQUISA	161
Tabla 24	Evaluación de Gestión del Talento Humano en Cadena de Valor de DEQUISA	162
Tabla 25	Matriz de Evaluación de Factores Internos de DEQUISA	165
Tabla 26	Caracterización para análisis de los grupos de interés	166
Tabla 27	Evaluación de Poder de los Grupos de Interés de DEQUISA	168
Tabla 28	Evaluación de Legitimidad de Grupos de Interés de DEQUISA	169
Tabla 29	Evaluación de Urgencia de Grupos de Interés de DEQUISA	169
Tabla 30	Caracterización de los Grupos de Interés de DEQUISA	170
Tabla 31	Acciones estratégicas para mejorar fortalezas	191
Tabla 32	Acciones estratégicas para explotar oportunidades	192
Tabla 33	Acciones estratégicas para corregir debilidades	193
Tabla 34	Acciones estratégicas para afrontar amenazas	194
Tabla 35	Matriz de Cuantitativa de Planeación Estratégica para DEQUISA	201
Tabla 36	Evaluación de la Misión de DEQUISA respecto a los 9 componentes	209
Tabla 37	Evaluación de la Visión de DEQUISA, según teoría en Estrategia Empresarial	211
Tabla 38	Cumplimiento de los nueve componentes fundamentales en propuesta para Misión de DEQUISA	213
Tabla 39	Cumplimiento de componentes fundamentales para Visión propuesta a DEQUISA	213
Tabla 40	Proyección de comportamiento en cartera de clientes con efectos estimados en objetivos estratégicos 5 y 6	241
Tabla 41	Iniciativas estratégicas para objetivos de Aprendizaje y Crecimiento	249
Tabla 42	Iniciativas estratégicas para objetivos de Procesos	250
Tabla 43	Iniciativas estratégicas para objetivos de Clientes	251
Tabla 44	Iniciativas estratégicas para objetivos de Finanzas	252
Tabla 45	Evaluación de los factores que influyen en la implementación del Plan Estratégico	253
Tabla 46	Presupuesto interanual para plan estratégico	255

Tabla 48 Estimación de inflación promedio interanual del 2010 al 2016 en Costa Rica	275
Tabla 49 Recursos y plazos para implementación de iniciativas estratégicas	276

Ilustraciones

Ilustración 1. Organigrama de DEQUISA (2017)	8
Ilustración 2. Lienzo de Modelo de Negocios de DEQUISA	129
Ilustración 3. Evaluación actual y futura de los clientes del modelo de negocios de DEQUISA.	130
Ilustración 4. Condición actual y futura de la oferta de DEQUISA.....	131
Ilustración 5. Estado actual y futuro de las relaciones con los clientes	132
Ilustración 6. Situación actual y futura de los canales de comunicación con los clientes.....	133
Ilustración 7. Situación actual y futura de los ingresos del modelo de negocios de DEQUISA .	134
Ilustración 8. Situación actual y futura de los recursos clave de DEQUISA.....	135
Ilustración 9. Situación actual y futura de las actividades clave de DEQUISA.....	136
Ilustración 10. Situación actual y futura de las relaciones con los aliados clave	137
Ilustración 11. Situación actual y futura de los rubros de costos e inversión de DEQUISA.....	138
Ilustración 12. Carta organizacional de DEQUISA.....	141
Ilustración 13. Estado de la cadena de valor de DEQUISA.....	149
Ilustración 14. FODA de DEQUISA	178
Ilustración 15. Matriz de estrategias ofensivas para DEQUISA.....	180
Ilustración 16. Matriz de estrategias defensivas para DEQUISA.....	184
Ilustración 17. Matriz de estrategias adaptativas para DEQUISA	187
Ilustración 18. Matriz de estrategias de supervivencia para DEQUISA.....	189
Ilustración 19. Matriz Situación Interna - Externa de DEQUISA.....	196
Ilustración 20. Matriz de Posición Estratégica de DEQUISA	198
Ilustración 21. Valoración de Misión actual de DEQUISA.....	210
Ilustración 22. Evaluación de los valores de DEQUISA.....	212
Ilustración 23. Relación Causa – Efecto de carencia de certificaciones ISO y locales.....	215
Ilustración 24. Definición de Objetivo Estratégico 1, sus fines y medios.....	216
Ilustración 25. Relación Causa – Efecto del bajo nivel de conocimiento sobre buenas prácticas y procesos eficientes	217
Ilustración 26. Definición de Objetivo Estratégico 2, sus fines y medios.....	218
Ilustración 27. Relación Causa – Efecto de la baja estabilidad en puestos administrativos.....	219
Ilustración 28. Definición de Objetivo Estratégico 3, sus fines y medios.....	220
Ilustración 29. Relación Causa – Efecto de no tener implementadas buenas prácticas en los procesos operativos	221
Ilustración 30. Definición de Objetivo Estratégico 4, sus fines y medios.....	222
Ilustración 31. Relación Causa – Efecto de perder el volumen de ventas al sector público.....	223
Ilustración 32. Definición de Objetivo Estratégico 5, sus fines y medios.....	224
Ilustración 33. Relación Causa – Efecto de la baja participación en el sector privado	225
Ilustración 34. Definición de Objetivo Estratégico 6, sus fines y medios.....	226
Ilustración 35. Relación Causa – Efecto de la pérdida de posicionamiento en el mercado.....	227
Ilustración 36. Definición de Objetivo Estratégico 7, sus fines y medios.....	228
Ilustración 37. Relación Causa – Efecto de brecha en ciclo de ingresos y ciclo de gastos.....	229
Ilustración 38. Definición de Objetivo Estratégico 8, sus fines y medios.....	230
Ilustración 39. Relación Causa – Efecto de margen de rentabilidad bajo respecto a los ingresos	231
Ilustración 40. Definición de Objetivo Estratégico 9, sus fines y medios.....	232
Ilustración 41. Diagrama de interrelaciones de los problemas que tiene DEQUISA.....	233

Ilustración 42. Construcción de indicador de desempeño de Objetivo Estratégico 1 propuesto	235
Ilustración 43. Construcción de indicador de desempeño de Objetivo Estratégico 2 propuesto	236
Ilustración 44. Construcción de indicador de desempeño de Objetivo Estratégico 3 propuesto	237
Ilustración 45. Construcción de indicador de desempeño de Objetivo Estratégico 4 propuesto	238
Ilustración 46. Construcción de indicador de desempeño de Objetivo Estratégico 5 propuesto	239
Ilustración 47. Construcción de indicador de desempeño de Objetivo Estratégico 6 propuesto	240
Ilustración 48. Construcción de indicador de desempeño de Objetivo Estratégico 7 propuesto	242
Ilustración 49. Construcción de indicador de desempeño de Objetivo Estratégico 8 propuesto	243
Ilustración 50. Construcción de indicador de desempeño de Objetivo Estratégico 9 propuesto	244
Ilustración 51. Mapeo de los objetivos estratégicos propuestos para Plan Estratégico	245
Ilustración 52. Matriz KPI's Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	246
Ilustración 53. Matriz KPI's Perspectiva Operaciones	247
Ilustración 54. Matriz KPI's Perspectiva Clientes	247
Ilustración 55. Matriz KPI's Perspectiva Financiera	248
Ilustración 56. Campaña publicitaria segmentada en Facebook recomendada para DEQUISA	266
Ilustración 57 Esquema de Balanced Scorecard propuesto a DEQUISA	274
Gráfico 1 Niveles de riesgo para las tendencias del Macroentorno	99
Gráfico 2 Nivel de riesgo de las cinco fuerzas del mercado de Servicios de Limpieza Profesional	119
Gráfico 3 Nivel de satisfacción con las condiciones laborales de los colaboradores de DEQUISA	144
Gráfico 4 Distribución porcentual de los colaboradores de DEQUISA respecto a su año de ingreso	147

Resumen Ejecutivo

Este trabajo establece un Plan Estratégico con alcance a cinco años, para la empresa DEQUISA, que es una organización perteneciente al mercado de Outsourcing en Servicios de Limpieza Profesional, que tiene más de 30 años de operar, siendo la organización pionera y una de las más representativas de este sector.

Pese a que esta empresa tiene fortalezas importantes como su posicionamiento de marca y el reconocimiento de la calidad de sus servicios, también presenta problemas derivados de los cambios en las exigencias del mercado y el crecimiento de la competencia, haciendo que la organización esté haciendo grandes esfuerzos para alcanzar certificaciones en buenas prácticas y mejorar sus procesos administrativos.

Dado lo anterior, este Plan Estratégico tuvo por objeto el establecer una guía para que DEQUISA encamine sus esfuerzos al cumplimiento de sus metas en el corto, mediano y largo plazo, mediante el conocimiento de su situación tanto en sus variables internas como externas, el desarrollo de objetivos y el establecimiento de iniciativas estratégicas que delinee el sendero a tomar para el logro de sus objetivos.

Lo cual permitió identificar la importancia que tiene el éxito de la implementación del Sistema de Gestión Integral que está desarrollando la organización para la obtención de las certificaciones pertinentes, y la necesidad de extender su posicionamiento en el sector privado para mejorar su rentabilidad y sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

Por tanto, esta propuesta es el producto de un análisis profundo de las variables que influyen interna y externamente en el logro de sus metas y su asociación con las teorías modernas de Gestión Estratégica, por lo que representa una herramienta de gran impacto y utilidad para la organización en sus procesos de mejora continua y crecimiento de negocios.

Palabras Clave

Estrategia Empresarial – Plan Estratégico – Sistema de Gestión Integral – Servicios de Limpieza Profesional.

Abstract

This work establishes a Strategic Plan with a scope of five years, for the company DEQUISA, which is an organization belonging to the Outsourcing market in Professional Cleaning Services, which has more than 30 years of operation, being the pioneer organization and one of the most representative of this sector.

Although, this company has important strengths such as its brand positioning and recognition of the quality of its services, it also has problems arising from changes in market demands and the growth of competition, causing the organization to make great efforts to achieve certifications in good practices and improve their administrative processes.

Given the above, this Strategic Plan aimed to establish a guide for DEQUISA to direct its efforts to the fulfillment of its goals in the short, medium and long term, by knowing its situation both in its internal and external variables, development Of objectives and the establishment of strategic initiatives that outline the path to take in order to achieve its objectives.

This made it possible to identify the importance of the successful implementation of the Integral Management System being developed by the organization to obtain the relevant certifications and the need to extend its position in the private sector to improve its profitability and sustainability.

Therefore, this proposal is the product of an in-depth analysis of the variables that influence internally and externally in the achievement of its goals and its association with the modern theories of Strategic Management, for which, it represents a tool of great impact and utility for the Organization in its processes of continuous improvement and business growth.

Key words

Business Strategy – Strategic Planning – Integrated Management System – Professional Cleaning Services.

Introducción

Es una realidad que el mundo de los negocios está cambiando a una velocidad impresionante, y que muchos de los métodos que habían funcionado en el pasado están perdiendo su efectividad o simplemente ya no funcionan, lo que genera la necesidad de, como señala Zhexembayeva (2014), cambiar los viejos esquemas para el desarrollo de los proyectos y emprendimientos por sistemas circulares que permitan generar oportunidades de lo que, en primera instancia, puede parecer no tener valor, pero que si se tiene un enfoque estratégico diferente a lo tradicional, se va a ver su verdadero potencial.

El trabajo que se desarrolla en este documento consiste en el establecimiento de un Plan Estratégico para DEQUISA, ésta es una organización que brinda servicios de outsourcing de limpieza profesional a Instituciones y Empresas; así que está buscando cambiar su sistema de trabajo con enfoque tradicional, de rigidez en sus procesos, bajo control, por un sistema flexible y ágil que le permita generar mayor valor agregado a sus clientes, y mayores beneficios a sus partes interesadas.

Esto hace que la organización haya iniciado el proceso de desarrollo de un Sistema de Gestión Integral para poder certificarse en normas internacionales y programas locales, para recuperar terreno ante su competencia, la que se ha vuelto mucho más agresiva que en el pasado y ha logrado aventajar a la organización, que antes estaba en una posición de ventaja y que ahora las variaciones de su entorno están amenazando su sostenibilidad.

Por esta razón, el Plan Estratégico que se propone tiene como objetivo fundamental el proveerle a la organización una guía práctica para que pueda implementar de forma efectiva el Sistema de Gestión Integral que está desarrollando, mediante la canalización de sus metas en objetivos medibles, realizables y factibles, que se conecten entre sí y definan la ruta de acción para poder llegar realmente a estas metas que se proponen, logrando así que DEQUISA pueda posicionarse de forma sólida en su mercado y crecer en valor para con sus clientes.

Así pues, para poder cumplir este objetivo o propósito fundamental, en este trabajo se desarrolla un estudio, donde a partir del análisis de las diferentes variables que afectan a la organización en sus diferentes ámbitos (entorno interno, micro entorno y macro entorno), se pueda identificar las ventajas y desventajas que deberá afrontar DEQUISA, y el posicionamiento estratégico que va a tomar.

Por tanto, con esta identificación de la posición estratégica en que está la organización, se establece el proceso de desarrollo del Plan Estratégico, definiendo los objetivos que van a hacer posible el cumplimiento de las metas que DEQUISA se propone, además de delinear el camino o plan de acción que deberá seguir para la consecución de estos objetivos, para así alcanzar el éxito que la organización desea.

Este documento se divide en cinco capítulos, donde el Capítulo Primero trata sobre las Generalidades del Estudio, el Capítulo Segundo abarca la Teoría relacionada a la Estrategia Empresarial, el Capítulo Tercero comprende la Metodología que se implementa para desarrollar el Plan Estratégico, el Capítulo Cuarto trata del análisis de la Situación Actual, y por último, el Capítulo Quinto envuelve la propuesta de Plan Estratégico que se da a DEQUISA para el cumplimiento de sus metas organizacionales.

Capítulo Primero

Generalidades del Estudio

1. Descripción del Capítulo

En este capítulo se presentan las características generales tanto del estudio como de la organización donde se desarrollará el proyecto, así como la justificación del trabajo a realizar, la problemática que va a resolver, los objetivos que busca y las limitaciones y alcances que se tienen para su desarrollo y ejecución.

1.1. Antecedentes de la Organización y el Estudio

1.1.1. Antecedentes de la organización

DEQUISA es una empresa que se encarga de brindar servicios de limpieza profesional bajo la modalidad de outsourcing a otras organizaciones, y otras actividades relacionadas a ofrecerle a sus clientes soluciones para cubrir los procesos de higienización y aseo de plantas para la producción, lugares para procesar alimentos, para brindar servicios médicos y para atender público, además de mantenimiento de edificios, entre otros.

La empresa fue fundada en 1983 y tiene sus oficinas centrales en San Juan de Tibás, y su alcance, en términos globales, abarca las ciudades principales del Gran Área Metropolitana, donde se ubican sus clientes, que en su gran mayoría son Instituciones y Entes del Estado.

La organización enfoca su negocio en dar un servicio diferenciado y de alta calidad sus clientes, brindando soluciones a las necesidades de limpieza y aseo que tienen las empresas e instituciones, permitiéndoles así enfocarse en otras operaciones con mayor valor agregado para sus respectivos negocios, y despreocuparse de las obligaciones y problemas que conlleva el contratar bajo planilla encargados de limpieza, ya que al delegarle a DEQUISA estas tareas, garantiza que sus instalaciones cumplirán los requerimientos de orden y aseo, con alta calidad y a un costo que favorece al beneficiario del servicio.

Este enfoque que tiene la organización hacia la satisfacción de las expectativas de sus clientes busca llevarlo en todos sus niveles de trabajo, teniendo también conciencia de los deberes sociales que tiene y dando una importancia vital a sus colaboradores en

la estructura del negocio, esto se refleja en la filosofía organizacional que tiene establecida.

1.1.1.1. Misión

Proveer servicios generales profesionales que superen los requisitos y expectativas de los clientes, facilitando el logro de sus objetivos primarios. (DEQUISA, 2016)

1.1.1.2. Visión

Proveer eficientemente servicios profesionales de limpieza orientados a satisfacer los requisitos y expectativas de los clientes. (DEQUISA, 2016).

1.1.1.3. Valores

- Transparencia.
- Responsabilidad.
- Ética.
- Respeto.
- Innovación.

1.1.1.4. Objetivos empresariales

DEQUISA tiene como aspecto diferenciador por sobre su competencia el ser la primera organización en brindar servicios profesionales de limpieza, lo que la cataloga como la pionera en este sector, y por ende ser la empresa que está a la vanguardia en este mercado, por lo que dada esta condición y el enfoque de negocio que tiene, sus objetivos empresariales son:

- Dar soluciones integrales y de alta calidad a sus clientes.
- Tener al mejor personal para brindar los servicios a sus clientes.
- Mantenerse a la vanguardia en el sector de servicios de limpieza profesional.
- Generar oportunidades de crecimiento a la comunidad donde se desenvuelve.

1.1.1.5. *Políticas*

Estos objetivos hacen que las políticas organizacionales estén altamente relacionadas con sus clientes, y esto es reforzado aún más por la naturaleza misma del negocio de DEQUISA, ya que para poder brindar sus servicios, debe tener personal trabajando directamente en las instalaciones de sus clientes, obligando así que su personal operativo deba conocer y apegarse a la normativa y políticas de trabajo que los clientes tienen establecidos para sus colaboradores, además de cualquier requerimiento extra que estos tengan.

Por lo que las políticas de la organización, en términos globales, tienen como principios la mejora continua, la mitigación y prevención de impactos al ambiente y la salud, la capacitación y sensibilización constante de los colaboradores, el uso adecuado de los recursos, el respeto y acatamiento de la ley, y la comunicación y manejo de la información eficaz.

Por tanto, se busca mantener un ambiente agradable a nivel interno, donde la ayuda mutua y la solidaridad son primordiales, además de promover la inclusividad, el uso de un vocabulario adecuado, y el enfoque en las labores, y castigar con severidad cualquier acto de discriminación y acoso que pueda afectar el ambiente laboral.

Mientras que a nivel externo todos los requisitos mencionados anteriormente adquieren mayor rigurosidad, dado que no solamente se tiene contacto con el que contrata los servicios de DEQUISA, sino también con los clientes y grupos de interés de este, lo que hace que se exponga tanto la imagen de la empresa como del cliente.

Esto hace que los encargados y encargadas de limpieza deben cuidar su comportamiento en su lugar de trabajo, evitando también acciones que potencialmente pudiesen afectar su imagen, como utilizar el celular cuando realizan sus funciones, entre otras.

Además de las políticas que debe acatar de sus clientes, y las reglas básicas de relaciones interpersonales, la organización está desarrollando políticas de prevención de riesgos e higiene y seguridad ocupacional, políticas de equidad de género y

responsabilidad social, protección ambiental y de calidad, para mantener su enfoque integral en sus operaciones.

1.1.1.6. Carta organizacional

En lo asociado a la estructura que posee la organización, como se mencionó anteriormente, se tiene trabajadores integrados en las instalaciones de los clientes, por lo que su estructuración organizacional es de tipo descentralizada, ya que se debe delegar funciones de control y autoridad a los supervisores de los encargados de limpieza que brindan los servicios a los distintos clientes, dichos supervisores se denominan Encargados de Contrato y son los jefes y responsables inmediatos de lo que los trabajadores más operativos de DEQUISA hagan en sus labores.

Los Encargados de Contrato tienen la función de comunicar lo que acontece en la prestación del servicio, y las demandas de los clientes a los Supervisores, quienes tienen la responsabilidad de medir el estado de los contratos y de comunicar las políticas y disposiciones que establece la Dirección.

Los Supervisores tienen a cargo varios contratos, por lo que de forma periódica deben visitar las instalaciones de los clientes para verificar el proceso de prestación del servicio y obtener información de los clientes, por lo que deben crear reportes y evaluar el desempeño que están teniendo los colaboradores de DEQUISA en la prestación del servicio, además de pasarle a los encargados de contrato las políticas y comunicaciones que la Dirección necesite comunicar.

También están los colaboradores que se encargan del mantenimiento de los equipos y los mensajeros, que deben visitar las instalaciones de los clientes, y por ende tienen contacto directo con estos.

El organigrama que se presenta en la Ilustración 1 se muestra gráficamente como están relacionados los departamentos, así como las líneas de comunicación y jerarquía que existen.

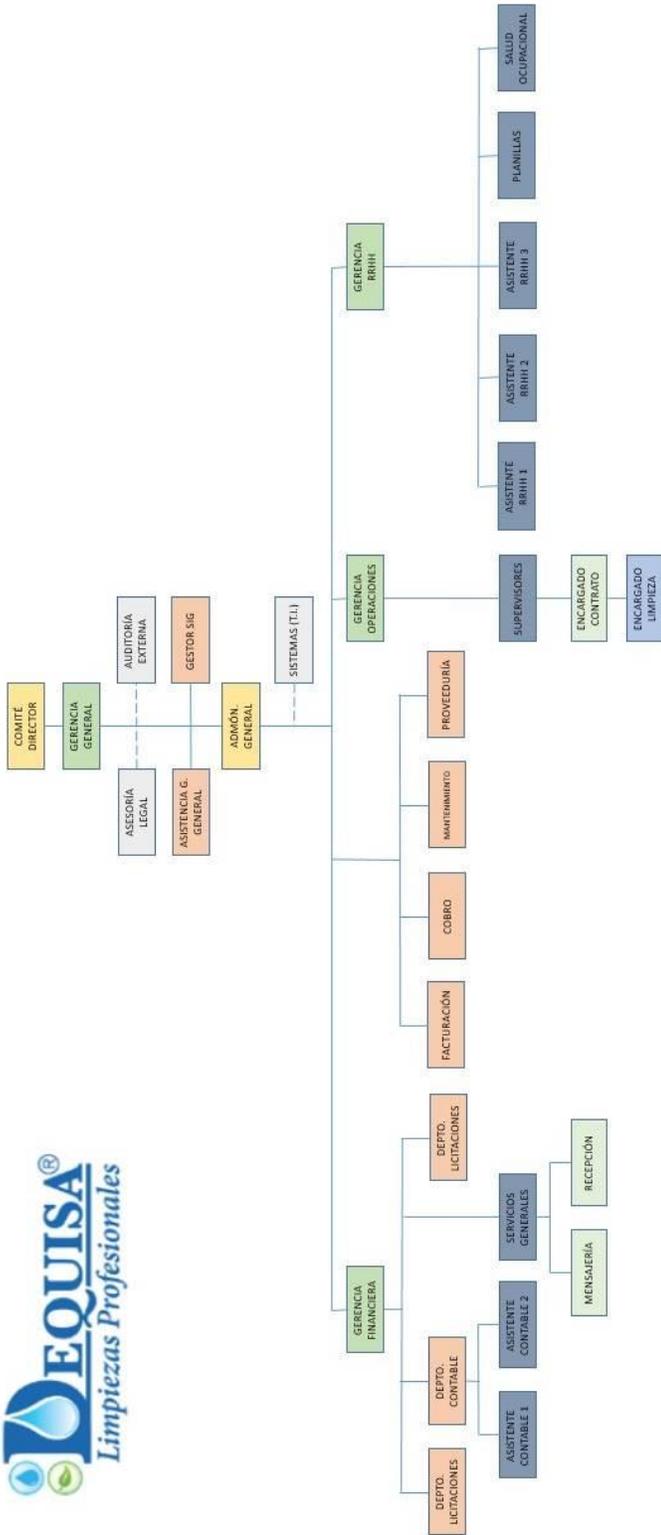


Ilustración 1. Organigrama de DEQUISA (2017)

Fuente: DEQUISA (2017).

1.1.1.7. Manuales de funciones

Actualmente están en proceso de desarrollo.

1.1.1.8. Manuales de procedimientos

Actualmente están en proceso de desarrollo.

1.1.1.9. Portafolio de productos y servicios

Esta es la oferta que tiene DEQUISA para sus clientes:

- Limpieza de Grandes Superficies.
- Limpieza de Vidrios y vidrios y fachas de vidrio en alturas y a nivel.
- Limpieza de Fachadas de edificios en alturas y a nivel.
- Limpieza de Oficinas y Oficentros.
- Limpieza y esterilización de Cuartos Limpios.
- Entrega de todo tipo de Obras.
- Servicio de limpieza para eventos corporativos.
- Parqueos.
- Bodegas industriales.
- Cocinas industriales y comerciales.
- Lavado de Alfombras por inyección extracción y en seco.
- Sellado de Pisos.
- Fumigación.
- Cualquier otro relacionado a limpieza que el cliente requiera.

Cabe desatacar que el servicio es personalizado, y se adapta a los requerimientos de horarios y días que el cliente requiera.

1.1.1.10. Áreas de Responsabilidad

Las áreas de responsabilidad que abarcará este proyecto serán aquellas relacionadas con el planteamiento estratégico de la empresa, por lo que tocará todas las áreas de la empresa, principalmente el departamento de Recursos Humanos, el departamento de Mercadeo y el Departamento de Operaciones.

1.1.1.11. Planes a corto y largo plazo

En lo que respecta a los planes a corto plazo de la organización, se plantea alcanzar las certificaciones en ISO 9001, OSHAS 18001, ISO 14000, INTE-35-01-01, INTE-38-01-01, Carbono-Neutralidad, y Programas Bandera Azul, Ecoeficiencia y Producción más Limpia.

A mediano plazo, la organización pretende aumentar la cantidad de clientes del Sector Privado, ya que actualmente solo tiene uno, y así bajar su nivel de dependencia de los clientes del Sector Público.

A largo plazo, busca como meta tener una cartera de clientes con una distribución de 50% clientes del Sector Público y 50% clientes del Sector Privado.

1.1.1.12. Recursos

Los recursos con los que cuenta la organización son en primer lugar los equipos de limpieza industrial para la realización de sus servicios, carros para llevar sus equipos y demás insumos, equipo de oficina para sus instalaciones administrativas, bodega para guardar insumos y equipos, sistema de servidores para administrar sus datos.

1.1.1.13. Empleados

Actualmente la organización cuenta con un total de 955 empleados (según el reporte de planillas al 05 de enero del año 2017), los cuales 15 son de la parte administrativa, 5 son supervisores, y los demás son encargados de limpieza (teniendo un encargado de contrato que también realiza funciones de limpieza en cada uno de los clientes).

1.1.1.14. Metas Estratégicas

- Alcanzar la certificación de Calidad en la prestación de sus servicios.
- Garantizar la seguridad y salud ocupacional en todos los procesos que realiza la organización.
- Certificar la organización como una empresa Socialmente Responsable y Equitativa.
- Alcanzar la Carbono Neutralidad.
- Optimizar el consumo de los recursos en los procesos que realiza la organización.
- Minimizar al máximo la contaminación y el impacto ambiental de los procesos que realiza la organización.

1.1.2. Antecedentes del Estudio

En DEQUISA no se han hecho planes estratégicos anteriormente, ni trabajos similares, ya que en sus inicios empezó como una Micro Empresa que brindaba servicios

de limpieza, y empezó a crecer de forma acelerada, ya que fue la primera organización formal que empezó a brindar este tipo de servicio a las organizaciones.

Ese estado de empresa pionera en el sector le generó una ventaja competitiva, logrando alcanzar un importante mercado en las instituciones públicas, obteniendo licitaciones por tiempos prolongados y adjudicándose el Convenio Marco¹ que le garantizó un nicho de mercado durante un periodo prolongado de tiempo, lo cual le generó una Zona de Confort, disminuyendo sus esfuerzos en la mejora continua.

Pero muchos de esos contratos están terminando, al igual que el Convenio Marco, lo cual hace que la organización empiece a crear nuevas ofertas para poder re adjudicarse esas licitaciones, pero ahora se encuentra en un escenario donde sus competidores se han fortalecido, e inclusive han sacado ventaja por sobre DEQUISA, ya que han logrado mejorar sus sistemas y procesos de trabajo, logrando inclusive certificaciones en sus procesos, como lo es el caso del Grupo Nítidos, que alcanzó la certificación en la ISO 9001 en el 2016, siendo la primera en el sector en hacerlo, y además ha sido seguida por otras empresas que también se han certificado en esta norma y en la ISO 14001.

Esto ha generado la necesidad en la organización de la definición de una estrategia que le permita alcanzar certificaciones en sus procesos y actividades, para recuperar esa diferenciación y ventaja por sobre su competencia, ganar nuevos contratos, y dejar la dependencia al Sector Público (representa más del 80% de sus clientes) y aumentar la cantidad de Entes Privados que adquieren sus servicios.

1.2. Justificación del proyecto

DEQUISA es una organización que está buscando desarrollar nuevos proyectos para poder aumentar su crecimiento y así mantener su posicionamiento en el mercado de los servicios de Limpieza Profesional, cumplir con las exigencias actuales y futuras de

¹ Convenio en el cual un sector de las Instituciones Públicas conviene adquirir un producto o servicio de una organización durante un periodo, con la condición que cumpla con ciertos requerimientos que la diferencien de otros oferentes.

sus clientes, y mantener su ventaja respecto a la competencia, la cual ha aumentado mucho en los últimos años.

Para lograr esto, la organización está buscando obtener certificaciones, lo cual le permitirá garantizarle a sus clientes, tanto actuales como potenciales, que su oferta cumple con los requisitos de calidad y sostenibilidad necesarios para brindar un servicio con un valor agregado mucho mayor, ya que ninguna de las empresas de este sector ha logrado alcanzar certificaciones aún.

Por lo que está desarrollando un Sistema de Gestión Integral, en el cual está manejando de forma simultánea y entrelazada, los procesos y planteamientos para alcanzar las certificaciones, que son programas desarrollados por INTECO, que es el ente nacional que se encarga de licenciar las organizaciones en las normativas ISO.

Las certificaciones que busca alcanzar la organización son en la norma ISO 9001 de Gestión de la Calidad, la norma ISO 14000 de Gestión Ambiental, la norma INTE-35-01-01 de Responsabilidad Social Empresarial, la norma INTE-38-01-01 de Igualdad de Género, la norma INTE-OHSAS 18002 de Higiene y Seguridad Ocupacional, y las certificaciones de Carbono-Neutralidad, Bandera Azul, Ecoeficiencia y Producción más Limpia.

Esto hace que en la organización empiecen a surgir necesidades de coordinación, tanto a nivel interno como externo, donde en primer lugar, a nivel interno se debe definir el rol que deberá tomar cada colaborador, en los distintos niveles jerárquicos, para poder cumplir con los requerimientos de las normas, así como los canales adecuados para manejar la información y controlar el proceso de cumplimiento de las metas establecidas por la organización.

A nivel externo se necesita definir la forma en que se integrará los grupos de interés externos que son vitales para los proyectos, como lo son los clientes, los proveedores y la comunidad donde opera DEQUISA, para poder así, de forma integral, poder marcar diferencia de su competencia y asegurar su posicionamiento en el mercado.

Por tanto el desarrollo de un plan estratégico para la implementación de su Sistema de Gestión Integral, viene a ser una gran ayuda para cubrir esas necesidades

de coordinación y comunicación descritas anteriormente, porque en primer lugar se hará un estudio profundo del contexto tanto interno como externo de la empresa, y se analizará tanto el modelo de negocios de la organización como los perfiles de su competencia para poder identificar todas las ventajas reales y potenciales, así como las desventajas que tendría que enfrentar, mediante el mapeo de fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas provenientes del exterior; permitiendo así empezar el desarrollo de planteamientos que serán un primer esfuerzo por establecer estrategias para mitigar esas debilidades y amenazas, y explotar esas fortalezas y oportunidades, dando los primeros insumos para evaluar los objetivos que la organización tiene ya planteados, corregir los que se vean con carencias y crear nuevos.

Finalmente, el plan estratégico ayudará a definir los objetivos que contribuirán a aterrizar todos los planteamientos que se establezcan para el cumplimiento de las metas deseadas, ya que se identificará, mediante las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, como los objetivos se van a entrelazar y relacionar entre sí, que actividades requerirán ejecutar para su cumplimiento, en que requerirán invertir, quienes serán los responsables de dichas actividades y como se medirá su desempeño.

Por lo que con el desarrollo de un Plan Estratégico para DEQUISA como proyecto de graduación le dará a la empresa un planteamiento completo, que facilitará la consecución de sus objetivos de crecimiento y posicionamiento en el mercado, y un mayor grado de control y minimización de riesgo en su proceso para alcanzarlos, entre otras ventajas más, generando de esta forma un alto valor agregado, siendo esta la mejor propuesta para DEQUISA, dados los proyectos en que está la empresa en este momento .

1.3. Planteo del problema

¿Cómo desarrollar un plan estratégico en DEQUISA que permita el aprovechamiento de los beneficios reales y potenciales que su Sistema de Gestión Integral le genera, tanto en el desarrollo de los procesos como el fortalecimiento de DEQUISA como una marca integral en el mercado de servicios profesionales de limpieza, con un lapso de proyección a cinco años?

1.4. Objetivos del Estudio

1.4.1. Objetivo General

Establecer un plan estratégico para el desarrollo del Sistema de Gestión Integral de DEQUISA, que estimule tanto el fortalecimiento de la imagen y posicionamiento de la organización, como el aprovechamiento de los recursos y la optimización de los procesos, con un lapso de proyección a cinco años.

1.4.2. Objetivos específicos

- Determinar las fortalezas y debilidades que se derivan de las características del modelo de negocios de DEQUISA y su situación actual, mediante el análisis Canvas Business Model.
- Determinar las variables del entorno externo (Macroentorno y Microentorno) que afectan la organización y las oportunidades y amenazas que de estas se derivan.
- Determinar las variables del entorno interno que afectan la organización y las fortalezas y debilidades que de estas se derivan.
- Definir los objetivos estratégicos de acción para DEQUISA en las perspectivas de negocio (Aprendizaje y Crecimiento, Procesos, Clientes y Finanzas).
- Definir las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y sus responsables.
- Determinar los recursos necesarios para la implementación del plan estratégico y el presupuesto de costos del mismo.
- Proponer un plan de implementación para el Plan estratégico.

1.5. Alcances

El presente estudio alcanzará todos los departamentos de la organización, aunque en mayor medida alcanzará el departamento de Recursos Humanos, en todos sus niveles, el departamento de Administración General, el departamento de Licitaciones, el departamento Financiero y el departamento de Operaciones.

Los entregables que serán desarrollados para la organización serán el informe del Plan Estratégico, que es el objetivo principal de este proyecto, además de la Plantilla desarrollada por el Profesor Ronny Rodríguez, con los datos de la organización, las plantillas extra desarrolladas por el estudiante encargado del proyecto, y cualquier otra documentación de valor que se genere para la organización en el desarrollo del trabajo.

El trabajo inicia con la investigación del contexto externo e interno de la organización, seguidamente se construye el modelo de negocios de la empresa, se crea la matriz FODA y MECA de la Organización, así como los análisis del Perfil Competitivo, la Evaluación de Factores Externos, la Evaluación de Factores Internos, la Matriz de Cadena de Valor, el Cuadro de Mando Integral, el Presupuesto de gastos e inversión estimado para la Implementación del Plan y Planes de Contingencia, para concluir con las Conclusiones y Recomendaciones finales para la organización.

El resultado principal que se busca alcanzar en el desarrollo de este trabajo es la identificación del Método que permita a DEQUISA implementar de manera efectiva su Sistema de Gestión Integral, y que a su vez también le ayude a aprovechar todas las ventajas que este Sistema le proveerá tanto a la imagen de la Organización como al manejo de sus recursos, donde dicho método está plasmado de forma clara y concisa en el Plan Estratégico que se propone.

1.6. Limitaciones

Las limitaciones que se verán en este trabajo serán en primer lugar el tiempo para el desarrollo del mismo, ya que solamente se cuentan con dieciséis semanas para concluirlo, aunque la meta principal del investigador es concluirlo de forma efectiva en ese periodo de trabajo.

La otra limitación es que no se podrá llegar de forma directa a los trabajadores más operativos de la organización (encargados de limpieza) y observar la forma en que realizan sus procesos, ya que estos están descentralizados de la organización al trabajar en las instalaciones de los diferentes clientes, que se ubican a lo largo de la GAM, aunque se obtendrá información de estos en el departamento de Recursos Humanos y el departamento de Operaciones.

Capítulo Segundo Marco Teórico

2. Descripción del Capítulo

En este capítulo se hace una descripción de los fundamentos teóricos que van a respaldar el trabajo que se realiza, donde se menciona las técnicas que se utilizan y los enfoques académicos y prácticos que se siguen para la ejecución del proceso de planeación estratégica y gestión administrativa.

2.1. Gestión del cambio

Es bien sabido que el mundo de los negocios está en un momento de gran agitación, donde surgen nuevos escenarios y diferentes problemáticas que hacen cada vez más complejo el control y manejo del entorno de las organizaciones, la competencia en todos los ámbitos es bastante agresiva, cada vez hay nuevos productos y servicios que buscan cubrir las necesidades y deseos de los consumidores, haciendo obsoletos los antiguos o reinventando-los en su estructura, funcionamiento y esencia, y que aparecen y desaparecen diariamente negocios y emprendimientos que buscan abrirse un espacio en los diferentes mercados para poder establecerse, crecer y posicionarse, aunque son muy pocas las que logran ese cometido.

Estos efectos hacen que el cambio sea la única constante que tienen las organizaciones, y como explica los autores Robbins et al. (2013), este cambio se mete en todos los aspectos que enfrenta y asume diariamente, aparece tanto en su ámbito externo como interno, se incrusta en los grupos de interés y modifica la cadena de valor en todos sus eslabones; por lo que el enfrentamiento al cambio se convierte en algo inevitable para toda organización, ya que influye de forma directa en su nivel estructural, en su nivel tecnológico y de operaciones, y, por su puesto, en su nivel más fundamental como lo son sus colaboradores (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013).

Aunque anteriormente se mencionó que el cambio es la única constante que tienen las organizaciones, hay características que estas tienen y que son iguales para todas y que por su inherencia, en todo proyecto y emprendimiento van a ser las mismas, la primera característica, según Robbins et al. es que todas las empresas tienen un propósito por las cuales existen, y que para alcanzar ese propósito deben establecer metas y objetivos; la segunda característica que tienen las organizaciones es que ocupan

gente para hacer dichas metas y objetivos realidad; y la tercer característica es que toda organización tiene una estructura sistemática que delimita la forma en que se comportan sus miembros, establece jerarquías y define roles de acción y responsabilidades (2013).

2.2. Administración de Empresas

Por lo que la Administración es definida por los autores como el proceso de llevar a la realidad todo aquello que se plantea una organización, de forma eficiente, que significa que se tiene que alcanzar la mayor cantidad de beneficios con la menor cantidad posible de recursos (materiales, equipos, dinero, tiempo y gente); y de forma eficaz, que significa que todo lo que se inicie debe concluirse de forma correcta (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013).

Esto hace que la Administración de Empresas adquiera un rol fundamental, ya que al tener los negocios esta necesidad de sobrevivir al entorno, debe tener bien clara cuál es su situación real en cuanto a sus alcances y recursos disponibles para enfrentar este entorno tan cambiante y que ha hecho que las condiciones que se creían validas en el pasado, estén obsoletas ahora, tal como señala Zhexembayeva, el uso que se le han dado a los recursos en el pasado ha hecho que todos los principios ya no sean tan aplicables, ya la visión lineal de la cadena de valor que inicia en los proveedores y termina en los clientes se está siendo insuficiente, porque ya se están acabando los recursos que pueden los proveedores brindar, y también los espacios donde los clientes pueden deshacerse de sus productos usados para adquirir nuevos, en otras palabras, la visión lineal de la cadena de valor es obsoleta (Zhexembayeva, 2014).

2.3. Administración Estratégica

Por lo que los administradores de hoy deben tener la mente abierta para identificar estos nuevos enfoques y los cambios que impone el entorno de los negocios en sus condiciones y exigencias, con lo que se podrá identificar la ruta adecuada para conducir a sus organizaciones y proyectos al éxito, mediante la definición y aplicación de una Estrategia que permita encausar todos los esfuerzos y recursos en esta ruta de éxito.

El término Estrategia es definido por la RAE (2017), como “un conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”. Por lo que una estrategia, desde su esencia, implica la búsqueda de la mejora continua en todo lo que se hace, y al hablarse de mejora continua, se requiere de un proceso que cubra desde lo más general, que es la concepción de lo que se es y lo que se quiere llegar a ser, hasta lo más específico como lo representa la asignación de los recursos y responsables, siendo este proceso la Administración Estratégica o Planeación Estratégica.

David (2013) define la Administración Estratégica “como el arte y la ciencia de formular, implementar, y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (p.5). Implicando entonces que esta sea vital para las organizaciones, ya que una buena gestión estratégica le permitirá competir con éxito contra todas las condiciones cambiantes y la incertidumbre que rodea su entorno (David, 2013).

David menciona que se maneja una diferencia teórica entre los conceptos de Administración Estratégica y Planeación Estratégica, ya que el primero se asocia a la creación y aprovechamiento de oportunidades nuevas y diferentes para el futuro, y el segundo consiste en la optimización de las tendencias actuales para el futuro (2013).

Aunque el autor agrega que, en esencia, estos dos términos son lo mismo, solo que el primero es usado más en el ámbito académico y el segundo en el campo de negocios, por lo que él los maneja como sinónimos, lo cual es justificable porque en ambos el enfoque es tomar lo que tenemos hoy para aprovechar los beneficios del mañana, por lo que en este trabajo también se utilizarán como sinónimos, donde se manejará principalmente el de Planeación Estratégica.

Está Planeación Estratégica, por ende, tiene como producto el Plan Estratégico, el cuál David (2013) lo ve como el resultado de un difícil proceso de elección entre diversas alternativas, que conlleva un compromiso con determinadas operaciones, políticas, procedimientos y clientes específicos, y el descarte de otros menos deseados, y este plan estratégico tiene como fin primordial el que la organización que lo adopte logre alcanzar

una “Ventaja Competitiva” para poder mitigar las condiciones adversas y cumplir con sus propósitos.

Este proceso se subdivide en tres etapas principales, las cuales son la Formulación, la Implementación, y la Evaluación del Plan Estratégico.

2.4. Formulación del Plan Estratégico

En la etapa de Formulación de la Estrategia, David (2013) indica las actividades que se realizan al momento de comenzar a pensar en el diseño de un Plan Estratégico, donde abarca desde la identificación de lo que se es ahora y lo que se quiere llegar a ser, la evaluación de los factores internos y los recursos que cuenta la organización para identificar las debilidades y fortalezas, y la evaluación de los factores externos para determinar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para los propósitos de la empresa; con lo que podrán con esto definir los objetivos de corto y largo plazo, elegir estrategias particulares y crear estrategias alternativas para poder alcanzar esa visión de lo que se quiere llegar a ser.

Por lo que la etapa de formulación es en sí la medula del desarrollo estratégico, ya que es donde se define la senda por donde irá la organización, y si no se toma en cuenta cada una de las posibles variables tanto internas como externas de forma cuidadosa, todo lo que se hace en esta etapa iría directo a la basura, por lo que surge la interrogante del como poder saber cuál será el estado de dichas variables en el futuro si se está en una situación donde lo único constante es el cambio, o peor aún, como saber si aparecerán nuevas variables que se llevarán cualquier planteamiento al piso.

Pues en sí, no se puede tener total seguridad de lo que va a pasar en el futuro, ya que como menciona Davidson, el cambio es inevitable, y el estratega debe aceptar su incapacidad de poder hacerlo desaparecer, pero debe saber que se puede formular estrategias que permitan generar un método para manejar este cambio e inclusive utilizarlo a su favor, y el autor señala que se puede tomar dos líneas de acción en el planeamiento estratégico, definir estrategias que se adapten al cambio o estrategias que se resistan al mismo (Davidson, 2011).

David (2013) describe el proceso de la administración estratégica como “un método objetivo, lógico y sistemático” (Pág. 7), aunque reconoce que las decisiones empresariales requieren de cierta intuición para que terminen con buen puerto, porque como bien dice, la administración estratégica no es una ciencia pura, que se pueda adaptar a modelos estáticos que darán un mismo resultado, la cantidad de variables que la afectan producen esta situación de cambio que se ha enfatizado anteriormente, por lo que la intuición toma importancia en la fórmula para enfrentar el cambio (David, 2013).

Pero el autor también aclara que la intuición por sí sola es un arma de doble filo, ya que si no está bien fundamentada por las experiencias previas, o el conocimiento del campo que se abarca, las posibilidades de que la estrategia planteada sea un fracaso es muy alta, por lo que la planeación estratégica debe mantener su rol de disciplina objetiva, lógica y sistemática, y desarrollarse con análisis previos profundos, para así poder establecer el criterio suficiente para formular planes y líneas de acción que se ajusten a la realidad y que sean posibles de adaptar a cualquier situación cambiante de forma fácil, y por su puesto, para que si en algún momento se deba usar la intuición, esta tenga la suficiente fundamentación para que pueda llevar al éxito el plan en su ejecución (David, 2013).

2.5. Misión, Visión y Valores

Por lo que para poder saber la posición estratégica que se va a tomar, si se debe enfrentar al cambio, adaptarse o un poco ambas, primero se debe saber qué es lo que se quiere en el futuro y lo que se es ahora, para así identificar cuál ruta tomar para llegar del ahora al futuro deseado.

Por tanto, saber cuál es el propósito que tiene el negocio que se está desarrollando es vital, porque como se puede enfrentar lo desconocido si no se sabe lo que se tiene, y peor aún si no se sabe lo que se es; lo cual hace que un estratega deba, antes de empezar a pensar en la ruta que tomará, conocer cuál es el propósito de lo que se hace, en otras palabras, debe definir y declarar la *Misión* de la organización que está representando.

David (2013) describe la Misión como “una afirmación de lo que distingue a una empresa de otras similares” (Pág. 10) que responde al cuestionamiento de “¿Cuál es nuestro negocio?” (Pág. 47).

Este cuestionamiento es más que saber cuál es la actividad a la que se dedica la organización, es ver más allá de la oferta del producto o servicio que se ofrece; según David (2013) para definir una Misión se debe contemplar los nueve componentes esenciales del negocio los cuales deben responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los clientes de la organización?
- ¿Cuáles son los principales productos o servicios que se ofrecen?
- ¿Dónde se compite?
- ¿Es la tecnología un factor diferenciador de la organización?
- ¿Se está comprometido con el crecimiento y la solidez financiera?
- ¿Cuáles son las creencias, valores y filosofía ética de la organización?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva o factor diferenciador que se tiene?
- ¿Existe preocupación por la sociedad, la comunidad y el ambiente?
- ¿Qué tan valiosos son los empleados para la organización?

Por lo que una declaración de Misión no es solo un formalismo para que la empresa cumpla con las modas y tendencias del mundo de los negocios, sino que es un compromiso que se está adoptando por parte de la organización y que define cual será la ruta por la cual se encaminarán las estrategias que se plantean, por lo que esta misión debe ser compartida por todos y cada uno de los participantes de la organización, lo cual implica que esta sea lo suficientemente amplia para que lleve a un punto de convergencia a todas las partes interesadas de la organización, y lo suficientemente clara que no dé a entender aspectos que se salen de lo que verdaderamente es la empresa (David, 2013).

Por su parte, la *Visión* lo que la empresa quiere llegar a ser, es la meta principal por la cual se está haciendo lo que se hace, por lo que debe ser lo suficientemente inspiradora para hacer que se mueva toda una organización en pro de su consecución, es la respuesta al cuestionamiento que David (2013) plantea sobre “¿En qué queremos convertirnos?” (Pág. 47).

David (2013) señala que muchos podrían pensar que las utilidades cada vez más crecientes es la principal motivación que podría llevar a una empresa a desarrollar un proyecto o a esforzarse para cumplir tareas y objetivos, pero que esto, a fin de cuentas, no es lo único que motiva a las personas, y que inclusive esta mentalidad podría hacer que los colaboradores vean con malos ojos a la organización, ya que se verían simplemente como generadores de riqueza para sus jefes.

Por lo que el autor menciona que la visión, al igual que la misión debe ser algo compartido por todos, principalmente por los colaboradores, ya que estos son los que hacen que las cosas sucedan, y que, por tanto, debe haber participación de todos los miembros de la empresa para el desarrollo de la misión y visión organizacional, para que estas tengan en su esencia los ideales que todos albergan en su ser, para así poder generar la denominada “visión compartida” que será lo que fundamente una comunión de intereses que permitirá que todos se sientan motivados a enfrentar activamente las oportunidades y desafíos que afronta diariamente la organización (David, 2013).

Aunque autores como M. Free señalan que por sí solos una visión y una misión no son suficientes para que una organización sea capaz de ir más allá, que parece más bien como “una carta a Santa” la cual carece de un propósito que realmente sea inspirador para todos (Free, 2014), y que como menciona Schambers, estas pueden ser vistas por muchos como solo palabras, que su impacto no pasa más allá de unas palabras estampadas en un cuadro en la pared principal de la organización, pero este autor enfatiza que la declaración de la misión y visión deben servir como el fundamento inicial para evaluar la estrategia empresarial, por lo que estos deben ser entendidos por todos los niveles, deben ser realizables y deben tener un plazo de ejecución, para que dicha estrategia pueda ser medida de alguna manera, y así esta declaración no quede en solo palabras estampadas en la pared (Schambers, 2014).

A esto Mac Leod agrega los fundamentos que debe seguir la declaración de la misión y la visión, y además menciona la función que tienen los *Valores*, los cuales son los principios fundamentales o “*Core*” que conducen el comportamiento de cada uno de los actores de la organización, y que por tanto, deben estar en función a la Misión que, también coincidiendo con los autores antes mencionados, es el propósito que encamina

los esfuerzos organizacionales, y esta a su vez debe ser la base para alcanzar la Visión que es el futuro deseado para la empresa (MacLeod, 2016).

Por tanto, la declaración de la Misión, Visión y Valores se convierte en la base del desarrollo estratégico, lo cual implica que estos deben estar claros en todos los niveles, requiriendo de una comunicación abierta y la participación de todos en su formulación, para que así se pueda definir la senda que llevará a la organización al cumplimiento de esa visión deseada y pueda cumplir su misión de generar el máximo valor a sus clientes.

2.6. Propuesta Valor

Por lo que esta definición de estos fundamentos de la organización como lo son la Visión, la Misión y los Valores, toma vital importancia en la planificación estratégica, ya que se convierten en los pilares que servirán para montar las líneas del plan, por las cuales se conseguirá las metas de la empresa.

Pero estos deben ser inspiradores para todas las partes interesadas, donde la más importante sin duda es el cliente; el cliente es la razón principal de los negocios, ya que sin estos todo carecería de sentido, por lo que David (2013) señala que el planteamiento de la filosofía organizacional debe tener su enfoque en el cliente, y de cómo la organización se encarga de proveerle valor.

El autor indica que las misiones efectivas reflejan que es lo están esperando los clientes de la organización, en otras palabras, expresa la utilidad que le está dando, y esta utilidad no tiene que verse como la simple prestación de un producto o servicio, sino que debe verse como lo que ese producto o servicio representa para el cliente desde su perspectiva emocional, lo que da pie a lo que se llama *Propuesta Valor*.

El valor para el cliente es definido por Kotler & Keller (2012) como la combinación de tres factores fundamentales de la oferta, que son la calidad, el servicio y el precio, donde el valor aumenta con forme crecen la calidad y el servicio, pero decrece cuando aumenta el precio, por lo que cuando aumenta el valor aumenta también la satisfacción del cliente, la cual describe el juicio que este adquiere del servicio o producto adquirido en función a las expectativas que tenía del mismo, por lo que si estas expectativas se superan, la satisfacción por ende es muy alta, o por el contrario, no se cumple con lo que

el cliente esperaba del producto o servicio que compró, se va a generar insatisfacción, que a la postre significa en la pérdida de dicho cliente (Kotler & Keller, 2012).

2.7. Lienzo Modelo de Negocios

Por lo que para saber cuál es la propuesta valor que está haciendo la organización a su mercado, primero esta debe saber en qué consiste su negocio y cuáles son los factores clave que la afectan, y una herramienta que cumple con este objetivo a la perfección es el *Modelo de Negocios*.

Según Osterwalder & Pigneur (2011), el Modelo de Negocios es la forma de representar las bases en que una empresa crea, provee y capta valor para sus clientes, que permite visualizar de una forma más fácil los cuatro componentes básicos de un proyecto; que son los clientes que se atenderán, la oferta que se propone, la infraestructura de la organización y la viabilidad económica; mediante la presentación gráfica de nueve módulos o secciones (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Zhexembayeva describe el Modelo de Negocios creado por Osterwalder y Pigneur en 2010 como un método extremadamente sencillo de realizar a la vez de que es extremadamente importante y práctico para las condiciones cambiantes en las que se encuentra el mundo de los negocios, que permite capturar la esencia de la organización; y que es muy flexible para trabajar maneras de reinventarlo, y que sustituye por completo al Plan de Negocios, que parece caer en el desuso por su rigidez en su proceso, ya que, según la autora, al momento en que se termina de desarrollar este plan, por la velocidad en que se camina ya habría que volverlo a actualizar porque ya está desactualizado por algún fenómeno u nuevo emprendimiento que haya sucedido en cualquier lugar (Zhexembayeva, 2014).

Volviendo a las secciones del Lienzo de Modelo de Negocios, el primero de los nueve módulos del propuesto por Osterwalder & Pigneur (2011) es el de Segmentos de Mercado, el cual describe hacia quien es que se buscará satisfacer las necesidades y deseos mediante la creación de valor, y que características son las que lo distinguen; pueden cubrirse varios segmentos de mercado, pero se debe tener claro cómo se trabajará con cada uno de ellos.

El segundo módulo es la Propuesta Valor, que describe la forma en que se va a cubrir las necesidades y deseos de los clientes, y lo que hace que la oferta que hace la organización sea diferente que las del resto de competidores.

El tercer módulo es el de los Canales, que consiste en definir la forma en que se va a hacer llegar la propuesta valor al cliente, en otras palabras, describe la forma en que la organización entra en contacto con el cliente para saber cómo se siente con el producto y/o servicio adquirido, además de definir la forma en que se comunicará con este para informarle sobre nuevas ofertas y escuchar nuevas necesidades y deseos, o saber si está satisfecho con la oferta y si esta se puede mejorar.

El cuarto es el de Relaciones con el Cliente, donde se describe la forma en que se presta el servicio o se facilita el producto al cliente, reflejando como es que sucede la interacción con él, y qué efectos tiene sobre el mismo.

El quinto módulo es el de Ingresos, el cual describe la situación de las fuentes de entrada de la organización, derivadas de la propuesta valor que esta ofrece a sus clientes, los ingresos no solamente se dan de la venta de un producto o servicio, y no solamente son exclusivamente dinero, un ingreso dentro del Canvas también puede ser algún beneficio de alto valor que reciba la organización de su cliente meta.

El sexto módulo estudia los recursos clave con los que cuenta una organización para poder hacer que el cliente reciba su propuesta valor, estos pueden ser recursos intelectuales, tecnológicos, monetarios, físicos, digitales, y por supuesto, humanos.

El séptimo módulo trata sobre las actividades clave que son necesarias para que se pueda hacer llegar la propuesta valor a los mercados meta, estas varían en función al tipo de negocio en el que se desempeña la organización, y son vitales para acercarse al cliente, comunicarse con él, satisfacer sus necesidades y deseos, y obtener el beneficio para la empresa.

En el octavo módulo se encuentran los Socios Clave, donde se describe los diferentes proveedores de insumos, bienes y servicios, y socios que aportan ayuda a la organización en su objetivo de brindar valor a sus clientes, las cuales pueden ser de diferentes tipos, e incluso la competencia puede ser una asociada clave de la empresa,

Los tipos de socios clave por lo general se generan por asociaciones con empresas no competidoras, por la competencia, por la unión de empresas (Joint Ventures), por relaciones cliente-proveedor, entre otras.

El último módulo describe la estructura de costos que implica el hacer que la clientela meta acceda a la propuesta valor de la organización, así como el mantenimiento de las relaciones que se tienen con este; ya que como bien es sabido, los ingresos son originados por algún tipo de costo, dado que todo lo que se hace en esta vida implica un valor monetario, por lo menos en el mundo capitalista en el que vivimos es así, por lo que esta sección se encarga de enlistar todos esos costos que conlleva la actividad de negocio de la empresa o proyecto.

Por lo que el análisis del Lienzo Modelo de Negocios o Business Model Canvas es una herramienta potente para poder identificar y comprender de forma sencilla y práctica la estructura de valor que tiene una empresa, y con la cual se puede entender muy bien el negocio que se está abarcando.

2.8. Estudio del Entorno Organizacional

Una vez que una organización identifica cuál es el tipo de negocio en el que está luchando, en qué consiste la propuesta de valor que está ofreciendo, cuál es el propósito que justifica su existencia y hacia dónde se quiere llegar con los esfuerzos que se están haciendo, debe empezar a conocer todos los factores que le van a influir de forma directa o indirecta en ese camino que lo llevará al cumplimiento de sus metas, y esos factores pueden venir del exterior, o pueden salir de su mismo núcleo interno, donde estos pueden ser potencializadores de éxito, o por el contrario, grandes barreras con las que se va a chocar y de las cuales va a costar librarse.

Por lo que se debe hacer un estudio profundo de todas estas variables, lo cual implica hacer una auditoría externa para identificar las posibles oportunidades y amenazas que tendrán que afrontarse, y una auditoría interna para conocer las fortalezas y debilidades que tiene la organización para encarar lo identificado en el estudio del entorno externo, y poder alcanzar los objetivos y metas que se tienen.

2.9. Auditoría del Entorno Externo

Para una organización que está desarrollando un plan estratégico, es fundamental realizar un estudio previo de las variables externas que podrían afectar potencialmente las intenciones que se tienen, y más aún con el estado cambiante que estas tienen, lo cual implica que se debe hacer un dictamen de la situación actual, sino que también se debe verificar el comportamiento que estas presentan en años anteriores, para poder predecir como estarán en el futuro.

David (2013) describe que el análisis del entorno externo tiene como propósito identificar las tendencias que están aconteciendo en el exterior, para después hacer una evaluación detallada que permita identificar una lista limitada las amenazas reales y potenciales a las que se enfrentará la organización, o bien, un listado de las oportunidades que este le presentará, para poder así desarrollar estrategias que permitan mitigar esas amenazas y aprovechar esas oportunidades de forma adecuada (David, 2013).

Este entorno externo se puede estudiar en dos niveles o áreas de influencia, las cuales son el Macroentorno o Gran Entorno, en el cual están las fuerzas sociales y demográficas, las fuerzas económicas, las fuerzas políticas y legales, las fuerzas tecnológicas, las fuerzas ambientales y las fuerzas competitivas, mientras que en el Microentorno o Entorno cercano está los clientes, los proveedores y la comunidad.

2.9.1. Análisis del Macroentorno

En lo que respecta al análisis del Gran Entorno, el autor menciona que existen cinco fuerzas externas fundamentales que influyen de forma directa e indirecta sobre la organización, las cuales son las fuerzas económicas, las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, las fuerzas políticas, gubernamentales, y legales, las fuerzas tecnológicas y las fuerzas competitivas; donde estas se interrelacionan y generan los efectos que influyen tanto de forma positiva como negativa a la organización, y en las cuales con el paso del tiempo se generan tendencias de comportamiento (David, 2013).

En primer lugar, las fuerzas económicas son aquellas que se derivan del comportamiento de las fuerzas de compra y venta, la productividad, y los movimientos monetarios que ocurren en un país, además del ingreso que tienen los ciudadanos, el gasto, la inflación, entre otras (Kotler & Keller, 2012).

Las variables económicas influyen directamente en la decisión de escoger entre varias estrategias, ya que estas determinan la disponibilidad de recursos que se va a disponer, ya sean monetarios, materiales u humanos, y la posible anuencia que habrá en el mercado de aceptar la oferta que hace la organización, las principales variables que se deben tomar en cuenta son las tasas de interés, la inflación, el producto interno bruto, patrones de consumo, tendencias de desempleo, productividad, fluctuaciones de precio, entre otros (David, 2013).

Las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales son todas aquellas derivadas de la acción del ser humano y su interacción con el entorno, las cuales afectan la estrategia dado que las transformaciones en estas variables generan grandes cambios en las condiciones que enfrentan las organizaciones (David, 2013).

Las fuerzas sociales se han visto fuertemente transformadas por el efecto de la globalización, el cual es explicado por Daniels et al. (2013) como la integración entre las diversas economías de los países generada por la disminución de las barreras al movimiento de bienes, recursos, dinero y personas, lo que ha hecho que la forma en que las personas viven haya sido profundamente cambiada, con respecto a las generaciones anteriores.

El estudio de estas fuerzas implica el conocimiento de los factores antropológicos, psicológicos y sociológicos que influyen en las personas que residen en el área de influencia de la organización, ya que las normas y conductas interpersonales que tienen los individuos afectan directamente la toma de decisiones y el planteamiento estratégico que debe tomarse (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013).

Kotler & Keller (2012) complementan que las características culturales como la visión, los valores y las perspectivas que tienen las personas de su entorno son altamente influyentes para las organizaciones, dado que la aceptación de una organización por

parte del mercado depende de la forma en que los consumidores la vean, ya que variables como la lealtad y la confianza, que son vitales para el éxito de un negocio, derivan de estos aspectos culturales de la sociedad.

La demografía es otro factor de gran peso, ya que es importante para las organizaciones saber cómo está compuesta la población a la cual se dirige, donde variables como la edad, salud, educación, composición familiar, ubicación, y otras que describen a una población, para así no solo identificar como deberá atraer más mercados, sino también analizar el posible talento humano del cual dispondrá, o las barreras públicas que tendrá que enfrentar, y que tipo de responsabilidad social deberá cumplir; lo cual claramente genera diversas oportunidades y amenazas para el planteamiento estratégico de las organizaciones (David, 2013).

Las fuerzas ambientales han adquirido gran relevancia para las organizaciones, debido al aumento de la conciencia verde y la preocupación creciente por el cambio climático, la carbono neutralidad, la preservación del medio ambiente, y el uso sostenible de los recursos naturales hacen que las empresas deban tomar un posicionamiento más sustentable en el desarrollo de sus estrategias.

La sustentabilidad es definida por los Daniels et al. (2013) como la capacidad de las organizaciones para “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Pág. 197); por lo que las organizaciones deben plantear sus negocios de tal forma que generen rentabilidad a partir del uso equilibrado de los recursos, y la concientización de la protección medio ambiental, donde inclusive, mediante la innovación y la transición de un enfoque lineal de producción a uno circular, donde se extienda al máximo la vida útil de los recursos, pueden generarse muchas oportunidades de crecimiento y éxito, tal como lo explica Zhexembayeva en su obra (2014).

El conocimiento de las tendencias y acontecimientos de las fuerzas políticas, gubernamentales y legales es trascendental dentro de la planeación estratégica, ya que de los cambios que ocurren en estas no solo es un determinante del éxito de la ejecución de una estrategia, sino también de la misma existencia y continuidad de la organización.

Las fuerzas políticas, gubernamentales y económicas se derivan de la acción de los Entes Gubernamentales, los cuales mediante las leyes y decretos regulan la actividad de las personas y empresas que conviven y se desempeñan en un país, donde David (2013) recalca la creciente dependencia que se da entre las economías, los mercados, los gobiernos y las organizaciones, enfatizando la importancia de que estas últimas conozcan el impacto que las variables políticas pueden tener sobre el desarrollo estratégico, dado que legislaciones como las que regulan la constitución de una empresa, las patentes para brindar un producto o servicio, tasas de impuestos (y demás políticas tributarias), legislaciones antimonopólicas y para la regulación del mercado, entre otras, pueden generarle a la organización oportunidades que impulsen el éxito del plan, o amenazas que constituirán barreras que dificultan o impidan la ejecución del mismo (David, 2013).

El comportamiento de las tecnologías también es de mucha importancia para las organizaciones, ya que la constante evolución que tienen estas hacen que las organizaciones optimicen cada día más sus operaciones y funciones, y de las cuales se pueden generar ventajas competitivas importantes que potencian el éxito de su negocio, o barreras que harán que se deba cambiar inclusive el tipo de negocio al que se dedica la empresa.

David (2013) menciona que los avances tecnológicos afectan de forma significativa los productos, los mercados, las cadenas de abastecimiento y distribución, los procesos, las prácticas de mercadeo, y por supuesto, la posición competitiva que tiene una empresa, esto dado que ninguna industria se puede escapar de la transformación tecnológica, implicando que muchas se hayan transformado profundamente o inclusive hayan desaparecido por completo; donde claro es que las industrias relacionadas a la innovación como las de Tecnologías de Información y Comunicación, Electrónica, Aeronáutica, y Farmacéutica, tienen un impacto más fuerte que las industrias tradicionales, como la agricultura, la metalurgia y otras, pero a fin de cuentas todas se ven fuertemente impactadas por cualquier cambio de este tipo que ocurra en cualquiera de los sectores industriales.

2.9.2. Análisis del Microentorno

Por su parte, en el estudio del microentorno, se debe identificar los factores provenientes de los actores externos que afectan a la organización desde cerca, tal como lo son los proveedores, los clientes, la competencia y la comunidad (Kotler & Keller, 2012), lo cual hace volver al modelo de Las Cinco Fuerzas de Porter, donde describe cómo influyen estos actores (a excepción de la comunidad) en el desempeño de la organización.

La primera fuerza es la de Rivalidad entre Empresas Competidoras, la cual es considerada por el autor como la que tiene mayor impacto de las cinco, ya que el éxito de una empresa radica en la medida en que sus estrategias le generen ventajas competitivas por sobre las de su competencia (David, 2013).

Esta fuerza competitiva tiene una influencia fuerte, tanto desde el macroentorno como desde el entorno cercano, sobre lo que la empresa realice, por lo que el análisis que se debe hacer de estas en el estudio preliminar para la definición de las estrategias es profundo, ya que se tiene que identificar sus fortalezas, debilidades, capacidades, amenazas, objetivos y estrategias (David, 2013).

Por lo que el autor describe como vital para el desarrollo estratégico el proceso de recabar y analizar información sobre los comportamientos y tendencias que muestra la competencia, para poder definir mejor los objetivos estratégicos mediante el perfilamiento de sus rivales en el mercado, lo cual denomina como Inteligencia Competitiva (David, 2013).

Los competidores son definidos por Kotler & Keller (2012) como aquellos que hacen ofertas reales y potenciales que son sustitutos de la oferta valor que hace la organización y a las que el mercado meta puede acceder para satisfacer sus necesidades y deseos.

David (2013) agrega que las empresas pueden determinar su competitividad respecto a otras organizaciones mediante el análisis de las características, similitud en el

uso de recursos, la uniformidad de mercados², y la identificación de áreas en las cuales se están generando ventajas competitivas de la organización sobre la competencia o viceversa.

Este análisis competitivo debe delimitar los diferentes tipos de competencia a los que se está enfrentando la organización, para lo cual el autor describe el modelo propuesto por Michael Porter de las Cinco Fuerzas del Mercado, el cual describe que la competitividad se asocia a cinco variables que son la Rivalidad entre empresas competidoras, la Entrada potencial de nuevos competidores, el desarrollo de nuevos productos y/o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los consumidores (David, 2013).

Otro mecanismo que permite analizar la posición competitiva de la organización con respecto a las principales empresas rivales es la Matriz de Perfil Competitivo, la cual permite determinar y ponderar las fortalezas y debilidades tanto de la empresa como de su competencia, evaluando la situación que estas tienen con relación a los factores clave de éxito que el mercado demanda, donde se puede determinar cuál es la empresa con mayor capacidad de cumplimiento de estos factores (David, 2013).

A lo que según Kotler & Keller (2012) agregan que las organizaciones pueden tomar tres posiciones con respecto a su situación competitiva en el mercado, donde la primera situación es la de la empresa líder, la cual debe buscar proteger su dominio y posicionamiento en el mercado de las empresas que están luchando por arrebatarse clientes.

La empresa líder es la que tiene la porción más grande de clientes, y la que impone la guía sobre las condiciones de precios, lanzamientos de productos nuevos, cobertura, e intensidad de campañas publicitarias, lo cual hace que estas deban enfocarse en desarrollar estrategias que generen diferenciación por sobre los demás oferentes, ya que se debe demostrar que es lo que la organización tiene que la hace destacar y ser superior a las demás, además, el autor agrega que la empresa líder debe atacar tres frentes; debe incrementar la demanda total del mercado, debe proteger su participación actual de

² Uniformidad de mercados es descrita por David (2013) como el número de mercados en los que una empresa compita contra sus rivales, y la importancia de estos.

mercado con estrategias defensivas y ofensivas, y debe intentar arrebatarle clientes a sus competidores más cercanos para así aumentar su participación en el mercado (Kotler & Keller, 2012).

La segunda posición competitiva que toman las organizaciones es cuando estas están detrás de una empresa líder, pero que tienen poder para enfrentarla e incluso superarla, estas son denominadas como Empresas Retadoras, las cuales deben enfocar sus estrategias para superar al competidor líder del mercado y aumentar su participación en la clientela, lo cual hace que deba definir su objetivo de ataque, el cual puede ser a la empresa líder (siempre y cuando se tenga la fuerza suficiente para resistir su contraofensiva), a empresas de un mismo tamaño o a empresas más pequeñas. (Kotler & Keller, 2012).

Kotler & Keller (2012) describe cinco estrategias de ataque que las empresas retadoras pueden tomar, las cuales son Ataque Frontal, Ataque de Flancos, Ataque Envoltente, Ataque Bypass y Ataque de Guerrillas.

La primera es la de Ataque Frontal, donde se iguala las características principales de la oferta valor de la organización a la que se está atacando, como lo es el precio, el producto, la publicidad y la distribución (las cuatro P's); para que así se puedan modificar algunas de estas cuatro variables para generar ventaja y arrebatarle mercado (Kotler & Keller, 2012).

La estrategia de Ataque de Flancos consiste en generar ventaja en los vacíos que está dejando la empresa a la cual se está atacando, para así ofrecer al mercado satisfacer las carencias que está dejando el competidor líder a sus clientes, para así atraerlos y arrebatárselos; esta estrategia es buena para cuando se tiene menos recursos que la competencia y busca aprovecharse de sus debilidades para marcar diferencia (Kotler & Keller, 2012).

La estrategia de Ataque envoltente trata de buscar atacar a la empresa competidora por diferentes frentes de una forma altamente intensiva, con la finalidad de arrebatarle rápidamente una gran porción de mercado; lo que hace que se deba tener más fuerza que el rival para que esta estrategia tenga éxito (Kotler & Keller, 2012).

El Ataque Bypass consiste en dejar de lado inicialmente a la empresa con la que se está compitiendo, para atacar mercados más sencillos con los cuales se irá adquiriendo, de forma indirecta, ventaja competitiva por sobre esta, lo cual hará que se vaya arrebatando porciones de mercado. Este tipo de estrategia se da en tres líneas; la diversificación hacia productos no relacionados, la diversificación hacia nuevos mercados geográficos y el desarrollo tecnológico (Kotler & Keller, 2012).

Por último, el autor menciona el Ataque de Guerrillas, que consiste en realizar ataques intermitentes de corto alcance, mediante técnicas convencionales o no convencionales (Below the Line), como recortes selectivos en precios, promociones y hasta acciones legales para hostigar al oponente; donde este tipo de estrategia debe estar respaldada por otra más fuerte para resistir la respuesta del oponente (Kotler & Keller, 2012).

La última posición que toman las organizaciones para enfrentar a las competencias se da cuando son Empresas Seguidoras, las cuales enfocan sus estrategias en imitar la oferta valor que hace la empresa líder o pionera, donde el autor describe cuatro tipos; el Falsificador es aquel que hace copias idénticas de un producto o servicio líder y los vende en mercados ilegales o informales; el Clonador que desarrolla productos iguales a los del líder, su nombre y presentación, con pequeñas variaciones; el Imitador que mantiene características del producto o servicio líder, pero busca diferenciarse en aspectos como marca, envase, publicidad, precio o puntos de venta; y el Adaptador, que toma los productos de la empresa líder para adaptarlos y mejorarlos, para así llevarlos a otros mercados o introducirlos al mismo como un producto diferenciado, lo que hace que este tipo de empresas tiendan en convertirse posteriormente en Retadoras (Kotler & Keller, 2012).

La segunda fuerza, según Porter (1980), es la entrada potencial de nuevos competidores, donde David (2013) explica que siempre existe una posibilidad de que nuevas empresas participen dentro de una industria, lo que hace que la competitividad aumente, pero que existen en determinadas industrias o mercados barreras que limitan la sobrevivencia de estas empresas, como lo son economías de escala, falta de capital y

tecnología, falta de experiencia en el campo, impuestos y políticas de un país, empresas con mucho posicionamiento, entre otras.

Por lo que el atractivo de un mercado para que ingresen nuevos competidores es inversamente proporcional a la cantidad de barreras que existan en dicho mercado, ya que en mercados donde las barreras son fáciles de esquivar por parte de los nuevos ingresantes, la competitividad tenderá a ser más feroz; donde las condicionantes que definen estas barreras son las exigencias del mercado o segmento de mercado, las disposiciones gubernamentales y las capacidades de las empresas del sector (Rivera, Gómez, & Méndez, 2010).

La tercer fuerza es la entrada de productos sustitutos, en la cual David (2013) señala que los fabricantes de productos y servicios sustitutos compiten muy de cerca con empresas que brindan determinado producto y/o servicio, imponiendo limitaciones en el precio de venta, y por ende, en las ganancias que se reciben por lo que aquellas industrias que enfrentan muchos productos y servicios sustitutos tienen a tener una competencia más intensa, en la cual el precio y diferenciación se vuelven los factores más determinantes (David, 2013).

La cuarta fuerza del mercado es el poder de negociación de los proveedores, los cuales son vitales en la cadena de valor de cualquier organización, el cual David explica que afecta la competitividad de una industria en tres escenarios; cuando existen muchos proveedores, cuando existen pocas materias primas sustitutas, o cuando el precio de determinada materia prima es muy alto, donde las compañías buscan mitigar los efectos que tiene los proveedores en su oferta valor, ya sea gestionando una relación con estos de ganar-ganar, donde ambos se brindan condiciones favorables de negociación, o con estrategias de integración hacia atrás, que se dan cuando una empresa absorbe a sus proveedores para autosuministrarse los insumos y materias primas necesarios para la prestación de sus productos y servicios (David, 2013).

La ultima fuerza competitiva de Michael Porter (1980) es el poder de negociación de los consumidores, ya que dado su nivel de concentración, su cantidad y su nivel de demanda, determinan la intensidad que tendrá la competencia en el sector, por lo que si el poder de negociación de los consumidores es alto, los competidores les ofrecen

mayores beneficios para que adquieran sus productos y servicios, aparte de que si dichos productos y servicios son poco diferenciados (David, 2013).

David (2013) menciona que existen cinco circunstancias en las cuales los consumidores tienen un poder de negociación alto, los cuales son:

- a. Si pueden cambiar a otras marcas o productos sin verse afectados fuertemente en costos.
- b. Si su importancia para el vendedor es especialmente alta.
- c. Si los vendedores están luchando contra la caída de la demanda.
- d. Si están informados de la oferta de los vendedores.
- e. Si está en su decisión comprar un producto y cuando hacerlo (Pág. 78).

Un aspecto que se debe tener claro es la diferencia de cuando una empresa se está dirigiendo a un mercado de consumidores físicos y de cuando está buscando entrar en un mercado donde los clientes potenciales son otras empresas, ya que la forma de negociar es totalmente diferentes; Kotler & Keller describen que los compradores empresariales mueven mucho más dinero y volúmenes en sus transacciones que los compradores individuales, y claro está, ya que estos se dirigen a mercados mucho más grandes, y la empresa proveedora se convierte en un eslabón de la cadena de valor de la que le compra.

Los autores señalan que en los mercados de negocio a negocio (B2B³) la principal preocupación que se tiene en la planeación estratégica es que las empresas compradoras vean el producto o servicio brindado como un commodity, o producto homogenizado, que tiene poca diferencia de lo que ofrece la competencia, ya que esto hace que el cliente no desarrolle sentimiento de lealtad y no le importe cambiar a la oferta de la competencia, por lo que las organizaciones que luchan en mercados B2B deben aplicar estrategias de diferenciación, que resalten el valor agregado de su oferta y los beneficios post venta que brindan (Kotler & Keller, 2012).

Kotler & Keller (2012) mencionan que las organizaciones que luchan por clientes empresariales enfrentan muchos de los mismos desafíos que los que se dirigen a

³ Business to Business por sus siglas en inglés.

mercados de consumo (o de personas), ya que en ambos el principal reto es entender al cliente y lo que este valora de la oferta que recibe, por lo que enlista los principales desafíos que debe enfrentar una empresa en este tipo de mercados:

- a. Comprender las necesidades de los clientes y utilizar formas innovadoras para tratarlas.
- b. Identificar oportunidades en los negocios ecológicos para crecer.
- c. Mejorar las técnicas y herramientas en la administración de la cadena de valor.
- d. Desarrollar métricas que permitan evaluar eficientemente el desempeño del mercadeo y la asignación de responsabilidades y roles.
- e. Entrar y crecer en mercados globalizados.
- f. Mitigar, mediante la innovación, la amenaza de la homogeneización de los productos y servicios que la empresa ofrece.
- g. Convencer a la junta directiva de adoptar programas robustos de mercadeo (Pág.184).

Un actor muy importante que no es mencionado en el análisis de las cinco fuerzas de Porter es la Comunidad donde se desempeña la organización, dado que esta se ve fuertemente influenciada por las actividades que realiza la empresa, y además de que la imagen que proyecte la organización hacia este grupo de interés puede influir fuertemente en el éxito y aceptación de un proyecto, o en la generación de barreras que impedirán su realización.

Su importancia se ha acrecentado por la relevancia que ha adquirido la responsabilidad social empresarial, la cual busca que las organizaciones realicen sus prácticas contemplando el mayor beneficio para todos los actores sociales que se puedan ver influenciados por estas, para poder así lograr un desarrollo que sea sustentable tanto para la empresa como para la comunidad, la cual beneficiará a la organización con talento humano, recursos y asociaciones estratégicas, mientras que la organización la beneficiará con trabajo y crecimiento económico para sus habitantes (ADEC, 2009).

2.9.3. Análisis de los Factores Externos

Por lo que identificadas las variables del Microentorno y Macroentorno, se debe evaluar la significancia que estas tienen sobre el plan estratégico, para lo cual se deben ponderar y determinar cuáles son las oportunidades y amenazas que estas representan para la organización, para lo cual David (2013) explica la Matriz de Evaluación de Factores Externos, la cual permite resumir y evaluar la información económica, cultural, social, tecnológica, demográfica, política, gubernamental, legal, ambiental y competitiva; así como las variables del entorno cercano que afectan la organización.

La evaluación consiste en enlistar los factores externos clave identificados en el estudio del entorno externo en función a si generan una oportunidad o una amenazas, donde a cada factor se le asigna un peso relativo en función a su nivel de importancia e influencia para la organización, donde se debe asignar un peso relativo entre 0,0 (no importante) y 1.0 (muy importante), calificando después, en una escala de 1 a 4, la capacidad de acción de la organización (donde 4 significa que la respuesta organizacional es superior y 1 que es deficiente), para que finalmente se pueda sumar las calificaciones ponderadas, donde una calificación global de 4 significa que la organización responde de forma excepcional a las amenazas y oportunidades de su entorno y 1 significa que las estrategias de la organización en este aspecto son deficientes.

2.9.4. Modelo de Mitchell, Agle y Wood para mapeo de Stakeholders

Otro modelo que permite determinar la influencia que tienen los agentes externos de interés sobre la organización, es el Modelo de Mitchell, Agle y Wood, en el cual se agrupan los grupos de interés en función a tres variables, que son Poder, Legitimidad y Urgencia, donde la primera agrupa a los Stakeholders que influyen sobre la organización; Legitimidad agrupa los que son importantes para la organización en términos de deseabilidad y conveniencia, y Urgencia contiene a los que demandan de la organización o aquellas que representan una oportunidad potencial (Acuña, 2012).

Acuña describe que la combinación de estos tres atributos genera siete tipos de Stakeholders, donde el primero son los Latentes, que son aquellos que tienden a la

variable de Poder, los Discrecionales, que tienden con más fuerza hacia la variable Legitimidad, Reclamantes que son los que tienden a la variable urgencia, los Dominantes, que son los que tienen un grado de Poder y Legitimidad altos, Dependientes; que son aquellos que tienen sus grados de Legitimidad y Urgencia altos, los Peligrosos que son aquellos que sus indicadores de Poder y Urgencia son altos y los Definitivos que son los que en las tres variables presentan una ponderación alta (2012).

La autora señala que en este modelo la forma de analizar los grupos de interés es mediante la construcción de una matriz que en una escala de 1 a 4 pondera el grado en que el Stakeholder se asocia a las tres variables, donde 4 es el nivel de asociación más alto y 1 el más bajo.

2.10. Auditoría del Entorno Interno

En el análisis interno de la organización, la principal finalidad es identificar y evaluar las fortalezas y debilidades que tiene una organización derivadas de las capacidades internas que esta tiene, y de cómo sus áreas funcionales y sistemas de gestión de la información se relacionan, lo cual puede generar ventajas o desventajas que a fin de cuentas afectarán el desempeño del plan estratégico que se está desarrollando (David, 2013).

David (2013) describe que las áreas funcionales de las organizaciones difieren unas de otras, pero lo que tienen en común es que de todas se derivan fortalezas y debilidades, las cuales generarán ventajas o desventajas competitivas.

El autor señala que de las fortalezas que tiene la organización en sus diferentes áreas funcionales surgen las competencias distintivas, las cuales son aquellas que no se pueden igualar o imitar de una forma fácil, lo cual le genera una ventaja competitiva por sobre sus rivales en el mercado; por lo que la planeación estratégica utiliza estas ventajas competitivas para superar las debilidades, transformarlas y crear nuevas ventajas (David, 2013).

2.10.1. Estrategia y cultura organizacional

Contemplar la cultura organizacional es vital dentro de la planeación estratégica, ya que este es un factor determinante para que su implementación sea exitosa, dado que si existe resistencia a los lineamientos estratégicos que se proponen, será imposible llevar estos lineamientos del papel a la realidad.

David (2013) define la cultura organizacional como “un patrón de comportamiento desarrollado en la organización” el cual ha sido desarrollado a partir de las experiencias de los colaboradores adquiridas de su adaptación al entorno externo y su integración a las variables internas de la empresa, donde este ha adquirido la validez necesaria para ser transmitido a todo colaborador(a) nuevo que se incorpora.

El autor menciona que la cultura organizacional tiene implicaciones considerables para la administración estratégica, lo cual hace que su análisis sea de alta importancia, dado que si en el planteamiento se define la forma de aprovechar las fortalezas que tienen los colaboradores dentro del ámbito de la cultura organizacional, como el sentido de pertenencia, la ética y la motivación, se podrá tener un mejor control y la resistencia al cambio será mucho más baja (David, 2013).

David (2013) agrega que ignorar los aspectos relacionados a la cultura organizacional puede generar fuertes barreras para la implementación del plan estratégico, ya que el no saber cómo adaptar el plan a las características culturales de cada área funcional, se tendrá problemas en la comunicación, habrá falta de coordinación y se tendrá incapacidad de adaptación a los cambios.

Por lo que para el desarrollo de un plan estratégico se debe tener una perspectiva abierta que contemple las variables que afectan la cultura organizacional y que logre integrarlas a los demás factores que enfrentará la organización en la implementación del mismo.

Zhexembayeva (2014) describe que en la organización se debe tener tres competencias que permitirán que las estrategias puedan tener mejor cabida dentro de la cultura organizacional; la primera es que se debe desarrollar un pensamiento sistémico en el cual se vea la organización como un todo, y no como piezas por aparte que tienen

un rol asignado, lo cual irá generando una transición de la visión tradicional de departamentos al desarrollo de equipos interdisciplinarios, en los cuales se podrá aprovechar de mayor forma las habilidades y competencias del talento humano de la organización.

La segunda competencia es gestionar los Stakeholders, lo cual hace que se integre en la cultura organizacional aspectos que tienen los grupos de interés cercanos de la organización, lo cual hace que las relaciones a nivel interno como externo, sean más aprovechables y se pueda aumentar el rango de influencia al momento de ejecutar el plan estratégico (Zhexembayeva, 2014).

Y la última competencia que menciona la autora es el Design Thinking⁴, el cual consiste en integrar a la filosofía organizacional y a la cultura de la empresa la innovación en el desarrollo de proyectos, lo cual hace que se busque la participación de todos en la construcción de ideas, para así poder contemplar las necesidades, deseos y expectativas de todos para así tener un mayor grado de identificación tanto a nivel interno como externo.

2.10.2. Organización

La organización comprende todas las actividades que se realizan en una empresa para hacer que todos sus participantes realicen sus trabajos en función a los objetivos y metas que se tienen, y que abarca desde la asignación de roles y autoridades hasta los canales de comunicación internos y externos, donde David (2013) señala que su propósito es lograr un esfuerzo coordinado para definir las tareas y los roles, en otras palabras, quién hará qué y hacia quién lo reportará.

La importancia de la organización radica en que las tareas y funciones de cada integrante estén claramente definidas y que estos comprendan muy bien la importancia de la tarea que realizan para la organización, además de que se debe velar por tener canales de comunicación interna eficientes y evitar que se den roces y problemas que generen división interna.

⁴ Pensamiento del Diseño en español.

Por lo que se debe hacer una descripción clara de los puestos de trabajo que existe, lo cual Chiavenato (2009) explica como describir en forma clara lo que el ocupante del puesto hace, la forma en que lo hace, las condiciones en que deberá hacerlo y el propósito por el cual lo está haciendo, lo cual implica que se debe detallar lo que se exige de la persona en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar sus funciones de forma adecuada (Chiavenato, 2009).

2.10.3. Administración de las personas

Las actividades de gestión del talento humano tienen un rol vital dentro de la administración estratégica, ya que los colaboradores de la organización son los encargados de ejecutar las actividades que se definen dentro del plan estratégico, y claramente, la importancia que tiene el que estos entiendan su rol es fundamental, por lo que David (2013) destaca el rol que tiene la gerencia de recursos humanos dentro de la implementación del plan estratégico, y la necesidad de identificar las fortalezas y debilidades derivadas de la gestión del personal.

Chiavenato (2009) recalca que se debe efectuar una planeación estratégica de los Recursos Humanos integrada a los objetivos globales de la organización, para así lograr una involucración mayor del talento humano en el cumplimiento de estos objetivos, asociando también los objetivos individuales que tiene cada uno de los colaboradores, para así lograr que los talentos y competencias de estos se alineen a la satisfacción de las necesidades organizacionales.

Por tanto, se debe definir el modelo de planeación estratégica de recursos humanos que seguirá la organización, para lograr una mayor adaptación de estos a la gestión estratégica y lograr así una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta para la gestión del cambio, y mitigar los factores que pueden generar debilidades en este aspecto, como lo son el Ausentismo, la Rotación de Personal, los Cambios de Requisitos en la Fuerza Laboral y el Factor Emocional de los colaboradores (Chiavenato, 2009).

Por lo que Chiavenato concluye que existen dos directrices de muy alta relevancia para una gestión estratégica de los recursos humanos, que son lograr una administración de los recursos humanos que contribuyan con el negocio de la empresa, y desarrollar un

modelo de gestión por competencias; para lo cual se deberá desarrollar un alto compromiso de las personas con los objetivos organizacionales, administrar eficientemente el conocimiento, la incentivación de la creatividad y la innovación en el trabajo, administración múltiple (diferentes tipos de relaciones laborales, como por ejemplo, jornadas de medio tiempo, tiempo completo, personal temporal, outsourcing), y la promoción del desarrollo de las personas (2009).

2.10.4. Mercadeo

David (2013) define el Mercadeo como “el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes” (Pág. 104), donde las funciones principales que este área interna de la organización tiene son el análisis de los clientes, la venta de los productos y servicios, la planeación del desarrollo de productos y servicios, la fijación de precios, la gestión de los canales de distribución, la investigación de mercados y el análisis de oportunidades; donde es función del estrategia identificar las fortalezas y debilidades que existen en esta función organizacional (David, 2013).

El autor agrega que el Marketing por sí solo no puede generar valor para la organización y que depende del trabajo cercano con los demás departamentos de la empresa y los grupos de interés externos, para que, con la guía del plan estratégico, se pueda generar una red de entrega de valor que atienda a los clientes de forma conjunta y holística, generando diferenciación sobre la competencia (David, 2013).

Kotler & Armstrong (2012) por su parte, señalan que el marketing tiene una función clave dentro de la planeación estratégica de la organización, porque en primer lugar, el marketing provee la filosofía guía de que la estrategia de la compañía debe girar en torno al cliente para la generación de relaciones redituables con este; en segundo lugar, porque el marketing ofrece información vital para que los estrategas identifique oportunidades y amenazas del mercado, el potencial que estas tienen y la capacidad que tiene la organización para aprovecharlas (oportunidades) o afrontarlas (amenazas); y por último, el marketing diseña las estrategias para alcanzar los objetivos de las unidades estratégicas de negocio, donde su tarea principal es hacer que estas unidades los logren (Kotler & Armstrong, 2012).

2.10.5. Finanzas y contabilidad

El rol que tiene la administración financiera dentro de las organizaciones es vital, porque según David (2013) “suele considerarse como la mejor medida de posición competitiva y del atractivo general de una empresa para los inversionistas” (Pág. 108), esto porque los factores financieros son los que establecen los criterios finales para determinar si una estrategia es viable o no, y algunos de sus indicadores son la liquidez con la que cuenta la organización, su nivel de endeudamiento, el uso de sus activos, la rentabilidad (relación entre ingreso y egreso) de las propuestas, y el capital de trabajo (David, 2013).

Las principales funciones que tiene la administración financiera radica en tres decisiones fundamentales, que son las decisiones de inversión, las decisiones de endeudamiento, y las decisiones de repartición de dividendos, donde el análisis de las razones financieras es el principal indicador de fortalezas y debilidades que tiene la organización para determinar, de una forma cuantitativa, en sus otros departamentos (David, 2013).

Por su parte, Gitman & Zutter (2012) afirman que la planeación financiera tiene una alta importancia dentro de las operaciones organizacionales, ya que establecen guías que permiten coordinar y controlar los esfuerzos para la consecución de los objetivos, donde sus procesos clave son la planeación del efectivo, que implica hacer la elaboración de presupuestos para fondear los proyectos, y la planeación de las utilidades que implica el desarrollo de los estados financieros; lo cual permitirá tener medidas internas para el control de los recursos monetarios y son una fuente de información para los inversionistas y prestamistas actuales y futuros.

Los autores señalan el proceso de planeación financiera inicia con los planes de largo plazo, que sirven como base para los planes de corto plazo y que están sujetos a la incertidumbre y están estrechamente vinculados con los objetivos de marketing y producción teniendo un alcance de 3 a 10 años; mientras que los planes a corto plazo tienen un alcance de 1 a 2 años, que abarca el pronóstico de ventas, del cual se derivan los planes de producción, determinación de necesidades y asignación de recursos, y determinación y asignación de presupuestos (Gitman & Zutter, 2012).

2.10.6. Producción y operaciones

David (2013) describe las funciones de producción y operaciones como aquellas que transforman los insumos en bienes y servicios, por lo que estas se encargan de gestión de las materias primas, el trabajo, el capital, la maquinaria, las instalaciones, la mano de obra, la tecnología y los recursos, donde este departamento tiene como áreas de decisión la gestión de procesos, capacidades, inventario, fuerza laboral y calidad.

Gutiérrez (2010), describe la calidad y la productividad, que son dos de los indicadores fundamentales de la gestión de la producción y operaciones, las cuales están estrechamente relacionados entre sí, donde la calidad es definida por ISO como “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con una serie de requisitos” los cuales son derivados de las necesidades y deseos de los clientes, por lo que el grado de calidad que tiene un producto o servicio está vinculado a la satisfacción que tienen estos clientes con el desempeño de los mismos.

En lo que respecta a la productividad, está asociada a tres componentes, que son la eficiencia, la eficacia y la efectividad; donde la primera es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, eficacia es el grado en que se realizan las actividades que se planean y la magnitud de sus efectos en los resultados obtenidos y efectividad es el nivel de alcance en los objetivos que se plantean, por lo que la Productividad se da cuando se mejora la eficiencia reduciendo los tiempos desperdiciados por paros de maquinaria y equipos, el desperdicio y falta de materiales, la carencia de capacidades, las reparaciones no programadas, y los retrasos en las cadenas de suministro y órdenes de compra (Gutiérrez, 2010).

Por tanto, para la planeación estratégica es importante ver el desempeño de las actividades y procesos productivos para así determinar las fortalezas y debilidades que afectarán su competitividad, que es la capacidad de la organización para desarrollar productos y servicios de mejor manera que su competencia (Gutiérrez, 2010).

2.10.7. Cadena de valor

El concepto de Cadena de Valor fue establecido por Michael Porter, en el cual se explica que las empresas son una síntesis de actividades y procesos que se llevan a cabo

para diseñar, producir, comercializar y apoyar la entrega de valor a los clientes en la prestación de un producto o servicio; la cual está compuesta por nueve eslabones, los cuales son cinco primarios, que son Logística de Entrada, Operaciones, Logística de Salida, Mercadeo y Ventas, y Servicio Postventa; y cuatro de apoyo, que son Aprovisionamiento, Tecnología y Desarrollo, Gestión del Talento Humano e Infraestructura de la Empresa⁵ (Kotler & Keller, 2012).

Por lo que el análisis de la cadena de valor consiste en determinar el costo asociado a cada una de las actividades realizadas en la organización, desde la adquisición de materia prima hasta la prestación del servicio o producto al cliente y su seguimiento postventa, en el cual se identifican las desventajas y ventajas que se tienen en cada una de estas etapas para así determinar las fortalezas y debilidades que se tiene para encarar las oportunidades y amenazas que emanan del exterior (David, 2013).

2.10.8. Análisis de los Factores Internos

Es de suma importancia determinar cuáles son los factores que influyen en el plan estratégico, así como la magnitud de sus efectos reales y potenciales sobre el desempeño del plan estratégico, para así determinar cuáles son las principales fortalezas y debilidades que de estos se derivan y que determinarán la posición de la empresa para enfrentar el entorno externo.

David (2013), describe la Matriz de Evaluación de Factores Internos, la cual permite determinar cuáles son las fortalezas y debilidades más importantes que existen dentro de la organización, permitiendo evaluar al mismo tiempo las relaciones entre las áreas funcionales, y su desarrollo se hace en cinco pasos, los cuales se describen a continuación:

⁵ Departamento de Planificación, Finanzas, Contabilidad, Asuntos Legales.

- a. Se debe enlistar los factores clave identificados (entre 10 y 20), agrupándolos en fortalezas y debilidades.
- b. Seguidamente se debe ponderar entre 0.0 y 1.0 (igual que con la Matriz EFE) en función a su contribución al éxito del negocio en la industria; y la suma de todos los factores debe dar 1.0.
- c. Después se califica los factores de 1 a 4 en función a la situación que tiene la organización con respecto a estos factores.
- d. Se debe multiplicar la ponderación del factor por su calificación.
- e. Finalmente se suma los productos para obtener la calificación EFI de la empresa la cual variará entre 1.0 (la posición interna de la organización es muy débil) y 4.0 (la organización presenta una posición interna muy fuerte) (David, 2013).

2.11. Mapeo de Estrategias

Una vez identificadas las fortalezas y debilidades en la auditoría interna de la organización, y mapeadas las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa, se procede al análisis y elección de las estrategias que se utilizarán para cumplir las metas que tiene la organización.

David menciona que el proceso de planeación estratégica tiene tres etapas, donde la primera se denomina la Etapa de Generación de Insumos, la cual se deriva del estudio del contexto organizacional, y de la cual se obtiene la Matriz EFE, EFI y MPC; la segunda es la Etapa de Adecuación, que se enfoca en el desarrollo de las estrategias genéricas que permitirán alinear los factores clave a la consecución de los objetivos, en la cual están la Matriz FODA, la Matriz MECA, la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción, la Matriz Interna – Externa y la Matriz de Estrategia Principal; y la tercer etapa es la de Decisión; que utiliza la información recopilada en la etapa de Generación de Insumos para evaluar las estrategias identificadas en la Etapa de Adecuación; donde su herramienta de análisis es la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (David, 2013).

2.11.1. Matriz FODA

La Etapa de Adecuación inicia con la Matriz FODA, que permite generar cuatro tipos de estrategia mediante el cruce de sus factores internos (Fortalezas y Debilidades) con los factores externos (Oportunidades y Amenazas), donde las estrategias FO buscan aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas, las estrategias FA consisten en utilizar las fortalezas para mitigar las amenazas, las estrategias DO buscan superar las debilidades internas mediante el aprovechamiento de las oportunidades, mientras que las estrategias DA consisten en reducir debilidades mientras se mitigan amenazas (David, 2013).

Un complemento a este análisis es la Matriz MECA, que al igual que la matriz FODA, identifica acciones para enfrentar los factores externos y mejorar los factores internos, donde su análisis consiste en identificar la forma de Mejorar (M) las Fortalezas (F), Explotar (E) las oportunidades, Corregir (C) las debilidades y Afrontar (A) las Amenazas (A).

2.11.2. Matriz PEYEA

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción es descrita por David (2013) como una poderosa herramienta que consiste en un modelo de cuatro cuadrantes que indican cuales son las estrategias que más se adecuan a la organización, dividiéndose en cuatro enfoques; agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas, los ejes de la matriz tienen dos dimensiones internas que son la fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC), y dos dimensiones externas que son la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI).

Las opciones de estrategias conservadoras que puede tomar una organización son las de Penetración de Mercado, Desarrollo de Mercado, Desarrollo de Producto y Diversificación Relacionada; las estrategias agresivas son las de Integración Horizontal hacia adelante (cadena de distribución al cliente) o hacia atrás (cadena de abastecimiento de insumos), Penetración de Mercado, Desarrollo de Mercado, Desarrollo de Producto, y Diversificación; las estrategias defensivas son el Recorte de Gastos, la Desinversión y la Liquidación; y las estrategias competitivas son la Integración Horizontal hacia adelante y

atrás, la Penetración de Mercado, el Desarrollo de Mercado y el Desarrollo de Producto (David, 2013).

Los pasos que describe David (2013) para la construcción de esta matriz se enlistan a continuación:

1. Seleccionar las variables que definirán los ejes FF, VC, EE y FI.
2. Asignar un valor entre +1 (la peor) a +7 (la mejor) a las dimensiones FF y FI, mientras que un valor de -1 (la mejor) a -7 (la peor) a las dimensiones VC y EE; en las dimensiones FF y VC se hace una comparación con los competidores y en las dimensiones FI y EE se compara con otras industrias.
3. Calcular la puntuación promedio para cada una de las dimensiones.
4. Graficar las puntuaciones promedio.
5. Sumar las dos puntuaciones del eje X (VC y FI) y trazar el punto, al igual que las dos puntuaciones del eje Y (FF, EE) y trazar el punto, y trazar la intersección del nuevo punto XY.
6. Trazar un vector con el punto XY (Pág. 179).

Cuando se cae en el cuadrante agresivo (FF-FI), significa que la organización está en excelentes condiciones para aprovechar sus fortalezas internas para aprovechar oportunidades, evitar amenazas y corregir debilidades; cuando cae en el cuadrante conservador (FF-VC) es mejor no hacer modificaciones agresivas y no asumir riesgos muy altos; cuando se cae en el cuadrante defensivo (VC-EE) la organización debe corregir sus debilidades internas; y cuando se cae en el cuadrante competitivo (EE-FI) se debe tomar estrategias que aumenten la competitividad (David, 2013).

2.11.3. Matriz de Estrategia Principal

David (2013) señala que esta matriz busca identificar cuáles estrategias alternativas pueden servirle a la organización con base en la evaluación interna y externa realizada, y se basa en dos dimensiones de valoración; que son la posición competitiva y el crecimiento del mercado, por lo que el eje Y corresponde al crecimiento del mercado (positivo cuando es rápido y negativo cuando es lento) y el eje X corresponde a la posición competitiva (negativo cuando es débil y positivo cuando es fuerte).

Cuando la organización se encuentra en el cuadrante superior de la derecha, esta en una muy buena posición estratégica, por lo que se puede concentrar en estrategias de penetración y desarrollo de mercados, y en desarrollo de productos, aunque no es aconsejable que haga modificaciones a las características que generan su ventaja competitiva; las que se encuentran en el cuadrante superior de la izquierda están en una posición de debilidad, ya que pese a que su mercado esta creciendo, no están mostrando capacidad para poder aprovecharlo, por lo que debe considerar estrategias de integración horizontal para que genere una ventaja competitiva en caso de que tenga los recursos suficientes y, como última instancia, estrategias de desinversión o liquidación; las que están en el cuadrante inferior izquierdo están en un mercado de crecimiento lento, por lo que deben hacer rápidamente cambios muy fuertes como liquidar activos y desinvertir, así como recortar gastos para no verse más perjudicados; y las que caen en el cuadrante inferior derecho son empresas fuertes, con abundancia de recursos, y que pese a estar en mercados de crecimiento bajo, tienen opción de invertir en otros sectores de mayor crecimiento, por lo que sus estrategias pueden ir asociadas a la diversificación (David, 2013).

2.11.4. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica

En la etapa de selección de la estrategia David (2013) menciona que solamente hay una estrategia que permite escoger las estrategias alternativas que la organización debe aplicar para desarrollar el plan estratégico que mejor contribuya a sus metas organizacionales, la cual es la Matriz MCPE, la cual toma los insumos tomados del análisis interno y externo de la organización y los resultados obtenidos de las estrategias identificadas en las matrices de la etapa de 2, para determinar de una forma objetiva la mejor estrategia para la empresa.

Por lo que David (2013) describe los pasos que se deben seguir para hacer la matriz MCPE, los cuales se enlistan a continuación:

1. Hacer una lista de las Oportunidades y Amenazas, y otra de las Fortalezas y Debilidades en la primera columna de la matriz.
2. Asignar una ponderación a los factores internos y los factores externos (de igual forma que las matrices EFI y EFE respectivamente).

3. Identificar las estrategias alternativas resultado de la segunda etapa de adecuación, y colocarlas en la primera fila de la matriz.
4. Asignar un puntaje de atractividad (PA) a cada estrategia alternativa en función a los factores internos y externos, donde se asigne un valor de 1 (no atractivo) a 4 (altamente atractivo).
5. Calcular la calificación de atractivo (CA) multiplicando las ponderaciones de los factores por el PA.
6. Obtener la calificación total de atractivo, sumando cada CA de las estrategias alternativas (Pág. 193).

2.11.5. Tipos de estrategias alternativas

Los autores mencionan que existen 11 acciones estratégicas diferentes por las cuales se puede inclinar una empresa para definir el rumbo de su plan estratégico, las cuales deben analizarse para identificar cuáles son las que mejor se adaptan a la forma de trabajo de la organización y a los propósitos y metas que esta tiene (David, 2013).

David señala que se puede aplicar una estrategia de combinación, donde una empresa puede desarrollar varias estrategias que le son beneficiosas al mismo tiempo, pero esto no es conveniente porque puede verse en una situación de incapacidad, ya que estos 11 enfoque estratégicos en sí llevan un despliegue fuerte de recursos y trabajo, por lo que se recomienda solo ejecutar la que más conviene, la cual se puede identificar con la matriz MPCE (2013).

Las primeras tres estrategias se conocen como Estrategias de Integración, que se pueden dar hacia adelante adquiriendo como propiedad a los distribuidores y vendedores o aumentando el control hacia los mismos, hacia atrás adquiriendo a proveedores, y horizontal, absorbiendo a la competencia (David, 2013).

Las Estrategias Intensivas David (2013) las describe como aquellas que buscan mejorar la posición competitiva de los productos y servicios de la empresa; donde estas estrategias son la Penetración de Mercado, que buscan aumentar la participación de los productos y servicios de la empresa en el mercado mediante la ejecución de proyectos de marketing; Desarrollo de Mercados, que consiste en introducir los productos y

servicios en áreas donde no ha existido mercado; y Desarrollo de Producto, que trata de modificar y mejorar los productos y servicios que brinda la organización.

Las Estrategias de Diversificación son aquellas que buscan aumentar las líneas de negocio de la empresa, y estas pueden ser Relacionadas cuando existe relaciones fuertes entre la cadena de valor de ambas actividades, y No Relacionadas cuando la cadena y el mercado de ambas difiere totalmente (David, 2013).

Por último, están las Estrategias Defensivas que David describe como aquellas que se dan, por lo general, cuando la organización enfrenta problemas muy fuertes de efectivo y tiene que preservar sus recursos; las cuales son Recorte de Gastos, que consiste en disminuir los costos y gastos para disminuir el efecto de la caída en ventas; Desinversión que se da cuando se vende una unidad estratégica de negocio o se cancela un proyecto para poder invertir en otros mejores o simplemente recuperar recursos; y Liquidación que consiste en vender activos de la organización para adquirir liquidez, y por lo general se da cuando un proyecto fracasa (2013)

2.12. Declaración y desarrollo de la Estrategia

Una vez identificada la línea estratégica que se va a tomar, se debe definir cuáles son los objetivos de corto, mediano y largo plazo que se van a alcanzar, los cuales deben ser medibles, realizables, y delimitados en tiempo, y tener indicadores de desempeño (KPI) que permitan medir objetivamente el nivel de cumplimiento y efectividad de estos.

Además de hacer la declaración de la estrategia, derivada de la Misión y Visión, que se va a seguir y a la que se van a adecuar los objetivos operativos (de corto plazo) que llevarán a los objetivos principales, y por ende, a alcanzar la visión organizacional.

2.12.1. El Balanced Scorecard

Por lo que las organizaciones deben identificar la forma en que establecerán estos objetivos primarios, así como la forma en que estos se interrelacionaran, por lo que la metodología que Leer (2016) aconseja para el desarrollo de esta tarea es la desarrollada por Kaplan y Norton en 1996 denominada el Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard (BSC); la cual describe como un proceso continuo que, de la mano con el

proceso gerencial, que es excelente para implementar una estrategia y facilita la ejecución de la misma (Leer, 2016).

Por tanto, con el BSC es una respuesta al cambio de enfoque dado después de la era de la información, y que se ha acentuado aún más en la era del conocimiento, como lo es la transición de la sobrevaloración activos tangibles a la valoración como elemento vital de los activos intangibles, rompiendo el enfoque en objetivos financieros como medida universal de éxito en cuatro enfoques, que son además del financiero, el de mercados, de procesos, y de crecimiento y aprendizaje (Kaplan & Norton, 2007).

Kaplan & Norton describen que el BSC cubre una deficiencia de la planeación estratégica tradicional basada en los activos tangibles, que es la incapacidad de operativizar los objetivos de largo plazo en objetivos de corto plazo medibles, cuantificables y realizables, y donde el enfoque en objetivos únicamente financieros para el corto plazo dejaba una brecha que no permitía medir el avance que tenían las organizaciones en los otros ámbitos estratégicos, ni el estado de estos; lo cual era una visión miope del estado real de la organización (2007).

Así que la solución que da el BSC es que permite a los estrategas medir el estado de la organización no solo con indicadores financieros, sino que ofrece una gama de formas de medir el desempeño desde cuatro nuevos procesos, donde el primero consiste en traducir la visión para lograr un consenso de cómo el plan estratégico va a llevar a la realidad la visión organizacional mediante términos operacionales que sirven como guía a nivel interno; el segundo proceso es el de comunicar y vincular la estrategia hacia arriba y hacia abajo en el organigrama, donde se asocian también los objetivos interdepartamentales y personales de los colaboradores a los objetivos del BSC; el tercero es el de la planificación de negocios, donde se integran las iniciativas financieras a las estrategias organizacionales, teniéndose el BSC para asignar recursos y prioridades; y el cuarto proceso es el de retroalimentación y aprendizaje estratégico (Kaplan & Norton, 2007).

Por su parte, Leer (2016) establece el proceso de la planeación estratégica como una pirámide que inicia en su cúspide con la declaración de la Misión y los Valores; seguida de la Visión, lo que se quiere ser; después la declaración de la estrategia o el

plan de juego; seguidamente el mapa estratégico, la traducción de la estrategia; en su nivel intermedio el Cuadro de Mando Integral, que delinea la implementación y enfoque de la estrategia; a continuación las iniciativas estratégicas, lo que se necesita hacer; en el penúltimo nivel los objetivos personales, el rol de cada individuo en el plan; y en la base de la pirámide están los resultados estratégicos, que son Accionistas Satisfechos, Clientes Encantados, Procesos Efectivos, y un Personal Motivado y Preparado.

Kaplan & Norton (2007) complementan que el objetivo del BSC no es solo aumentar la cantidad de indicadores que puede manejar el gestor del plan estratégico, sino que busca transformar totalmente la forma en que se trabaja en las organizaciones mediante la traducción de la visión y la operativización de la misión, y el análisis integrado de las cuatro perspectivas que, según Leer (2016), generan un círculo virtuoso de análisis e inspección que conecta cada uno de los indicadores de cada perspectiva, donde los cambios producidos en los de una perspectiva son efecto de las acciones realizadas para lograr los objetivos de otra perspectiva, lo cual hace que la gestión estratégica se vea en una espiral de análisis de resultados que hace tener una mejor comprensión de su situación y que, por ende, aumenta el aprendizaje estratégico y permite enrumbar a la organización hacia el alcance de su visión (Kaplan & Norton, 2007).

Leer (2016) cita a Kaplan & Norton (2004), que mencionan la importancia que tiene el mapeo de los objetivos en función a las cuatro perspectivas, ya que este “describe la lógica de la estrategia, mostrando claramente los objetivos de los procesos internos básicos que crean valor y los activos necesarios para lograrlos”.

El mapa estratégico del BSC, por ende permite determinar, de una forma visual, como los objetivos en los diferentes niveles están relacionados entre sí, lo que hace que sea fácil comunicar la interconexión que tiene cada uno, y la interdependencia que tienen para la consecución del objetivo global, así como las diferentes actividades o iniciativas estratégicas que se plasmarán para el alcance de los objetivos (Leer, 2016).

Por lo que una vez identificados los objetivos estratégicos en los diferentes niveles y perspectivas, establecidos los KPI's, definido las actividades operativas, asignado los roles y responsables, y determinados los tiempos, se debe montar el presupuesto que respaldará las iniciativas estratégicas, que debe ser separado de las actividades

normales que realiza la organización, y que permita visualizar la viabilidad económica del proyecto y los recursos que se ocuparán para el mismo (Leer, 2016).

2.13. Implementación de la Estrategia

David (2013) señala que no es posible implementar con éxito una estrategia en una organización que no sabe cómo comercializar adecuadamente sus bienes y servicios, que no pueden acceder al capital necesario para adquirir los recursos necesarios para el adecuado desarrollo del planteamiento, que la tecnología que poseen es deficiente o es inferior a la de la competencia, o que sus sistemas de información son deficientes; menos del 10% de las estrategias formuladas logran implementarse con éxito, donde las razones principales son la mala segmentación de la clientela, el pago excesivo por una tecnología que se pensó que iba a ser efectiva y que, a fin de cuentas, no fue suficiente; o por tener una Investigación y Desarrollo débil con respecto a la competencia.

La Implementación afecta la vida de todos los colaboradores de la organización, en todos los niveles jerárquicos, y si la comunicación del plan no es efectiva, o si simplemente no se da, el plan está condenado al fracaso, ya que si se tiene a empleados y gerentes que no comprendan lo que se está ejecutando, probablemente pondrán resistencia y harán que el plan estratégico sea sabotado (David, 2013).

Por lo que Leer (2016) citando a Kaplan & Norton (2006) describe que el proceso de implementación del plan tiene cinco pasos fundamentales, los cuales son en primer lugar la movilización, que implica dirigir el cambio a través de los líderes formales de la empresa; la traducción de la estrategia, mediante la construcción del mapa estratégico, el BSC, los objetivos y las iniciativas (actividades) estratégicas; la alineación de la organización, sus unidades de negocio, sus socios, unidades de apoyo y Junta Directiva con la estrategia definida; la motivación hacia los colaboradores, educarlos, comunicándoles el propósito del plan, incentivándoles a formar parte en la definición de las metas, capacitándolos y dándoles incentivos económicos por su trabajo; y la gobernabilidad, mediante la presupuestación, el planeamiento de los recursos, las revisiones y evaluación del desempeño (Leer, 2016).

Así que para la adecuada implementación del plan estratégico, se debe hacer las modificaciones estructurales y políticas a nivel interno, que permitan su adecuado desarrollo y que minimicen posibles barreras que se lleven abajo el planteamiento realizado, también es vital que todos dentro de la organización sepan su rol en el plan, así como los beneficios que tendrán con el éxito del mismo, se debe disponer de los recursos para poder lograrlo, además de contar con el apoyo y aceptación de las partes interesadas de la empresa, así como de los socios e inversionistas.

2.14. Implementación de Sistemas de Gestión Integral

Como producto de todos estos cambios que se han desarrollado en el mundo de los negocios, las diferentes preocupaciones que han empezado a surgir en la sociedad derivadas de la escasez de los recursos y la condición de vida de las personas, el aumento de las presiones gubernamentales por fomentar la protección social y del medio ambiente, y las necesidades de innovación que tienen las organizaciones, las empresas están buscando desarrollar formas de administrar las operaciones que realizan de tal forma que se minimicen los impactos negativos de sus procesos brindando a la vez niveles más altos de calidad para satisfacer sus clientes.

Esta calidad debe responder a las demandas de la economía globalizada, donde los clientes cada vez son más exigentes, y donde la producción en masa ya no es la respuesta para cumplir con esas exigencias, por lo que las organizaciones han tenido que implementar grandes cambios que contemplan aspectos técnicos, sociales, y económicos para mantenerse en el mercado y crecer; siendo la solución a esto los Sistemas de Gestión Integrada (Fraguela, Carral, Iglesias, Castro, & Rodríguez, 2011).

Los autores definen como Sistema de Gestión al “conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos, y para lograr dichos objetivos” (Fraguela et al, 2011), por lo que explican que los Sistemas de Gestión Integrada es una forma simple de implantación para la administración eficaz y adecuado para las organizaciones, el cual se consolida como un manual para la Gestión de la Calidad, la Gestión Ambiental, la Gestión de la Salud y Seguridad Ocupacional y la Gestión Social (Fraguela et al., 2011).

Las organizaciones que desarrollan e implementan un Sistema de Gestión Integrado adquieren ventajas sobre aquellas que no lo hacen, Fraguela et al. (2011) describen algunos de estos beneficios, que son una mayor eficacia en la evaluación, control y seguimiento de las operaciones, aumenta la integración de los colaboradores, los resultados son mucho mejores en materia de seguridad, calidad, y protección ambiental, se reducen los problemas de índole judicial por incumplimientos sociales y legales, y se mejora la imagen de la empresa, haciendo que sea más competitiva y que sus clientes, y el mercado en general, desarrolle una mayor confianza hacia la misma.

Aunque es claro que la implementación de un Sistema de Gestión Integral representa un cambio muy fuerte para aquellas organizaciones que lo están empezando a desarrollar, ya que la asignación de recursos es fuerte y los esfuerzos de capacitación para poder integrar a todos los colaboradores muy grande; lo cual puede generar dificultades tanto a nivel interno como externo (Fragueta et al., 2011).

Algunas dificultades que mencionan los Fragueta et al. son la falta de conocimiento en esta materia por parte de los altos directivos y los colaboradores, la dificultad de asignar un equipo con conocimiento en los ejes fundamentales de este sistema, y la falta de colaboración que podrían presentarse por parte de personas que no están informadas sobre la importancia del cambio que se está desarrollando (2011).

Por tanto, para una adecuada implementación de un Sistema Integrado de Gestión se debe tener un conocimiento de las variables que generarían barreras en su desarrollo, y también aquellas que más bien pueden potencializarlo, para lo cual una planificación estratégica eficiente será de gran ayuda para lograr este objetivo y para definir la ruta de acción a tomar para lograr este propósito con éxito.

Capítulo Tercero Marco Metodológico

3. Descripción del Capítulo

En el presente capítulo se explica de forma detallada la metodología aplicada para la elaboración del Plan Estratégico para el aprovechamiento del Sistema de Gestión Integral en DEQUISA, además de los métodos y herramientas de análisis administrativo aplicados para cumplir con los objetivos definidos para desarrollar adecuadamente la propuesta del plan a la organización.

El trabajo ejecutado se dividió en tres etapas, donde se inició con una investigación del entorno de negocios de DEQUISA, para la identificación de las variables en los niveles de Macroentorno, Microentorno, y Entorno Interno de la Empresa; además de determinarse cuál es la naturaleza del negocio de la organización y las metas de corto, mediano, y largo plazo que se plantea; y de la teoría administrativa que fundamentó cada uno de los procesos realizados para la construcción del plan estratégico.

La segunda etapa consistió en el análisis de las variables identificadas, donde se identificó su origen, su nivel de afectación y su área de influencia, determinando si correspondían a factores internos que generan Fortalezas y Debilidades o a factores externos que producen Amenazas y Oportunidades para la empresa, mediante el uso de métodos de análisis estratégico.

En la tercera y última etapa se trabajó el desarrollo de los lineamientos y propuestas para la construcción del plan estratégico, en el cual se definió las estrategias que se ejecutarán en un lapso de acción a cinco años y que cuyo alcance tienen toda la organización; donde se utilizaron técnicas de administración estratégica para la determinación de las mismas.

3.1. Tipo de Investigación

El tipo de Investigación que siguió el trabajo fue Cualitativa, ya que se buscó comprender las diferentes condiciones del entorno interno y externo que influyen sobre el modelo de negocios de DEQUISA, así como las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que la afectan, y la posición que esta tiene con respecto a la competencia; teniéndose como principal fin el conocimiento de las características de la empresa y de la industria de limpieza en general; y de las diferentes perspectivas que tienen los

colaboradores, para identificar las oportunidades de mejora y definir el planteamiento estratégico que mejor se adecue para que la organización cumpla con sus metas y objetivos.

Inicialmente, se aplicó una investigación pura, en la cual se recopiló información teórica para la fundamentación de los métodos y procesos aplicados durante el desarrollo del trabajo de campo, y para la determinación de la ruta de acción, las técnicas de análisis y los métodos que permitiese desarrollar de forma efectiva el plan estratégico, consultándose documentación en mediante la revisión de autores de la Teoría Administrativa y de Gestión Estratégica en fuentes escritas, utilizándose material físico, como lo son los libros de negocios, gestión y estrategia; y digital como lo son revistas de negocios y gestión estratégica provenientes de bases académicas como Emerald, EBSCO, Google Académico, entre otras; consultadas para la adquisición de la información.

Después se desarrolló una investigación aplicada, en la que se indagó sobre información cualitativa e histórica de DEQUISA, mediante la utilización de las técnicas de entrevista personal y telefónica, además de utilizarse plataformas como el correo electrónico para poder acceder a las fuentes de información, y utilizándose cuestionarios con preguntas abiertas para la obtención de la información de una forma más descriptiva.

La información recopilada mediante este proceso fue sobre variables internas de la organización, indagándose sobre las características generales de la organización, como el tipo de negocio en el que se desenvuelve, la filosofía organizacional que posee, la estructura organizacional con que se trabaja, la composición de su fuerza laboral, las políticas y reglas internas, la cartera de clientes que se tiene, los canales de comunicación internos y externos, los recursos materiales, económicos y humanos con los que se cuentan, los procesos que se siguen para la prestación de la oferta valor, la gestión de relaciones con el cliente, relaciones con proveedores y relaciones con otros grupos de interés externos, la administración de la logística que se aplica para la prestación de servicios de limpieza, las técnicas y tácticas que se utilizan para enfrentar a la competencia, y los propósitos y metas de crecimiento y mejora continua que sigue la organización.

También se indagó en internet información concerniente a variables externas, tales como la situación económica, política, demográfica y social del país, características del mercado de servicios de limpieza profesional, las características de la competencia, así como la identificación de las páginas web que estas poseen; las políticas, leyes y regulaciones que rigen este tipo de negocios, y la información concerniente a los sistemas integrales de gestión y las normas para las certificaciones nacionales e internacionales que está buscando la organización.

Y finalmente se tomó los registros históricos que maneja la organización en sus bases de datos, para identificar básicamente las tendencias en la composición del personal que ha laborado para DEQUISA desde el año 2014, para identificar variables como la antigüedad de los colaboradores y los índices de rotación y satisfacción de los mismos.

3.2. Alcance de la investigación

Esta investigación tuvo inicialmente un alcance exploratorio-descriptivo, exploratorio porque mucha de la información indagada no existía en investigaciones o trabajos anteriores, como la obtenida sobre el personal, las variables que afectan desde el entorno externo a la organización, y las condiciones internas que influyen sobre la organización; y descriptiva porque se buscó especificar las propiedades y fenómenos que se derivan de estas variables.

Después evolucionó a tener un alcance correlacional cuando se empezó a definir los lineamientos estratégicos para el plan, ya que se buscó identificar las relaciones que tienen las diferentes variables internas y externas de la organización, para determinar sus efectos sobre otras variables y su influencia sobre los propósitos y metas de DEQUISA, buscándose también ver los efectos que tendrían estas sobre las diferentes actividades definidas para el plan y como el plan iba a influir en el comportamiento de esas variables.

Finalmente toma un alcance explicativo porque busca comprender las causas que hacen que las acciones propuestas en el plan estratégico pueden influir en las variables externas e internas, así como también busca explicar los efectos que estas variables

pueden tener sobre el éxito o fracaso del plan para la consecución de los propósitos y metas organizacionales.

3.3. Fuentes de investigación

Las fuentes de investigación consultadas fueron tanto primarias como secundarias; donde las fuentes primarias fueron, en primer lugar, personal de DEQUISA como el Gerente de Recursos Humanos, el Gerente de Operaciones, el Jefe de Proveeduría, el Jefe de Licitaciones, el Gerente Financiero, Supervisores y Encargados de Contrato, a los cuales se consultó sobre las variables internas de la organización, información sobre clientes, proveedores y competencia.

Otra fuente de información primaria fueron las páginas del Banco Central (BCCR), el INEC, y sitios web de empresas competidoras de DEQUISA, donde en respectivamente se buscó información sobre indicadores económicos, indicadores demográficos y sociales, y características de los competidores directos en el mercado de servicios profesionales de limpieza.

Las fuentes secundarias utilizadas fueron el Informe del Estado de la Nación, donde se identificó tendencias económicas, políticas, sociales, ambientales y demográficas; también se utilizó motores de búsqueda como Google para identificar información sobre tendencias tecnológicas.

Por último, se utilizó fuentes secundarias como bases de datos universitarias, como el Repositorio del Tecnológico de Costa Rica y las plataformas internacionales de EBSCO y Emerald, para obtener información teórica que sustentase el proyecto, además de consultarse libros y revistas sobre la teoría en materia de Administración y Estrategia.

3.4. Metodología aplicada para el desarrollo del Plan Estratégico

Para describir la metodología seguida para cumplir el objetivo primario de desarrollar una propuesta de plan estratégico para la implementación del sistema de Gestión Integral de DEQUISA, se explica los pasos seguidos para la consecución de los objetivos secundarios, que conllevan a la solución del problema del estudio.

Objetivo 1: Determinar las fortalezas y debilidades que se derivan de las características del modelo de negocios de DEQUISA y su situación actual, mediante el análisis Canvas Business Model.

Para la consecución de este objetivo, primero se indagó sobre la teoría relacionada a los modelos de negocio, propuesta valor, y conceptos generales de administración, para dar fundamento académico a los procesos realizados.

Después se procedió a consultar, mediante la técnica de entrevista personal, al Gerente de Operaciones de la Organización, sobre la propuesta valor que tiene la organización para el mercado, y sobre lo que consiste el negocio de servicios de limpieza, los recursos y actividades clave, la conformación de la cartera de clientes, las relaciones con estos y las formas en que establece comunicación, el proceso logístico para la prestación del servicio, los asociados clave que tiene la organización y las variables de costo e ingreso, donde se aplicó el cuestionario que aparece en el Apéndice 1, donde la entrevista fue grabada con la finalidad de darle mayor flexibilidad y rescatar la mayor cantidad de información, para que después esta fuera analizada y tabulada de forma adecuada, lo cual se hizo para las demás entrevistas.

Una vez identificadas las variables antes mencionadas, se construyó el Lienzo del Modelo de Negocios, con base en la teoría propuesta por Osterwalter & Pigneur (2011), para después realizar el análisis de la situación actual que tienen estas variables agrupadas en los nueve módulos, su nivel de importancia, y su expectativa de estado para el futuro, utilizando la plantilla elaborada por el Profesor Rodriguez R. (2016).

Objetivo 2: Determinar las variables del entorno externo (Macroentorno y Microentorno) que afectan la organización, y las oportunidades y amenazas que de estas se derivan

Para la consecución de este objetivo se investigó en fuentes públicas como el BCCR, el INEC, Ministerio de Hacienda, y el Estado de la Nación y demás fuentes de información pública, las variables que, a nivel macro, afectan a la organización, como lo son las tendencias económicas, demográficas y sociales, políticas y legales, ambientales y tecnológicas.

Para esto se desarrolló un análisis del Macroentorno, para identificar la importancia que tienen las variables del gran entorno y su nivel de significancia sobre la organización, e identificar amenazas y oportunidades que de estas se derivan.

Seguidamente se estudió las variables del entorno cercano, como lo son los proveedores, los clientes, la comunidad y la competencia, aplicándose la técnica de entrevista personal al Jefe de Proveeduría, para conocer las características de los proveedores (véase Apéndice 2), al Jefe de Licitaciones, para conocer lo que demandan los clientes potenciales de la organización y las características de la competencia, además de sus ventajas y desventajas con respecto a la organización (Apéndice 3), y al Gerente de Operaciones para conocer características de las relaciones con los clientes actuales (Apéndice 1).

Además, para complementar la información sobre la competencia, se investigó en las páginas web de las mismas, información que describiese su enfoque de negocio y sus características competitivas, con lo cual se montó la Matriz de Perfil Competitivo, donde se comparó a DEQUISA contra sus dos competidores más fuertes (MUTIASA y SCOSA-FLOREX), basando el análisis en los factores clave de éxito identificados en el mercado de Servicios Profesionales de Limpieza.

Finalmente, se construyó la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), para identificar las variables del macroentorno y microentorno que tienen más significancia e influencia sobre la organización, con la finalidad de identificar las principales amenazas y oportunidades que pueden influir de forma directa en el éxito del plan estratégico y la consecución de las metas organizacionales.

Objetivo 3: Determinar las variables del entorno interno que afectan la organización y las fortalezas y debilidades que de estas se derivan

Para cumplir con este objetivo, se indagó sobre las variables internas más importantes que influyen en la organización, sacando primero las fortalezas y debilidades del análisis del Modelo de Negocios que se obtuvo en el Objetivo 1, y profundizando la investigación en variables como cultura organizacional, motivación en los colaboradores, líneas de autoridad y responsabilidad, filosofía organizacional, índices de estabilidad del

personal, canales de comunicación, y características del servicio y su logística de ejecución; con lo cual se montó la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), para identificar las variables internas que tenían mayores efectos en la organización, y de las cuales provienen las principales fortalezas y debilidades de la organización.

Además, se hizo un análisis profundo de la cadena de valor que sigue la organización; donde se ponderó e identificó las principales fortalezas y debilidades que se derivan de las actividades primarias y de apoyo que DEQUISA ejecuta para generarle valor a sus clientes.

Tanto para la Matriz EFE y Matriz MPC; como para la Matriz EFI y Análisis de Cadena de Valor, se utilizó la Plantilla desarrollada por el Profesor Rony Rodríguez (2016), y para obtener información acerca de las variables internas mencionadas anteriormente, se entrevistó al Gerente de Recursos Humanos y Gestor del Sistema Integral de Gestión.

Objetivo 4: Definir los objetivos estratégicos de acción para DEQUISA en las perspectivas de negocio (Aprendizaje y Crecimiento, Procesos, Clientes y Finanzas)

Una vez identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en la organización, se procedió a realizar las matrices de análisis para ir definiendo las iniciativas estratégicas, las cuales fueron la Matriz FODA, con la que se determinó las estrategias ofensivas (aprovechar oportunidades utilizando fortalezas), las estrategias defensivas (afrontar amenazas utilizando fortalezas), las estrategias adaptativas (aprovechar oportunidades al mismo tiempo que se corrigen debilidades) y estrategias de supervivencia (enfrentar amenazas mientras se corrigen debilidades); y la Matriz MECA, que define estrategias para Mejorar Fortalezas, Explotar Oportunidades, Corregir Debilidades y Afrontar Amenazas.

Seguidamente, se analizó las metas de corto, mediano y largo plazo que tiene planteadas la organización, así como la filosofía organizacional, donde se evaluó la Misión, Visión y Valores mediante los criterios definidos por David (2013) y se hicieron las correcciones a estas para que cumplan con los criterios teóricos definidos por los referentes de la administración estratégica.

Después se definió el enunciado estratégico de la organización, identificando la posición estratégica (Matriz de Posición Estratégica) que esta tiene, la identificación de los enfoques estratégicos que se pueden tomar (Matriz PEYEA), y la ponderación de las estrategias para su selección y ejecución (Matriz MCPE).

Una vez identificada la línea estratégica que se va a seguir, se procedió a agrupar y definir los objetivos que tiene la organización en función a las cuatro perspectivas estratégicas que Kaplan & Norton (1996) proponen en su obra, definiéndose cuales son los objetivos de aprendizaje y crecimiento, los objetivos de procesos, los objetivos de clientes, y los objetivos financieros, evaluándose mediante la metodología 3M, para que los objetivos tuviesen la claridad y validez requerida para la construcción del plan, así como la definición de los indicadores de desempeño (KPI) para tener un parámetro de medición del grado de implementación e impacto de estos objetivos.

Para esto se realizó trabajo en conjunto con el Gestor del Sistema Integral de DEQUISA, el cual brindó los objetivos existentes, y al cual se le propusieron los nuevos objetivos y mejoras.

Objetivo 5: Definir las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y sus responsables

Después de identificar los objetivos, agruparlos en las cuatro perspectivas, evaluarlos y asignarles los KPI's, se procedió a definir las actividades necesarias para poder cumplir con estos, definiendo la secuencia que estas tendrán, las fechas en las que se ejecutarán, sus lapsos, y los responsables encargados de su realización.

También se procedió a hacer el Mapeo de los Objetivos, mediante la metodología propuesta por Kaplan y Norton (1996), asociando los objetivos de los diferentes niveles, y verificando los enlaces que estos tienen, y la respectiva ruta crítica para la consecución del plan estratégico.

Para esto, se trabajó en conjunto con el Gestor del Sistema de Gestión Integral, y sus asistentes, para una mejor adaptación del plan a la realidad organizacional.

Objetivo 6: Determinar los recursos necesarios para la implementación del plan estratégico y el presupuesto de costos del mismo

Para la asignación de los recursos necesarios para la realización de las actividades del plan estratégico, se trabajó en conjunto con el Gestor del Sistema Integral de Gestión, donde se definió también la forma en que estos se asignarían y los costos de los mismos, para que, mediante la utilización de una plantilla de cálculo elaborada en Excel, se pueda estimar los costos por año en los que se incurrirá para la ejecución del plan.

Objetivo 7: Proponer el Plan Estratégico

Una vez definidas las actividades, los responsables, los tiempos y los recursos necesarios para la ejecución del plan, se determinó el proceso que seguirá el mismo para su implementación, así como las medidas que se deberán tomar para que este se adecúe a la situación real de la empresa, los cambios que se deberán hacer, las medidas de control para verificar que en su implementación el plan siga lo estipulado, y medidas de contingencia para mitigar desviaciones en el desarrollo del mismo.

El plan estratégico, como su plan de implementación fueron propuestos al Gestor del Sistema de Gestión Integral y a la gerencia de DEQUISA, donde estos brindaron retroalimentación para que el plan se adecuase a las necesidades organizacionales de una mejor forma y fuese compatible con el sistema de trabajo de la empresa.

3.5. Métodos e instrumentos utilizados

- Plantilla de Análisis Estratégico elaborada por Rony Rodríguez (2016)
- Plantillas de Análisis Estratégico de elaboración propia en MS Excel.
- Cuestionarios para recolección de información mediante entrevistas personales de elaboración propia.
- Grabadora para documentar información obtenida de entrevistas personales.

3.6. Variables del estudio

En lo que respecta a las variables que afectan el desarrollo e implementación del plan estratégico, se pueden identificar como de dos tipos, que son las variables de origen

externo a la organización, y las variables que se originan de las condiciones internas de la organización.

Las variables externas que afectan a la organización son las que se enlistan a continuación:

- **Variables Políticas y Legales:** Son aquellas derivadas de los cambios que ocurren en el entorno externo de la organización en materia de leyes y normativas emitidas por el gobierno, además de las que son producto de programas gubernamentales y políticas que afectan de forma directa o indirecta a la empresa, donde destacan la política fiscal y carga tributaria.
- **Variables Económicas:** Las variables económicas son las que se producen por los cambios en la economía del país, sus principales indicadores son el comportamiento de la productividad del país (PIB), la inflación en los precios de los productos y servicios, el tipo de cambio pagado por las divisas, el comportamiento de las tasas de interés, y los niveles de empleo y disponibilidad de talento humano.
- **Variables sociales:** Describen el comportamiento de los acontecimientos que afectan a la población del país, y sus indicadores principales son la composición demográfica de la población, índices de salud y educación, y los niveles de pobreza de la población.
- **Variables ambientales:** Las tendencias ambientalistas están teniendo fuerte impacto a nivel social como político, y por ende tienen fuertes implicaciones en los negocios, por lo que se abarca los cambios y tendencias en políticas ambientalistas y las preocupaciones emergentes en el mercado sobre la protección del medio ambiente y el uso de los recursos.
- **Variables tecnológicas:** Las tendencias tecnológicas son fuentes de cambio para las organizaciones, por lo que se contempla los cambios tecnológicos en el manejo de la información y comunicación, y los cambios en máquinas y equipos de limpieza.
- **Competencia:** Las variables asociadas a la competencia son los cambios en la cantidad de competidores dentro del mercado, en características las ofertas que hacen organizaciones del mismo sector, y la fuerza dentro del mercado que estas poseen.

- **Clientes reales y potenciales:** Las variables asociadas a los clientes son las características que demandan de los servicios de limpieza profesional, los canales que utilizan para adquirirlos, el proceso que se sigue para ofrecerles el servicio, y los gustos y preferencias de estos, donde cabe recordar que los clientes meta son organizaciones del sector privado, y principalmente, del sector público.
- **Proveedores:** Las variables asociadas a los proveedores son la oferta que hacen estos a la organización, las características de los productos y servicios que ofrecen y las facilidades que le ofrecen a la empresa.
- **Comunidad:** Las variables que influyen en la organización a nivel de la comunidad son las políticas y condiciones a nivel de gobiernos locales que podrían condicionar a la empresa, además de la existencia de personas que pueden constituir capital humano.

Por su parte, las variables internas que afectan a la implementación del Plan estratégico son las siguientes:

- **Colaboradores:** Las variables asociadas son su composición por género, edad y nivel educativo, además de su percepción sobre la organización y su motivación.
- **Comunicación interna:** Con respecto a las variables de la comunicación interna se analiza las líneas jerárquicas dentro de la organización, la forma en que se comunica las políticas internas y los canales de comunicación que van desde la gerencia hasta los encargados(as) de limpieza.
- **Políticas:** Las políticas internas componen una variable importante para la implementación del plan estratégico, ya que pueden constituir barreras importantes o bien pueden ser potencializadoras de su implementación.
- **Estructura organizacional:** Las variables asociadas a la estructura organizacional son la composición de los puestos, y las líneas jerárquicas en que se agrupan, así como las interrelaciones que tienen entre sí.
- **Metas organizacionales:** Esta variable es quizá la que tiene más peso para el plan estratégico, ya que constituye la finalidad del mismo; por lo que los cambios que ocurran en las metas implicarán cambios también en los lineamientos estratégicos que se deseen seguir.

Capítulo Cuarto

Análisis de la situación actual del entorno de DEQUISA

4. Descripción del Capítulo

En lo asociado al estudio de la situación actual de la estrategia que presenta la organización, se analiza las diferentes condiciones que enfrenta DEQUISA para el desarrollo de la gestión estratégica, iniciando por una investigación de las variables que influyen sobre la empresa provenientes de los diferentes niveles del entorno, como lo son el Macroentorno o Gran Entorno, el Microentorno o Entorno Cercano, y también aquellas que provienen de los factores internos de la organización.

Esta investigación de las variables del entorno son la base sobre la cual se presenta la identificación de las Oportunidades y Amenazas que generan el Macroentorno y el Microentorno para DEQUISA, así como las fortalezas y debilidades con las que se cuenta para enfrentar estos factores externos, lo que permitirá entender mejor el modelo de negocio que ejecuta la organización, la filosofía organizacional y el posicionamiento estratégico actual que tiene, lo cual también es descrito y analizado en esta sección.

4.1. Perfil general de la Organización

DEQUISA es una empresa de capital costarricense, ubicada en San Juan de Tibás, que se dedica a brindar soluciones de limpieza profesional y mantenimiento de instalaciones a otras organizaciones, asignando colaboradores en los entes que la contratan para que realicen las actividades de limpieza que se les pidan, liberando a sus clientes de tener que cargar a su planilla trabajadores que realicen estas funciones de limpieza y mantenimiento, para que puedan enfocarse en las actividades clave del negocio.

Por lo que DEQUISA dirige sus servicios a aquellos entes que necesiten o estén interesados en tercerizar sus actividades de limpieza o mantenimiento de interiores y exteriores, pero tiene un enfoque en el mercado de las instituciones y entes públicos, los cuales representan más del 90% de su cartera de clientes, haciendo que tenga un posicionamiento alto en el sector público, y por consecuencia, uno no tan marcado en el sector privado.

La organización pertenece al subsector económico de Actividades de Limpieza, el cual es agrupado a nivel macroeconómico en el sector de actividades profesionales, científicas, técnicas, servicios administrativos y de apoyo; siendo la primera empresa formal en constituirse en este subsector, y siendo una de las empresas con más peso de este mercado con más de treinta años de operación, teniendo un crecimiento importante a lo largo de su trayectoria, el cual se describe en la sección de Antecedentes de la Empresa.

4.2. Antecedentes de la Empresa

Esta organización tuvo sus inicios por la visión de su actual propietaria la Señora Berthalia Abarca, la cual desarrolló la idea de negocio mediante la identificación de una carencia en el mercado, dado que en ese momento no existían empresas que brindaran servicios de limpieza a otras organizaciones, lo cual lo notó en la Universidad de Costa Rica, al escuchar el cuestionamiento de uno de los encargados sobre quién limpiará el desorden que generará un evento cultural realizado en las instalaciones de la universidad; a lo cual se ofreció con dos ayudantes, lo cual significó el inicio de la organización al brindarle el servicio de limpieza a la Universidad de Costa Rica, aprovechando una buena oportunidad, dado que al cabo de un año, estaba dando trabajo a 25 personas mediante la prestación de estos servicios (El Financiero, 2013).

DEQUISA inició sus operaciones formalmente en el mes de abril del año 1983, teniendo como primer cliente formal al Edificio Central del Banco Nacional de Costa Rica, convirtiéndose en la primera organización en ganar una licitación pública hecha para un servicio outsourcing de limpieza, por ende, siendo la empresa pionera del sector.

Seguidamente, la organización ha mantenido un crecimiento sostenido en el desempeño de sus servicios, logrando posicionar su marca como la de una organización responsable y eficiente en la prestación de sus servicios, caracterizándose por la calidad y teniendo un historial de no haber rescindido nunca de un contrato por incumplir con las condiciones que sus clientes le piden, aumentando el nivel de clientes en forma constante en el transcurso de los años, creciendo al igual que el sector de negocios que inició.

Además, DEQUISA también ha sido pionera en varios de los desarrollos que han surgido en este subsector, dado que fue la primera empresa en desarrollar protocolos de limpieza para bóvedas de dinero, salas de operaciones, maternidades, morgues, aeropuertos, vidrios a grandes alturas y fachadas, entre otras; teniendo como parte de su clientela a lo largo de los años a organizaciones del Sistema Bancario, del Sistema Hospitalario, al Aeropuerto Internacional y demás entes públicos y privados (DEQUISA, 2015).

Actualmente, la organización cuenta con alrededor de 260 contratos distribuidos a lo largo del Gran Área Metropolitana (GAM), y da trabajo a más de 950 personas.

4.3. Estudio del Macroentorno de DEQUISA

En el estudio del Macroentorno o Gran Entorno se analizan los factores que afectan a DEQUISA provenientes de las tendencias políticas, legales, económicas, demográficas, ambientales y tecnológicas, las cuales tienen influencia tanto directa como indirecta en las actividades de la organización, y que podrían generar oportunidades y amenazas que afecten real y potencialmente la ejecución del plan estratégico para la organización.

4.3.1. Tendencias Políticas

En lo que respecta a las tendencias y factores políticos, se analiza lo relacionado al comportamiento de las variables relacionadas con el gobierno y la posición política nacional que podría afectar potencial o directamente el mercado en el que participa DEQUISA.

El primer factor de significancia es el estado del Gobierno, que según el informe del Estado de la Nación (2016), el país en los últimos años ha presentado un cambio muy fuerte derivado del rompimiento del bipartidismo que se venía dando desde la fundación de la Segunda República, por el salto al escenario político del Partido Acción Ciudadana en las elecciones del 2002, donde en primer instancia, inició el Sistema Multipartidista Fragmentado, que debilitó fuertemente la influencia del Poder Ejecutivo en el sistema político e institucional; y después con su ascensión al poder en 2014, donde Luis

Guillermo Solís Rivera se convirtió en el presidente que llegaba con mayor aceptación popular en los últimos años.

Esta tendencia no solo se ha dado en el ámbito del gobierno nacional, sino también sucede en los gobiernos locales, pese a que todavía existe un dominio del Partido Liberación Nacional, existe una amplia gama de partidos que han logrado adjudicarse el poder en las municipalidades, lo que implica una diversificación en las agendas municipales que dificultan más el control e impacto del Gobierno Central.

El principal reto que esto ha generado, es que los gobiernos de turno deben superar la actual ingobernabilidad, y logre desarrollar alianzas con los partidos de oposición que existen en la Asamblea, y desarrolle proyectos que beneficie la ciudadanía, para así lograr recuperar la confianza que le tienen estos, la cual se encuentra en este momento en una clara decadencia.

El informe del Estado de la Nación (2016), muestra que la percepción de la ciudadanía para el Poder Ejecutivo es negativa, ya que en el Barómetro de las Américas muestra que se le da una calificación de 42 puntos de 100 al gobierno de Luis Guillermo Solís, lo cual puede deberse a la debilidad mencionada anteriormente para poder influir en la realidad política nacional, la inestabilidad que hay en la composición del gabinete presidencial, y la incapacidad de concretar proyectos en la Asamblea Legislativa, aunque esta calificación mejoró con respecto al 2014, cuando se evaluó la gestión de la presidenta Laura Chinchilla.

Otro aspecto de importancia es la disminución en la conflictividad social, que en la Administración Solís-Rivera, logró disminuir la cantidad de protestas a estar por debajo del promedio registrado en los últimos 10 años. Esto se asocia a un acercamiento del Gobierno con el Gremio de Trabajadores, donde se han dado acuerdos y negociaciones positivas con los bloques sindicales promoviendo el diálogo entre ambas partes (Estado de la Nación, 2016).

Por otra parte, la situación de la política fiscal que enfrenta el país está en un periodo de incertidumbre, ya que los últimos gobiernos han hecho varios intentos por

instaurar fuertes reformas que vendrían a aumentar la carga impositiva del país para minimizar el déficit fiscal que existe actualmente, pero que no ha logrado prosperar por la falta de apoyo en la Asamblea Legislativa.

En el Estado de la Nación (2016) se señala que no se le está dando la importancia debida al tema, ya que se ha demorado mucho tiempo para ejecutarse, mientras que el Ministerio de Hacienda señala que es de alta importancia que se apruebe una reforma, ya que, en encuestas realizadas por la Universidad de Costa Rica (UCR), se nota un alto interés para que se apruebe, ya que, de caso contrario la situación económica del país se vería perjudicada (Ministerio de Hacienda, 2016).

En lo referente a la política exterior del país, aún se mantiene la política orientada hacia el extranjero que se ha iniciado desde mediados de los 80's, dado que la generación de vínculos bilaterales y multilaterales sigue siendo un aspecto fundamental para la atracción de Inversión Extranjera Directa y el mejoramiento de las condiciones comerciales y políticas.

Los principales objetivos que se buscan con esto es dar impulso a la imagen internacional del país, crear relaciones estratégicas con otras naciones en temas tales como seguridad, cambio climático y ayuda social, además de generar aperturas comerciales para incentivar la economía local (Estado de la Nación, 2016).

Actualmente, el país está en procesos de vinculación con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que es un organismo de cooperación internacional que engloba al 70% del mercado internacional (34 países), en el cual se ha logrado un importante avance, ya que los países miembros votaron de forma unánime por la vinculación de Costa Rica, tal como muestra el Informe del Estado de la Nación (2016).

Por otro lado, el informe también muestra la situación del país con respecto a su deseo de vinculación con la Alianza del Pacífico, que ha tenido un menor avance derivado del impacto negativo que tendría en el sector agrícola y alimentario del país, ya que los países que componen el bloque son competencia directa de Costa Rica en estos

aspectos; aunque sectores como el comercio y la industria ven este tratado como una oportunidad para la economía nacional (Estado de la Nación, 2016).

4.3.2. Tendencias Legales

La identificación de los cambios y tendencias en materia legal es un aspecto muy importante para la planeación estratégica de DEQUISA, ya que existe variedad de leyes que influyen en el funcionamiento de la organización, principalmente porque la cartera de clientes que se maneja está, en su gran mayoría liderada por Instituciones Públicas, lo que implica que se debe acatar algunas normas y leyes más, con relación a las que una empresa que trabaja con el sector privado debe acatar.

En primer lugar, DEQUISA, como toda organización, está regida por la Constitución Política, el Código de Trabajo, y el Código de Comercio, las cuales deben ser conocidas y acatadas en todos los contextos de trabajo de la organización.

Además, debido a que la organización trabaja con entidades estatales, tiene que buscar la obtención de licitaciones, las cuales están reguladas por la Ley de Contratación Administrativa y su respectivo Reglamento, además de todas las leyes que de forma conexas afectan este proceso.

Con referencia a esto la jerarquía legal que existe para la negociación entre el Estado y el Sector Privado es la siguiente:

- Constitución Política.
- Instrumentos Internacionales vigentes que suscriba el país.
- Ley de Contratación Administrativa.
- Otras leyes que regulen la Contratación Administrativa.
- Ley General de Administración Pública.
- Reglamento a la Ley General de Administración Pública.
- Otros reglamentos asociados a la Contratación Administrativa.
- El Cartel (pliego de condiciones que el ente público determina para negociar con el Sector Privado).
- El Contrato Administrativo (Decreto N° 33411-H, 2006).

La ley principal que regula la actividad comercial con clientes estatales es la Ley 7494 de Contratación Administrativa, la cual regula todas las actividades de vínculo comercial entre las Instituciones Públicas y el Sector Privado, que busca proveerles servicios o productos. Esta Ley cubre todas las ofertas hechas por empresas privadas, sean nacionales o extranjeras, y su objetivo principal es promover la libre competencia y la igualdad de condiciones, además de regular todo el proceso de negocio, desde la oferta, hasta el cierre de contrato y renegociaciones (Ley N° 7494, 1995)..

El Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa es un complemento de dicha ley, que se hizo con el propósito de modificar aspectos para la actualización del proceso de contrataciones del Estado para con el Sector Privado. En este decreto se describe de una forma más operativa el proceso de contratación administrativa, buscando regular aspectos que no estaban contemplados en la ley principal, y que son considerados de alta importancia, además de la búsqueda de la aplicación de cambios para actualizar procesos y aumentar la agilidad de los mismos (Decreto N° 33411-H, 2006).

La Ley 6227 es la Ley General de Administración Pública, la cual regula los aspectos generales que deben acatar las Instituciones y Entes Gubernamentales en su proceder, por ende, si una empresa del Sector Privado desea hacer negocios con el Estado, deberá tener conocimiento de la misma, ya que lo afecta de forma indirecta.

Para las relaciones que tiene la organización con clientes privados, la normativa que debe seguir se encuentra en el Código de Comercio, que busca regular las relaciones de contratos entre compradores y vendedores, así como sus obligaciones, entre otros.

Por otra parte, la organización se encuentra regida por la Ley 7092, que corresponde a la del Impuesto sobre la Renta, la cual dicta que todas las organizaciones domiciliadas en el país que realicen actividades lucrativas deben pagar al Estado un impuesto sobre sus utilidades generadas dentro del periodo fiscal que inicia el 1° de Octubre de cada año, la cual es para personas jurídicas consideradas como empresas grandes (ingreso bruto en periodo fiscal de más de ¢26 553 000) de un 30% sobre su renta neta (Ley 7092, 1988).

En lo asociado al Impuesto de Ventas, DEQUISA, al ser una empresa que brinda servicios a Instituciones Estatales en su mayoría, y al ser una organización que brinda servicios, no se ve afectada por el Impuesto General de Ventas actualmente, lo cual, a menos que cambie algún aspecto en la regulación, se va a mantener así. Aunque obviamente se verá afectado de forma indirecta por este impuesto, ya que la organización compra insumos a empresas privadas para poder desempeñar sus servicios, por lo cual paga los impuestos de venta correspondientes.

En lo referente a la normativa que rige a la organización en materia de trabajo y seguridad social, está en primer lugar el Código de Trabajo, que tiene como principal función regular los derechos y obligaciones que tiene los trabajadores y los patronos, para garantizar el cumplimiento de los principios cristianos de justicia social en el trabajo.

El Código de Trabajo busca alcanzar la mayoría de las situaciones laborales que se presentan entre patronos y colaboradores, estableciendo normativas para garantizar que los patronos respeten los derechos fundamentales de los trabajadores, como por ejemplo, una jornada laboral justa, protección ante riesgos del trabajo, compensación salarial, derecho de vacaciones y jubilación, condiciones de incapacidad, accidentes y maternidad, entre otras; y las obligaciones de los trabajadores con su patrono, como el cumplimiento de su jornada laboral, cumplimiento de contratos, por mencionar algunas.

Como complemento del Código de Trabajo, DEQUISA, al igual que todas las organizaciones, debe conocer, contemplar y acatar otras leyes de protección social, tal es el caso de la Ley de Protección al Trabajador o Ley 7983, que se encarga de regular los fondos de pensiones y los fondos de capitalización laboral de los trabajadores y la Ley 8107 de Igualdad de Género, que incorpora el título undécimo al Código de Trabajo para erradicar la discriminación.

Otras leyes son las de protección a las personas con discapacidad, como la Ley 7600 de Igualdad de Oportunidades para Personas con Discapacidad, la Ley 8661 de la Convención Internacional de Derechos de Personas con Discapacidad, y la Ley 7092 en la sección del Incentivo tributario a favor de los empleadores que contraten personas con Discapacidad (CEGESTI, 2014).

Esto además de las leyes de protección laboral a la adolescencia, como son en primer lugar el Código de Niñez y Adolescencia en su Capítulo VII del Régimen Especial de Protección al Adolescente Trabajador y el Decreto No.29220-MTSS, que es el Reglamento para la Contratación Laboral y Condiciones de Salud Ocupacional de las Personas Adolescentes (CEGESTI, 2014).

Además, dada los niveles de desempleo en los últimos años de trabajadores jóvenes y personas con discapacidad, el Poder Ejecutivo ejecutó el Decreto 39213, que crea el Programa Mi Primer Empleo y lo declara como de interés público y nacional.

Dicho programa es una serie de incentivos que el Gobierno le da a los patronos para que estos den trabajo a personas que están empezando a laborar, quienes tiene edades de entre 18 y 35 años, además que den empleo a personas con discapacidad.

Otro incentivo legal que da el Estado para la contratación de personas con discapacidad es la sección de la Ley 7092 de gastos deducibles en el Artículo 8, que permite a las organizaciones deducir de su obligación tributaria los salarios, pagos y demás incentivos dados a personas con discapacidad por trabajar para la organización (Ley 7092, 1988).

Finalmente, la organización se ve afectada por normativas ambientales, las cuales buscan minimizar el impacto de la actividad empresarial en el medio ambiente, y buscan fomentar las buenas prácticas y el manejo adecuado de los recursos.

El principal ente encargado de regular y vigilar el cumplimiento de la normativa ambiental es el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), que tiene entre sus funciones la protección del ambiente y sus recursos naturales, la regulación y control de las fuentes de energía, la transformación e impacto ambiental (mediante su dirección SETENA), entre otras, por lo que esta Institución puede emitir directrices y normativas que afectarían directa o indirectamente el funcionamiento de DEQUISA.

Primeramente, se encuentra la Ley Orgánica de Ambiente (Ley 7554), que tiene como objetivo fundamental generar los instrumentos necesarios para garantizar un ambiente sano y equilibrado. En donde se define a SETENA como ente encargado de

medir los impactos ambientales que produce la actividad humana en el entorno, y busca establecer las pautas que se deben seguir para proteger los recursos naturales (aire, agua, suelo, vida silvestre y atmósfera) así como identificar y prohibir las formas de contaminación hacia estos elementos (Ley N° 7554, 1995).

Además, la organización debe contemplar la Ley 8839 para la Gestión Integral de Residuos, que tiene como objetivo la regulación del manejo de residuos y el uso eficiente de los recursos, y alcanza a todos aquellos (persona física, jurídica, pública o privada) que generen residuos de toda clase (Ley 8839, 2010).

Finalmente, está la Ley 7447, que se encarga de la de Regulación del Uso Racional de la Energía, que busca establecer las pautas para el uso de la misma por parte de las organizaciones, así como definir incentivos y sanciones que promuevan el uso eficiente de la energía.

4.3.3. Tendencias Económicas

En lo asociado al entorno económico que afecta a DEQUISA, se muestra que en el país existe una situación de estabilidad económica, tendiendo levemente hacia el alza, lo cual se debe a que la política económica costarricense sigue una estrategia de crecimiento orientada a la atracción de inversión extranjera y siguiendo una liberación comercial gradual, pero manteniendo una fuerte estructura legal e institucional, lo cual ha permitido el aprovechamiento de la mejora económica que han tenido los mercados internacionales que influyen al país después del 2008.

Aunque se enfrenta retos como la débil infraestructura de transporte, las altas tasas impositivas y la disminución en la calificación del país en riesgo, que entre otros factores podrían afectar de forma directa dicha estabilidad (World Bank Group, 2015).

Por su parte, otros medios como elfinancierocr.com señalan que el país se encuentra en una situación de desaceleración en el crecimiento de la economía local, tanto por situaciones internas como por el modesto crecimiento de las grandes economías, aunque sí se espera que para los próximos años dicho crecimiento esté rondando el 4% interanual (El Financiero, 2016).

En lo que respecta a la productividad en el país, para el año 2016 el Banco Central de Costa Rica (BCCR) presentó un crecimiento en el PIB de aproximadamente un 4.30% con relación al 2015, donde los sectores que más peso relativo tuvieron en el PIB fueron el de la Enseñanza y actividades de la Salud Humana, y Asistencia Social en primer lugar con una participación del 13,31% del PIB, y en segundo lugar el sector de Manufactura con una participación del 12,51% (BCCR, 2017).

DEQUISA está ubicado en el subsector de Actividades de Limpieza, que se agrupa en el sector de actividades profesionales, científicas, técnicas, servicios administrativos y de apoyo, el cual presentó una participación del 11,50% del PIB.

Otro aspecto importante es que el PIB presenta un crecimiento promedio del 3,51% desde el 2009 hasta el 2016, y se proyecta un crecimiento aproximado al 4% para el 2017 y 2018.

En lo referente al PIB per cápita presentado por el BCCR para el 2016, se mostró un crecimiento en términos reales del 2,91%, lo cual en términos monetarios nominales indica que el PIB por persona es de ₡6.144.456,90 para ese año.

En términos de empleo, en la Encuesta Continua de Empleo del INEC (2016), se presenta que para el segundo trimestre del 2016 un total de Fuerza de Trabajo de 2.157.319 personas, donde el 90,61% se encuentran ocupados, teniendo, un 9,39% de desempleo en el país.

De esa población ocupada, 1.505.422 trabajadores son asalariados, donde un 8,73% no tiene un empleo permanente, el 22% no está asegurado por su empleador y un 6,4% labora bajo condiciones de subempleo. La zona urbana genera el 76,63% del empleo en el país.

Por otra parte, en lo referente a la situación cambiaria del país, el BCCR maneja una Política Monetaria de Flotación Administrada, la cual busca generar una mayor flexibilidad para la definición del tipo de cambio, ya que este se fija según la oferta y demanda del mercado de divisas (Castro, 2016).

El tipo de cambio del dólar se mantuvo entre los rangos de ₡541,29 y ₡561,98 la venta, teniendo un precio promedio de ₡551,17 por dólar; mientras que la compra estuvo entre ₡528,70 y ₡549,44, teniendo una media de ₡538,46.

Pese a que se ha mantenido un estado de relativa estabilidad con referencia al tipo de cambio, las expectativas para futuro no son muy positivas, ya que en informes como el Estado de la Nación (2016) señalan que la estabilidad del mercado cambiario costarricense es vulnerable, al tenerse una fuerte dependencia del contexto internacional, ya que el país tiene una alta deuda externa con el FED.

El Financiero complementa esta observación al describir que la estabilidad en estos indicadores que se ha visto en el último quinquenio variará, en primer lugar, por la presión fiscal que existe, principalmente porque no se ha hecho reformas en este aspecto. En segundo lugar, porque el FED aumentará las tasas de interés de sus préstamos internacionales, lo cual encarecerá de forma directa el dólar, golpeará la deuda externa que tiene el país y encarecerá la tasa de interés de los préstamos locales, ya que la Tasa Básica Pasiva también dejará su tendencia a la baja. (El Financiero, 2016).

En lo referente a la inflación, el país cerró el 2016 con una del 0,56% con relación al 2015, esto puede ser efecto del débil crecimiento que tuvo la economía, y lo cual está por debajo de la meta de inflación del BCCR (3%±1%), inclusive teniéndose meses con deflación (febrero, marzo, junio, setiembre y octubre).

En lo asociado a las tasas de interés, la Tasa Básica Pasiva (TBP) del BCCR cerró el 2016 a un 4,45%, la cual durante todo el año ha tendido hacia la baja, ya que inició enero a un 5,95%, situándose en el valor más bajo de los últimos años. Esto viene a favorecer e incentivar la solicitud de crédito para inversión por parte de las empresas y el consumo en el mercado, también promoviendo una dinamización de la economía, que como se ha expuesto, no está teniendo un crecimiento fuerte.

Por otra parte, con referencia al entorno de negocios costarricense, en Costa Rica existían para el 2015 alrededor de 153000 empresas, de las cuales 67272 estaban inscritas formalmente en la CCSS (Estado de la Nación, 2016). La UNED (2015) señala

que el crecimiento del parque empresarial costarricense fue del 3% entre el 2012 y 2014, aunque el MEIC (2016) indica que para el 2015 la cantidad de empresas inscritas disminuyó en alrededor de un 8% con respecto al 2014.

En lo que respecta a la composición de las empresas costarricenses, el MEIC (2016) señala que cerca del 75% son PYME, mientras que solamente 6,6% corresponden a empresas grandes, aunque estas empresas son las que dan trabajo al 68,5% de la población trabajadora. La mayoría de las PYME se encuentran en el sector de servicios (38%).

Con relación a la Inversión Extranjera Directa, para el 2016, el país atrajo un total de 40 proyectos de IED, superando la meta establecida por el CINDE, que planteó la atracción de 32 proyectos, con esto se supera la atracción alcanzada del 2015, que fue de 39 proyectos (El Financiero, 2016).

La IED generó para el 2015 un total del 5,4% del PIB, teniendo un crecimiento anual del 3,7%, lo cual sigue una tendencia creciente que ha iniciado desde mediados de los noventa, (aunque en el periodo que va del 2007 al 2010 presentó una fuerte caída). Esto produce que se genere una mayor cantidad de empleos, la transferencia de conocimiento y tecnología, disponibilidad de recursos extranjeros para el financiamiento del país y la conexión de la economía local con empresas extranjeras que se produce con los encadenamientos productivos, lo cual permite que las empresas locales brinden productos y servicios que se introducen en la cadena de valor de estas transnacionales a modo de outsourcing (MIDEPLAN, 2016). Por ende, se producen mayores oportunidades a empresas locales que brindan servicios tipo outsourcing como es el caso de DEQUISA.

Otro aspecto importante respecto al tema es que Costa Rica es considerada, en términos generales, como un país con un buen ambiente para que las mujeres emprendan con respecto a otros países de la región, ya que estas pueden acceder sin problemas a cursos de formación, además de que la delincuencia y la corrupción son relativamente bajas. Aunque existen limitaciones muy fuertes como el acceso al financiamiento y la carga impositiva, además de que en términos generales existe un

riesgo alto para emprender cualquier negocio, ya que las variables macroeconómicas del país son muy sensibles a los cambios que ocurren en el exterior (The Economist Intelligence Unit, 2013).

4.3.4. Tendencias Demográficas y Sociales

Con relación a los aspectos sociales que afectan a la organización, Costa Rica presenta una demografía bastante variada tanto en su concentración como su composición.

Según datos del INEC⁶ (2016), la población costarricense para el 2016 se estima que es de 4.890.372 habitantes, la cual está concentrada en las provincias de San José y Alajuela, que en conjunto albergan cerca del 53% de la población, mientras que los tres cantones que tienen mayor población son el cantón central de San José (6,89%), el cantón de Alajuela (6,09%), y el cantón de Desamparados (4,82%); los cuáles son cantones ubicados en la parte central del Gran Área Metropolitana (GAM).

Por su parte, de los cantones que se ubican fuera de la GAM y tienen altos niveles de población se destaca el cantón de San Carlos con 3,84% de la población nacional y Pérez Zeledón con 2,91%.

En lo referente a la densidad de la población, con base en las proyecciones realizadas por el INEC, Costa Rica tiene en promedio una densidad de 93,40 habitantes por km², donde los cantones que tienen una mayor densidad de población son los de Tibás con 10.087,85 habitantes por km², y San José con 7.548,01 habitantes por km², mientras que el distrito que tiene una mayor densidad de población es León XIII que tiene una densidad aproximada a las 23.000 personas por km². San Juan de Tibás, el cuál es el distrito donde se ubican las oficinas centrales de DEQUISA tiene una densidad de población de por encima de las 7.700 personas por km² (INEC, 2014).

Además, según datos del INEC (2016), la distribución por edades de esta población muestra que la mayoría es menor de 50 años, ya que cerca del 78% se encuentra en ese rango, mientras que el rango de edad donde hay una mayor distribución

⁶ Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

de personas es de entre los 19 y 29 años con un 18,13%. La población con edad para trabajar (de entre 19 y 59 años) representa el 57,28% de del total.

En términos generales, el INEC estima que la población seguirá creciendo de forma interanual, pero la tasa de crecimiento está disminuyendo año con año, dado que la tasa de fecundidad está por debajo del nivel de reemplazo generacional (1,76 hijos(as) por mujer), y además la tasa de mortalidad está empezando a aumentar, siendo de 4,35 personas por cada mil habitantes para el 2015, y pese a que todavía es inferior a la tasa de natalidad (14,86 nacimientos por cada mil habitantes) va a llegar el punto de que la población va a decrecer si se mantiene la situación. Además, la esperanza de vida al nacer es de alrededor de los 80 años en promedio (INEC, 2016).

Otro aspecto son los índices de pobreza, ya que en el país, el 21,70% de la población se considera como pobre, y el 7,2% de los hogares están en extrema pobreza, donde en la zona urbana se encuentra cerca del 55% de los hogares en condiciones de pobreza, además de que aumentó en un 2,6% la pobreza extrema en la zona urbana.

Otros datos relacionados a las personas que están dentro de la línea de pobreza son que el 25,4% son desempleados, el 24,6% no está asegurada, el 10,7% no accede a servicio de agua y el 36% no tiene casa propia (INEC, 2015).

Con relación a la población discapacitada, en el Censo del 2011, el INEC (2011) identificó que en Costa Rica hay un 11,76% que padecen algún tipo de discapacidad que afecta una o varias de sus funcionalidades.

De toda esa población de personas discapacitadas, en el estudio se observa que de toda la población de personas con edades entre los 15 y los 59 años (la población que en el 2016 tiene una edad de entre 20 y 65 años), el 9,06% tiene discapacidad, el 49% son hombres y el 51% son mujeres.

La funcionalidad que presenta mayor incidencia de discapacidad es la vista, ya que el 59% de estas personas dijeron padecer en este aspecto, seguida de la discapacidad para caminar o subir gradas, mientras que la discapacidad de tipo mental fue la de menor incidencia, ya que solamente el 6% la presentaba.

Además, de las cuatro provincias que cubren la Meseta Central, la que presentó mayor concentración de personas discapacitadas, con edades de entre 15 y 59 años, fue San José, ya que esta población contiene alrededor del 34% de la totalidad del porcentaje antes mencionado, por su parte Alajuela contiene al 18%, y tanto Heredia como Cartago albergan alrededor del 10% cada una (INEC, 2011).

Finalmente, el censo del INEC (2011) señala que de la Población Económicamente Activa que tiene algún tipo de discapacidad, solamente el 34% están ocupadas (41% de las personas ocupadas trabaja en empresa privada), mientras que un 18% reciben pensión o algún tipo de renta. Según la Nación (2013), el 54% de los discapacitados con capacidad para trabajar carecen de empleo.

4.3.5. Tendencias Ambientales

En lo asociado a las tendencias en materia ambiental, es sabido que el país proyecta una imagen internacional de ser una nación verde, y que busca ser un referente internacional en ese ámbito, lo cual es apoyado con una legislación muy amplia que busca regular este aspecto, y que es reforzado por variedad de instituciones, como son ejemplo el SETENA y MINAET, además de herramientas legales, administrativas y de política pública (Estado de la Nación, 2016).

Aunque la situación que enfrenta el país no es del todo positiva, ya que existen fuertes limitaciones para la gestión ambiental, y la contingencia de problemáticas como la contaminación, el control de emisiones de CO₂, la protección ambiental, y el manejo del recurso hídrico entre otras.

En el vigésimo segundo informe del Estado de la Nación (2016) describe que el país carece de una actualización en su norma, y pese a que se han realizado esfuerzos, la burocracia legislativa ha sido una barrera importante.

Algunos indicadores de impacto ambiental muestran que en los últimos cinco años se ha tenido una especie de constancia, tendiendo ligeramente hacia la mejora, ya que, a pesar de que en la razón entre huella ecológica (capacidad de transformación del hombre al ambiente) y biocapacidad (capacidad de la naturaleza para proveer recursos)

muestre que se utilizan los recursos de manera ligeramente insostenible con un valor 1,05 para 2015, este indicador está tendiendo a la baja, ya que, con respecto al 2011, hubo una mejora del 5%.

Los niveles de contaminación del aire en la ciudad capital presentan una decaída en el 2015, ya que la cantidad de partículas en el aire (PM₁₀) aumentó en un 8% con respecto al 2014, aparte de que, a nivel nacional la proporción de vehículos que son rechazados por contaminación en la Revisión Técnica Vehicular, (RITEVE) con respecto a los que realizan el proceso se mantuvo prácticamente igual con relación al 2014 (20%). Además, la proporción de uso de energía proveniente de los hidrocarburos se ha mantenido prácticamente constante en el periodo analizado (alrededor del 72%), por lo que estas variables pueden estar contribuyendo a que, lejos de disminuir la huella de carbono per cápita que hay en el país, más bien haya crecido interanualmente un 2,16% en promedio (Estado de la Nación, 2016).

Costa Rica tiene la meta de carbono neutralidad, la cual es promovida tanto por legislaciones como por incentivos, como la certificación de Carbono Neutralidad, ISO 14001 y Bandera Azul por mencionar algunos, con lo cual busca reducir de forma sistemática las emisiones durante los próximos 100 años, pero según el Estado de la Nación (2016), la situación actual del país no permitiría cumplir las metas establecidas por el país en esa materia.

El principal impulsor de la deuda ecológica, según los análisis mostrados en el informe del Estado de la Nación (2016), es el transporte, ya que por su alta dependencia a los combustibles fósiles y la tendencia al crecimiento de la flota vehicular (incremento del 6,5% para el 2015), teniéndose una flota de cerca de 1,5 millones de vehículos, donde más del 70% corresponde a vehículos particulares; lo que en total genera el 54% de las emisiones netas del país (más de 1,3 millones de toneladas contaminantes).

Además, se tiene alta problemática en el aprovechamiento y protección del recurso hídrico, ya que la contaminación en los principales ríos del país ha tenido un aumento muy fuerte en los últimos años, tanto por la actividad de la población como de las industrias, lo cual ha sido consecuencia del débil control que tiene el país en este aspecto,

a parte del crecimiento insostenible en el uso del que ha tenido la zona urbana del país, contribuyendo a la distribución desigual de agua potable, principalmente en las zonas marginales de la zona urbana (Estado de la Nación, 2016).

4.3.6. Tendencias Tecnológicas

Finalmente, con relación a las tendencias ambientales, la organización y la sociedad en general, se han visto inmersas en las últimas décadas dentro de una revolución tecnológica, que claramente ha transformado la vida social, por ende, también el mundo de los negocios.

Los principales cambios se han dado en la parte de Tecnologías de Información y Comunicación, donde el acceso a la información se ha facilitado en gran medida y la realización de transacciones monetarias se ha hecho mucho más eficiente por el uso de plataformas electrónicas conectadas vía web.

En los principales cambios y tendencias que afectan el entorno de DEQUISA, está en primer lugar la búsqueda de la digitalización de la información, lo cual tiene como objetivo la reducción del uso de papel y una mayor flexibilidad en el manejo de la información.

Un término utilizado en este aspecto es el Big Data, que es toda la información y datos que se generan por la interacción de las personas en internet, y que quedan almacenados en la nube, y que por ende las organizaciones están aprovechando esto para poder identificar mejor sus mercados y aplicar sus estrategias.

La principal tendencia para los próximos años en este aspecto es el desarrollo y uso de herramientas para el análisis de esta Big Data, que permitirá una mejor gestión del talento humano para las organizaciones, así como otras áreas de los negocios, y grandes empresas como Google y Apple están desarrollando asistentes virtuales que permitirán a las organizaciones gestionar mejor sus búsquedas en la web, hacer transacciones y comprar (El Financiero, 2017).

También otra tendencia tecnológica global es el Internet de las Cosas (IoT), que consiste en la conectividad de todas las herramientas cotidianas que utilizan las

personas. Esto permite a las organizaciones, la posibilidad de poder automatizar y controlar procesos que antes no se analizaban, y generar bases de datos que pueden serle de mucha utilidad.

Las relaciones comerciales también se ven influenciadas por el uso de internet, y las plataformas de compra y venta permiten a las organizaciones poder hacer negocios con sus clientes y abastecer su cadena de suministro y valor, y esto tanto en el sector privado como el público.

El almacenamiento de la información también sigue la tendencia de digitalización, ya que, la variedad de plataformas de almacenamiento de datos en la nube sigue creciendo, así como la cantidad de oferentes, lo cual hace que el uso de datos sea cada vez más barato, y por ende las organizaciones puedan manejar por estos canales su información. Algunos de los oferentes principales de estos servicios son Google con Google Drive, Microsoft con One Drive, Box, y Dropbox por mencionar algunos.

La gestión de procesos también se ve positivamente afectada por la revolución en los sistemas de información, ya que poderosas plataformas, como las desarrolladas por SAP y Oracle, permiten controlar procesos tan complejos como la administración de la cadena de suministros, la administración del talento humano y la gestión financiera y contable de las organizaciones, entre otros.

DEQUISA, al tener a Instituciones del Estado como Clientes, se ve afectado por el cambio en la tecnología de Compras Públicas Digitales, ya que CompraRED dejó de ser la plataforma digital oficial de Compras Públicas, y en el 2017 todas las instituciones migrarán a utilizar la plataforma SICOP, que trae mejoras en la eficiencia en los procesos de compra y contratación de los entes gubernamentales, lo cual tiene como efecto mayor ahorro con respecto al sistema de CompraRED, además de solucionar carencias que este tenía, como la nula estandarización de procesos y documentos de contratación, la multiplicidad de plataformas desintegradas, la duplicación de requisitos y la falta de simplificación, entre otras carencias (SICOP, 2017).

En lo que respecta a innovaciones tecnológicas que influyan en el sector de servicios outsourcing de limpieza, no hay mucha información, pero la tendencia del

desarrollo de tecnologías de limpieza en general viene a producir máquinas más eco eficientes, que permiten desempeñar a sus usuarios en un menor tiempo, con un menor consumo energético y con mayor facilidad estas tareas y procesos.

4.3.7. Valoración de las tendencias asociadas al Gran Entorno

Para la identificación de las variables del macroentorno que tienen mayor peso e influencia en las actividades y proyectos de DEQUISA, se realiza el Análisis PESTEL, utilizando la herramienta desarrollada por Rodríguez (2016).

La evaluación de los factores provenientes del gran entorno se hace en función a la significancia que tienen para la organización cada una de las tendencias, para así definir cuáles son los que tienen mayor impacto real y potencial, como se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1
Determinación de importancia de Factores del Gran Entorno

Determinación del nivel de importancia de los factores del Macroentorno para analisis PESTEL	
Tendencia del Gran Entorno	Ponderación
1. Tendencias Políticas	15%
2. Tendencias Económicas	25%
3. Tendencias Socio-Culturales (Sociales)	10%
4. Tendencias Tecnológicas	10%
5. Tendencias Ecológicas (Ambientales)	10%
6. Tendencias Legales	30%

Fuente: Elaboración propia.

Se define las tendencias Legales y Económicas como las más importantes debido a las condiciones del mercado al que pertenece DEQUISA, además de ser las que presentan mayor posibilidad de sufrir alguna alteración que afecte de forma importante el sector, como se explica en la descripción de las tendencias en la sección 4.3 de este documento, mientras que los demás factores no tienen tanto nivel de influencia sobre la organización, por lo que se ponderan con 10%.

En lo asociado a las Tendencias Políticas, la variable que más peso tiene es la de Política Fiscal, la cual es la más proclive a sufrir una alteración en el corto plazo, lo que podría incrementar de forma directa los costos organizacionales, la siguiente en importancia es la Política de Comercio Exterior y Aranceles, dado que una situación favorable del país en este aspecto puede atraer empresas del extranjero, que potencialmente pueden ser clientes de la empresa, aunque el nivel de riesgo es considerado como bajo, donde el análisis de estas variables se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2
Matriz de Evaluación de Tendencias Legales

Factor Macroentorno	Ponderación	Descripción	Oportunidad	Amenaza	Nivel de Riesgo ⁷	Ponderación de Riesgo
1. Tendencias Políticas	15%				3,2	64%
Política fiscal	50%	La política fiscal presenta inestabilidad en el país ya que los gobiernos y fracciones de la Asamblea Legislativa han hecho fuertes esfuerzos por aumentar las tasas de impuestos a las empresas y comercio.		Posibilidad de aumento en los impuestos que deberá pagar la organización por los insumos que adquiere para la prestación del servicio de limpieza.	4	80%
Estabilidad del gobierno	20%	El país ha perdido potencial en evaluaciones internacionales por ingobernabilidad en los últimos años e infraestructura deficiente.		La llegada de nuevas empresas que podrían ser clientes potenciales de tercerización de servicios de limpieza pueden verse desincentivados a llegar al país.	3	60%
Política de comercio exterior y aranceles	30%	En las últimas décadas el país tiene una política de atracción de inversión extranjera directa (IED), incentivando a la entrada de empresas extranjeras al país mediante exoneraciones de impuestos y condiciones favorables.	La llegada y posicionamiento de empresas extranjeras puede constituir un mercado potencial para que DEQUISA les ofrezca sus servicios Outsourcing.		2	40%

Fuente: *Elaboración Propia, con base en Matriz PESTEL de plantilla de análisis de Rodríguez (2016).*

⁷ 1 = Riesgo muy bajo, 2 = Riesgo bajo, 3 = Riesgo medio, 4 = Riesgo alto, 5 = Riesgo muy alto.

En lo asociado a las tendencias económicas que afectan a DEQUISA, la que tiene una mayor importancia es la de las tasas de interés, dado que la organización utiliza el crédito para financiar proyectos, cubrir costos operativos, y responder ante necesidades inmediatas de liquidez ante cualquier situación que lo demande, donde el principal riesgo que puede ocurrir con respecto esto es que aumente el costo de los empréstitos, lo cual encarecería los gastos financieros de la organización, y pese a que las tasas han tendido hacia la baja, como se mencionó, presiones externas pueden hacer que se rompa con esta tendencia.

La segunda variable en importancia es la relacionada a la fuerza laboral, y su nivel de desempleo y calidad, donde se observa un desempleo del 10%, enfatizado en la población con menor preparación académica, lo cual hace que se dé los fenómenos del subempleo y aumente la pobreza, aunque esto representa una oportunidad para DEQUISA, ya que como su principal fuerza laboral son trabajadores no calificados para la ejecución de servicios de limpieza, tiene disponibilidad de mano de obra en dado caso que ocupe aumentar su planilla o cubrir vacantes operativas.

Otra tendencia importante es la del comportamiento del tipo de cambio y la inflación, donde la primera variable puede verse afectada por las presiones internacionales que ejerce el FMI y el FED, que están aumentando sus tasas para dar una mayor valorización al dólar, haciendo que el tipo de cambio aumente, teniendo un efecto directo en la inflación, dado que el país tiende a importar la mayoría de las materias primas, lo cual implica un aumento de los costos de insumos de limpieza para DEQUISA.

En la Tabla 3 se describe la situación de las principales variables económicas que pueden influir sobre la organización.

Tabla 3
Matriz de Evaluación de Tendencias Económicas

Factor Macroentorno	Ponderación	Descripción	Oportunidad	Amenaza	Nivel de Riesgo ⁸	Ponderación de Riesgo
2. Tendencias Económicas	25%				2,25	45%
Comportamiento del PIB	15%	El producto interno bruto del país se encuentra con una tendencia estable, con una ligera tendencia al alza, donde desde 2009 a 2016 tuvo un crecimiento promedio de 3,5% y que se proyecta en 4% para 2017.	Una economía con estabilidad permite tener cierta certeza de como estarán las condiciones en el corto y mediano plazo, y por ende minimiza el riesgo de tener imprevistos		2	40%
Tasas de interés	35%	Las tasas de interés han tenido una tendencia constante hacia la baja.	Existen buenas condiciones en el mercado para adquirir financiamiento	Las tasas de interés pueden dejar su tendencia a la baja por aumentos en las tasas de interés del FED.	3	60%
Comportamiento de la inflación y el tipo de cambio	20%	La inflación se ha mantenido baja durante el 2016, inclusive con periodos de deflación y el Tipo de Cambio se ha mantenido entre 530 y 560 colones, teniendo cierta estabilidad.		Presiones externas, como el cambio de Gobierno de USA generan inestabilidad en el TC, además medidas de dinamización como tasas bajas de interés pueden aumentar la inflación.	3	60%
Desempleo, calidad y costo de la fuerza laboral	30%	El desempleo se mantiene alrededor del 10%, donde la mayoría de las personas mayores de edad no tiene secundaria aprobada (62,2% hombres y 60% mujeres al 2015), teniéndose una escolaridad promedio de 9no año de educación diversificada aprobado.	DEQUISA ocupa en su gran mayoría personas con escolaridad baja para la prestación de servicios de limpieza, por lo que tiene facilidad de acceso de colaboradores(as)		1	20%

Fuente: Elaboración Propia, con base en Matriz PESTEL de plantilla de análisis de Rodríguez (2016).

Por su parte, las tendencias demográficas y socioculturales no tienen un impacto significativo sobre la organización, dado que se mantienen estables y que no influyen

⁸ 1 = Riesgo muy bajo, 2 = Riesgo bajo, 3 = Riesgo medio, 4 = Riesgo alto, 5 = Riesgo muy alto.

dado que la empresa está en un mercado B2B⁹, aunque tienen efecto en las disponibilidades de personal para la ejecución de las operaciones del negocio.

Las principales variables son los niveles de educación, la edad y las condiciones físicas de las personas, principalmente la población con discapacidad que puede trabajar, dado que la empresa tiene interés en contratar este tipo de colaboradores, para dar crecimiento a sus programas de integración social y promover la igualdad de condiciones en el mercado. En la Tabla 4 se muestran los principales indicadores de esta tendencia.

*Tabla 4
Matriz de Evaluación de Tendencias Socio-Culturales*

Factor Macroentorno	Ponderación	Descripción	Oportunidad	Amenaza	Nivel de Riesgo ¹⁰	Ponderación de Riesgo
3. Tendencias Socioculturales	10%				1	20%
Comportamiento demográfico de la población	10%	La población tiene en su mayoría una edad inferior a los 50 años, donde un 78% está en ese rango, mientras que las personas mayores de edad con edad para trabajar representan el 57%.	Disponibilidad de trabajadores(as) potenciales para la ejecución de servicios de limpieza para DEQUISA, en caso de requerir más personal		1	20%
Pobreza	10%	Existe un 21% de la población que se considera como pobre, donde el 55% está ubicado en la zona urbana, y el 25,4% son desempleados.	DEQUISA puede contribuir a la disminución del desempleo mediante la contratación de estas personas como encargados(as) de limpieza.		1	20%
Educación	35%	Alrededor del 60% de la población tiene una escolaridad igual o inferior a 9no año de secundaria	Disponibilidad de trabajadores(as) potenciales para la ejecución de servicios de limpieza para DEQUISA, en caso de requerir más personal		1	20%
Población con discapacidad	45%	54% de las personas discapacitadas con capacidad para trabajar están desempleadas.	DEQUISA al tener un programa de contratación de personas discapacitadas no tendría problemas de disponibilidad de este tipo de talento humano.		1	20%

Fuente: Elaboración Propia, con base en Matriz PESTEL de plantilla de análisis de Rodríguez (2016).

Por su parte, las tendencias ambientales están tomando un nivel significativo de importancia para DEQUISA, dada la creciente preocupación que ha surgido en la sociedad con respecto al impacto ambiental, esto tomando aún más fuerza en las instituciones públicas, que son los principales clientes de la organización, por lo que la

⁹ Business to Business por sus siglas en inglés.

¹⁰ 1 = Riesgo muy bajo, 2 = Riesgo bajo, 3 = Riesgo medio, 4 = Riesgo alto, 5 = Riesgo muy alto.

exigencia de criterios ambientales en las condiciones de las licitaciones ha tomado auge. La evaluación asociada a las variables que influyen en esta tendencia se presentan en la Tabla 5.

*Tabla 5
Matriz de Evaluación de Tendencias Ambientales*

Factor Macroentorno	Ponderación	Descripción	Oportunidad	Amenaza	Nivel de Riesgo ¹¹	Ponderación de Riesgo
4. Tendencias Ambientales	15%				1,4	28%
Emisiones y residuos	40%	El Gobierno y los grupos ambientalistas están buscando hacer presión para que los sectores sean eco eficientes y minimicen su huella carbono, además de que separen sus residuos y reciclen.	DEQUISA puede acceder a programas de certificación como Carbono Neutralidad, Ecoeficiencia, Bandera Azul, y otras, generando diferenciación respecto a la competencia.	Competencia de la organización ya cuenta con algunas de estas certificaciones, aventajando a la empresa en el concurso por licitaciones con este aspecto.	2	40%
Consumo de energía y recursos	60%	El Gobierno busca incentivar que las organizaciones utilicen mejor las fuentes de energía y los recursos, principalmente el hídrico.	Las organizaciones buscan mantener su huella ecológica limpia, por lo que buscan proveedores que tengan esas preocupaciones.		1	20%

Fuente: Elaboración Propia, con base en Matriz PESTEL de plantilla de análisis de Rodríguez (2016).

En lo concerniente a las tendencias de los factores tecnológicos y científicos, estos tampoco tienen mucha influencia sobre la organización ni el mercado de servicios de limpieza en general, los principales avances se dan en el desarrollo de equipos más eficientes en el consumo de agua e insumos de limpieza, además del desarrollo en la gestión de la información y comunicaciones, tal como se muestra en la Tabla 6.

¹¹ 1 = Riesgo muy bajo, 2 = Riesgo bajo, 3 = Riesgo medio, 4 = Riesgo alto, 5 = Riesgo muy alto.

Tabla 6
Matriz de Evaluación de Tendencias Tecnológicas

Factor Macroentorno	Ponderación	Descripción	Oportunidad	Amenaza	Nivel de Riesgo ¹²	Ponderación de Riesgo
5. Tendencias Tecnológicas	10%				2	40%
Desarrollo tecnológico reciente	50%	En el mercado se encuentran equipos y maquinaria de limpieza que utiliza mejor los insumos y el agua, además de ser más eficientes en el consumo de energía y combustibles	Existe variedad de opciones en el mercado de equipos que podría necesitar DEQUISA para la prestación de sus servicios		1	20%
Manejo de datos y TIC's	50%	Existen variedad de plataformas para la comunicación y el almacenamiento de datos, a un bajo costo para las organizaciones.	Facilidad para adquirir mecanismos para el almacenamiento online de información y plataformas más económicas de comunicación interna y externa	Aumenta riesgo de pérdida de información o salida de la misma por mala gestión de los colaboradores o por terceros que comenten delitos en este aspecto.	3	60%

Fuente: Elaboración Propia, con base en Matriz PESTEL de plantilla de análisis de Rodríguez (2016).

Finalmente, están las tendencias legales, las cuales son las variables del macroentorno que tienen mayor influencia sobre la organización, dado que, en primer lugar, la clientela de la empresa está compuesta en su gran mayoría por clientes del Estado, quienes deben seguir un proceso legal para poder hacer negociaciones con entes privados, dado que al manejar fondos públicos deben ser más meticulosos con su gestión, por lo que la cantidad de leyes que intervienen son mayores que las que se asocian a la negociación con personas y otras organizaciones del sector privado.

El principal factor que afecta la organización en este aspecto son los cambios en la legislación referente a las negociaciones con las instituciones públicas y participación en licitaciones, siendo además la que implica el mayor riesgo para DEQUISA, dado que han cambiado condiciones que antes eran favorables para la organización, como lo son la finalización del Convenio Marco¹³, el aumento en la valoración de la tenencia de

¹² 1 = Riesgo muy bajo, 2 = Riesgo bajo, 3 = Riesgo medio, 4 = Riesgo alto, 5 = Riesgo muy alto.

¹³ Acuerdo entre las instituciones del Estado y una empresa privada para la prestación exclusiva de un bien o servicio durante un periodo definido, que la segunda gana dada su superioridad en condiciones con respecto a la competencia.

certificaciones en calidad, ambiente y responsabilidad social, disminuyendo la importancia del precio como elemento clave en las negociaciones con el Estado; y la transición de la plataforma Compra RED a la de SICOP, para negociar virtualmente con las instituciones públicas. En la Tabla 7 se ve la situación de la empresa respecto a esta y otras variables más asociadas a las tendencias legales.

Tabla 7
Matriz de Evaluación de Tendencias Legales

Factor Macroentorno	Ponderación	Descripción	Oportunidad	Amenaza	Nivel de Riesgo ¹⁴	Pond. Riesgo
6. Tendencias Legales	30%				3,2	64%
Legislación sobre ventas al estado y participación a licitaciones	50%	Cambios en los negocios con el Estado, y el aumento en la exigencia de certificaciones para hacer negocio con proveedores de servicios de limpieza, además de finalización de Convenio Marco.	DEQUISA puede aumentar su posicionamiento si adquiere certificaciones internacionales generando una barrera contra nuevos competidores	El Convenio Marco está cerca a finalizar, por lo que muchos de sus clientes actuales pondrán a concurso la aceptación de nuevos proveedores de estos servicios	4	80%
Legislación laboral	25%	El Gobierno ha establecido decretos y leyes que buscan promover la igualdad de oportunidades.	DEQUISA se beneficia por los programas para promoción de personas discapacitadas, ya que tiene colaboradores con discapacidad.		2	40%
Legislación sobre protección ambiental	10%	La legislación ambiental se ha intensificado para minimizar el impacto ambiental de las organizaciones.	DEQUISA si fundamenta su oferta en la sostenibilidad ambiental puede aumentar su cartera de clientes privados.		1	20%
Legislación sobre Comercio	15%	El paquete fiscal viene a aumentar la carga impositiva de las empresas, inclusive introduciendo impuestos a sectores que no los tenían como el impuesto de 10% para servicios.		El aumento en la carga impositiva pueda afectar las utilidades que percibe la organización e incrementar el costo de sus servicios.	4	80%

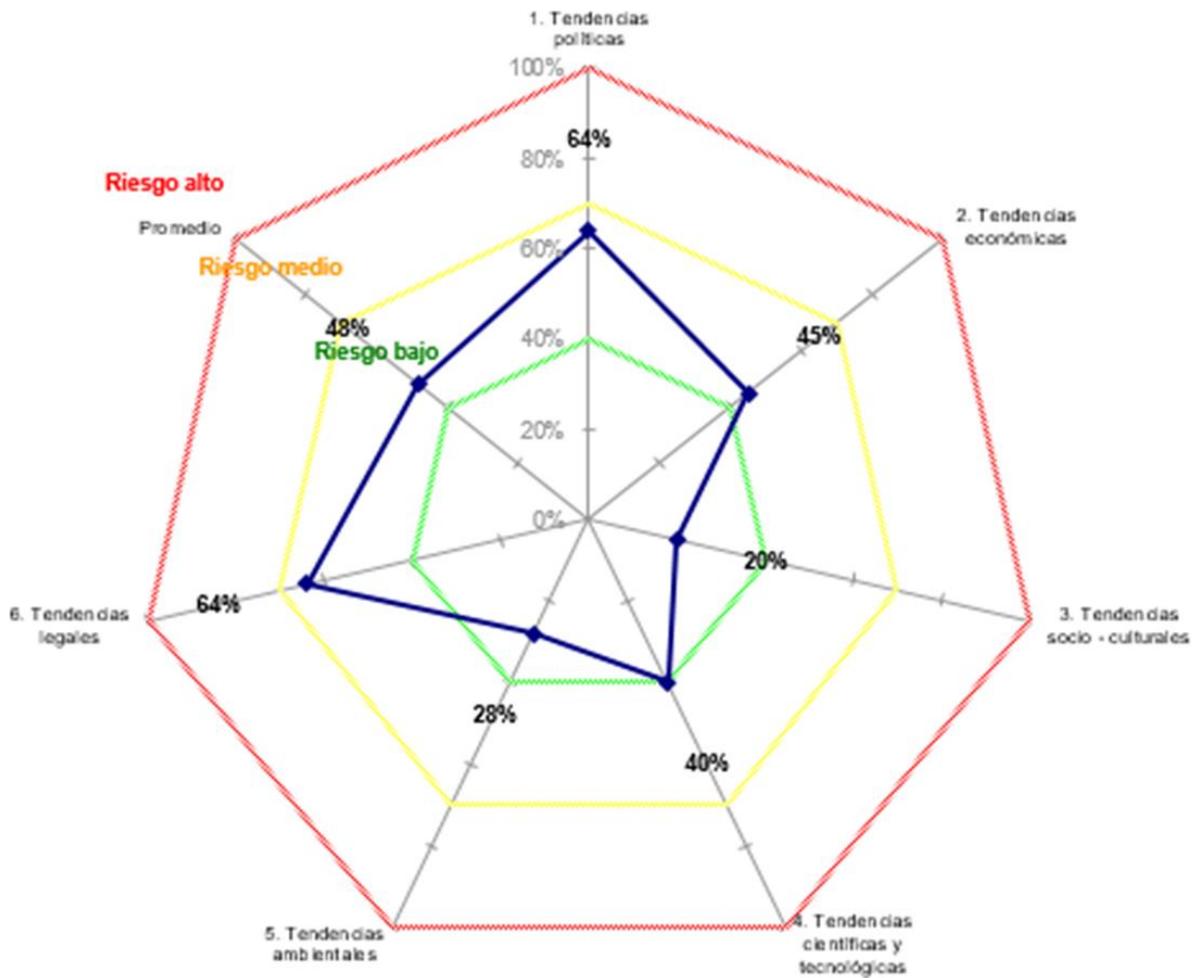
Fuente: Elaboración Propia, con base en Matriz PESTEL de plantilla de análisis de Rodríguez (2016).

Por tanto, con base en la identificación del nivel de riesgo de los factores que influyen en la organización, y la posible posición que tomará respecto a las condiciones que estos le impondrán, se puede concluir que las tendencias legales y políticas son las que generan mayor incertidumbre para la organización, seguida de las tendencias

¹⁴ 1 = Riesgo muy bajo, 2 = Riesgo bajo, 3 = Riesgo medio, 4 = Riesgo alto, 5 = Riesgo muy alto.

económicas, tal como se muestra en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Gráfico 1
Niveles de riesgo para las tendencias del Macroentorno



Fuente: Elaboración Propia, con base en Matriz PESTEL de plantilla de análisis de Rodríguez (2016).

4.4. Estudio del Microentorno de DEQUISA

En lo asociado a las variables que influyen en el entorno cercado de DEQUISA, las que tienen un nivel mayor de influencia son aquellas relacionadas a los clientes en primer lugar, dado que estos tienen el poder de decisión y negociación en el mercado, y son los que imponen sus intereses en la negociación, y los competidores, que con sus estrategias pueden afectar la cartera de clientes de la organización, y más por el hecho de que en este mercado el principal factor competitivo es el precio.

Además de existir actores que tienen alta importancia para la organización, dada la capacidad que tienen para influir en el éxito de la misma, como los proveedores, que son quienes brindan los insumos de limpieza y ponen a disposición de la empresa su estructura logística para la distribución de estos a los diferentes contratos con los que trabaja DEQUISA.

En esta sección se analiza las variables de estos actores que afectan a la organización, además de las otras partes del microentorno, las cuales, pese a no tener tanta fuerza sobre la empresa, tienen un rol importante en el mercado, ya sea por las obligaciones que se tienen con estas, o las oportunidades y amenazas que pueden generar para la organización y su desarrollo estratégico.

4.4.1. Clientes

En primer lugar, la cartera de clientes de DEQUISA se caracteriza por estar integrada principalmente por Entes Públicos, que representan cerca del 90% de la clientela total, dado principalmente por el enfoque que tiene la organización en desarrollar sus ofertas para participar en licitaciones, dado que los negocios con el Estado son de mayor volumen, plazos más largos y más estabilidad con relación al sector privado.

Esto enfatizado porque DEQUISA tenía la ventaja de que había sido adjudicada con el Convenio Marco, lo cual hacía que muchos entes del Estado adquirieran los servicios exclusivamente de la organización, pero dicho convenio está cerca de expirar, por lo que se han hecho variaciones en el Departamento de Licitaciones para poder competir y mantener muchos de los contratos que se tenían anteriormente por el Convenio y que están en riesgo de ser adjudicados a los competidores.

Con respecto a su composición, esta cartera de clientes está muy diversificada, ya que se tenía adjudicados para finales del 2016 un total de 260 contratos, pero hay seis contratos que engloban la mayor cantidad de esfuerzos de la organización, ya que en estos está colocado alrededor del 45% del personal a estos 260 contratos. Estos clientes de mayor significancia son los siguientes:

- Ministerio de Hacienda.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- Ministerio de Educación Pública.
- Ministerio de Seguridad.
- Registro Nacional.
- Banco Nacional de Costa Rica.

En este tipo de mercado, los clientes tienen un fuerte poder de influencia sobre los oferentes, ya que la cantidad de empresas que brindan este tipo de servicios es creciente, sin embargo, las instituciones del Estado deben apegarse a la Ley de Contratación Administrativa y Licitaciones Públicas para seleccionar a sus proveedores en un sistema de libre competencia, por lo que aquellos oferentes que tienen mayor grado de diferenciación y cumplen con los requisitos definidos en los carteles¹⁵ aumentan sus posibilidades de adjudicarse un contrato, y pueden abrir un proceso de apelación en caso que tenga suficientes argumentos para justificar que la empresa era la que mejor cumplía con los requisitos del cartel y, por ende, a la que debe asignarse el contrato.

Las principales exigencias que piden los clientes a la organización son precios competitivos, ya que el objetivo de una empresa al tercerizar una de sus funciones es el tener mayores rendimientos sobre la misma, además de que, como se mencionó, la oferta es amplia.

¹⁵ Medio por el cual una Institución Pública da a conocer al mercado sus demandas de productos y/o servicios y sus condiciones de negociación.

Después los clientes buscan que sus oferentes sean experimentados y brinden un servicio de alta calidad, donde muchos exigen que tengan certificaciones que validen esa calidad que requieren, además de que apliquen prácticas sostenibles.

Y otros aspectos que estos clientes piden es una atención flexible y de rápida respuesta, disponibilidad de horarios, cantidad de personal y adecuación para la cobertura de sus necesidades.

Por otra parte, están los clientes que provienen del sector privado, los cuales son usuarios principalmente de los servicios especiales que ofrece la organización, aunque también existen clientes que utilizan los servicios de limpieza de plazo que presta la organización, y las exigencias que estos tienen son similares a los entes públicos, con la ventaja de tener mejores periodos de pago (los clientes estatales duran entre 45 y 60 días para pagar), y la desventaja de que es menor la estabilidad de las negociaciones, aparte de que no se puede apelar legalmente si este tipo de cliente cambia por la competencia.

4.4.2. Competencia

En lo referente a la competencia que debe enfrentar DEQUISA dentro del mercado de Servicios de Limpieza Profesional, existe muchas organizaciones que brindan opciones similares a las que ofrece la organización, y que luchan por alcanzar los mercados meta que se tienen.

DEQUISA tiene enfocados sus esfuerzos hacia las Instituciones Públicas, donde tiene un posicionamiento de mercado cercano al 70%, mientras que en el sector privado el alcance de la organización es bajo, ya que, de sus clientes totales, los privados representan menos del 10%.

Aunque DEQUISA, y en sí todo el sector, compiten, en primera instancia, contra los departamentos de mantenimiento y limpieza de los clientes potenciales, por lo que los esfuerzos del sector es atraer a las empresas e instituciones a tercerizar sus trabajos de limpieza y mantenimiento de orden y aseo de las infraestructuras, dando soluciones que

superen a un departamento interno, tomando el precio y la atención al cliente un rol fundamental en este tipo de mercado.

Además de esta clase de competencia, ya dentro del sector DEQUISA debe enfrentar a variedad de organizaciones que plantean ofertas similares, dado que las barreras de entrada para nuevos competidores son relativamente bajas, lo cual ha hecho que la cantidad de empresas de servicios profesionales de limpieza orientado hacia organizaciones haya crecido; solo en la GAM se puede identificar más de veinte organizaciones que brindan estos tipos de servicios que utilizan internet para promocionar sus servicios, por lo que si se toman en cuenta las que no lo utilizan el número sería mayor.

Aunque DEQUISA tiene ventaja por sobre su competencia por su trayectoria en el mercado, ya que es la organización pionera del sector, haciendo que su nombre este fuertemente posicionado, además de que su cartera de clientes se ha mostrado satisfecha con los servicios que la empresa ofrece¹⁶, por lo que la competencia a considerar se reduce a aquella que tiene un nivel similar de posicionamiento y trayectoria en sus servicios.

Por tanto, esta competencia relevante para la organización presenta estructuras muy sólidas de negocio, que siguen también un enfoque hacia la calidad, y que han crecido de forma importante dentro del mercado, principalmente en el sector privado, pero que han logrado también introducirse en el sector público y que están compitiendo fuertemente por arrebatar clientes a DEQUISA.

Principalmente, se puede delimitar la competencia directa de DEQUISA a nueve organizaciones, las cuales tienen un fuerte posicionamiento y cuyas características representan una amenaza importante para la organización.

¹⁶ Búsquese DEQUISA en la página <https://www.hacienda.go.cr/rp/conveniomarco/Busqueda.aspx> y véase las puntuaciones dadas por los clientes a los servicios.

Dichas empresas son:

- MUTIASA.
- SCOSA-FLOREX.
- SELIME S.A.
- MASIZA.
- Grupo Nítidos.
- ALAVISA.
- Grupo SEMANS.
- Grupo VMA.
- Grupo EULEN.

4.4.2.1. Multinegocios Internacionales de América S.A. (MUTIASA)

La empresa MUTIASA es uno de los competidores más fuertes que enfrenta DEQUISA en el mercado, ya que su oferta valor se enfoca en un servicio de calidad, su estructura de negocio es sólida, ofrece sus servicios tanto a nivel nacional como en el extranjero, al tener presencia también el mercado panameño; y cuenta con cerca de 1450 colaboradores, teniendo un importante crecimiento desde su fundación en 1990.

En su cartera de clientes hay tanto empresas privadas como instituciones públicas, aunque la organización tiene un enfoque más hacia la clientela del sector privado; entre sus clientes destacados están Dos Pinos y COOPESANTOS R.L., mientras que en el sector público tiene como clientes principales al Banco Central de Costa Rica, el Banco Nacional, la Caja Costarricense del Seguro Social, entre otros (MUTIASA, 2015).

La oferta de esta organización son soluciones de limpieza profesional para empresas ajustadas a sus necesidades, además de facilitar auxiliares para procesos administrativos.

Sus principales fortalezas son el alcance que tiene en el país, su experiencia en el mercado, su certificación en ISO 9001:2008 y su afiliación al ISSA¹⁷.

¹⁷ Asociación Mundial de Expertos en Limpieza y Mantenimiento por sus siglas en inglés.

4.4.2.2. Servicios de Consultoría de Occidente (SCOSA)

SCOSA es una división de la empresa de productos de limpieza FLOREX, y su oferta consiste en brindar soluciones de limpieza a otras organizaciones, además de servicios como control de plagas, jardinería y mantenimiento de áreas industriales (SCOSA, 2016).

Esta empresa fue establecida en 1995 y su enfoque es el brindar servicios de limpieza que protejan el medio ambiente, y su mercado abarca todo el país, teniendo clientes del sector privado y del público.

La organización cuenta con certificaciones ISO 14001, ISO 9001, Carbono Neutralidad y Marca País, además está en proceso de certificarse en la norma INTE 35-01-01 de Responsabilidad Social (SCOSA, 2016).

Las principales fortalezas que tiene SCOSA son el tener varias certificaciones en sus servicios, su estructura organizacional y no requerir de proveedores externos para el suministro de insumos de limpieza.

4.4.2.3. Servicios de Limpieza a su Medida S.A. (SELIME S.A.)

De la empresa SELIME S.A. no se encuentra mucha información en internet, pero se sabe que es una empresa con una estructura sólida y con una cantidad importante de personal de limpieza, brinda servicios a empresas privadas y entes público y está certificada en la ISO 14001.

Sus principales fortalezas son su certificación ambiental, sus precios y su amplitud de personal.

4.4.2.4. Grupo MASIZA

Esta empresa fue fundada en 1997 en Pérez Zeledón, y se oferta se basa en brindar productos y servicios de limpieza con la garantía de protección al medio ambiente.

La MASIZA cuenta con una planilla con alrededor de 450 encargados(as) de limpieza y tiene clientes tanto públicos como privados.

Las principales fortalezas que tiene esta organización son su certificación en el programa Bandera Azul Ecológica y que no requiere de proveedores externos para abastecerse de insumos de limpieza.

4.4.2.5. Grupo Nítidos

Grupo Nítidos fue fundado en 1991 en Tibás, y enfoca su oferta de servicios de limpieza profesional a la calidad y la protección ambiental, teniendo en su cartera de clientes tanto empresas privadas como instituciones públicas.

Esta organización cuenta con una planilla de 25 administrativos y alrededor de 650 encargados(as) de limpieza, y tiene como principal fortaleza su certificación en ISO 9001, siendo la primera empresa del sector en adquirirla en 2016, además de estar en proceso para adquirir la certificación en Carbono Neutralidad.

4.4.2.6. ALAVISA

ALAVISA es una organización de servicios de limpieza, mantenimiento de zonas verdes, que tiene más de 20 años de estar en el mercado de servicios de limpieza profesional.

Su oferta se basa en un servicio con precios competitivos y servicios de calidad enfocados en la protección del medio ambiente, y su zona de influencia es el Pacífico Norte y el Pacífico Central, su ubicación es Cañas, Guanacaste.

En su cartera de clientes se encuentran empresas privadas y públicas, teniendo como principales fortalezas la diversificación de su oferta y el tener la certificación de Carbono Neutralidad de INTECO.

4.4.2.7. Grupo SEMANS

Grupo SEMANS es una empresa costarricense que tiene 15 años de estar en el mercado, y se encarga de ofrecer diversos servicios de outsourcing, en el área administrativa, leasing, limpieza y seguridad.

Esta empresa enfoca su negocio a la satisfacción de su clientela mediante el profesionalismo y la calidad en la prestación de sus servicios, donde su clientela está compuesta por organizaciones del sector privado y público.

Las principales fortalezas que tiene esta organización es la diversificación en su oferta para sus clientes y su equipo y maquinaria para desarrollar sus operaciones, además está en proceso de certificación en Bandera Azul Ecológica.

4.4.2.8. Grupo VMA

El Grupo VMA es una corporación compuesta por tres unidades estratégicas de negocio, con las cuales ofrece al mercado servicios de seguridad, protección de valores y servicios de limpieza profesional, ubicándose en San Francisco de Dos Ríos.

La empresa fue fundada en 1986, empezando a brindar servicios de limpieza un año después, teniendo como clientes tanto empresas del sector privado como organizaciones del sector público.

Las principales fortalezas del Grupo VMA son el tamaño de su personal de limpieza, ya que tiene más de 600 colaboradores en esta unidad de negocio, y la diversificación de sus servicios.

4.4.2.9. Grupo EULEN

Grupo EULEN es una organización que se encarga de prestar servicios de outsourcing de limpieza, con origen en España y que ha estado en el mercado costarricense desde 1997.

Esta empresa brinda sus servicios al sector privado y público, y está ubicada en Zapote.

Su oferta se basa en prestar servicios de limpieza bajo estándares de calidad y protección ambiental, donde pone su experiencia e internacionalización (con presencia en 14 países) como garantía de su propuesta valor.

Las principales fortalezas de esta organización son su perfil internacional, su capital y tamaño, su experiencia y estar certificada en varias normas internacionales, donde destacan la ISO 9001, ISO 14001 y OSHAS 18001.

4.4.2.10. Análisis de perfil competitivo

De estas nueve empresas que son competencia directa de la organización, destacan básicamente dos, que tienen un alto enfoque en las instituciones públicas, y que compiten frecuentemente en las licitaciones y que han sacado ventaja de DEQUISA, las cuales son MUTIASA y SCOSA-FLOREX.

Identificando los factores clave de éxito en el mercado, mediante la obtención de información sobre la experiencia de mercado que tiene la organización, y lo que piden los clientes en los procesos de licitación, se determinan ocho aspectos fundamentales que significan la adjudicación de un contrato para una organización; donde el primero en importancia es el factor Precio, que se le asigna un peso relativo al 30%, seguido de la tenencia de certificaciones internacionales en calidad, sostenibilidad y procesos, que se pondera con un 20%; y en tercer lugar la calidad en la prestación del servicio y la atención al cliente.

La principal ventaja competitiva que tiene DEQUISA es su experiencia en el mercado, por su trayectoria y el conocimiento de los clientes de sus servicios, además de que la calidad de sus servicios y el precio son fortalezas competitivas que posee, y el principal punto débil que tiene es la carencia de certificaciones internacionales, que es una de las exigencias que está pidiendo el Estado para mantener negociaciones con la empresa, y pese a que el indicador MPC es de 2,60 (está en una posición ligeramente ventajosa), si no mejora su posición podrá disminuir su competitividad en el mercado.

MUTIASA es la que tiene un mejor posicionamiento competitivo, dado que su promedio de cumplimiento a los factores fundamentales del mercado es del 75%, sacando ventaja por su precio, su planilla y la tenencia de certificaciones ISO-INTECO, teniendo una calificación de MPC de 3, lo cual es señal de que tiene un posicionamiento fuerte.

SCOSA-FLOREX saca ventaja de DEQUISA y MUTIASA porque es la empresa que tiene más certificaciones de las dos, lo que hace que la calidad de su oferta sea reconocida, además de que no requiere de proveedores de insumos, dado que FLOREX suministra los químicos, los cuales también están certificados a nivel internacional.

En la Tabla 8 se presentan estos y otros indicadores de las empresas en los factores críticos de éxito competitivo.

Tabla 8
Matriz de Perfil Competitivo en sector de Servicios de Limpieza Profesional

(A) FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO COMPETITIVO	(B)	DEQUISA		MUTIASA		SCOSA - FLOREX	
	Valor	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Precio competitivo	30%	3	0,90	3	0,90	2	0,60
Experiencia en el mercado	10%	4	0,40	3	0,30	2	0,20
Calidad del servicio	15%	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Tamaño de la planilla	5%	2	0,10	3	0,15	3	0,15
Atención al cliente	10%	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Certificaciones internacionales	20%	1	0,20	3	0,60	4	0,80
Reconocimientos nacionales	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Logística para ejecución de servicio	5%	2	0,10	3	0,15	4	0,20
			0,00		0,00		0,00
			0,00		0,00		0,00
TOTAL	100%		2,60		3,00		2,85
			65%		75%		71%

Fuente: Elaboración Propia, con base en Matriz Perfil Competitivo (MPC) de plantilla de análisis de Rodríguez (2016).

4.4.3. Proveedores

DEQUISA, al ser una empresa que se encarga solamente de proveer un servicio, y carecer de plantas productivas e inventarios de gran escala, adquiere de otras organizaciones los químicos, herramientas y equipos que necesita para brindar sus servicios a los clientes, constituyendo actores de mucha importancia para los intereses de la compañía, principalmente por las exigencias de calidad y bajo costo que demanda el mercado.

Los químicos e insumos de limpieza son la segunda variable de costo en importancia para la empresa, después de los pagos de planilla, representado cerca del 10% del total, donde los que tienen mayor peso son los químicos de limpieza, como el cloro, sustitutos de cloro, desinfectantes, ceras, desengrasantes y demás, que se aplican de forma directa en cada trabajo que realizan los colaboradores.

Dichos químicos son adquiridos de forma mensual en los contratos donde se tiene mayor volumen de trabajo, y de forma trimestral en los que hay menor volumen.

El proveedor que brinda la mayoría de estos insumos es la empresa LEMEN de Costa Rica, que es la empresa que provee químicos de limpieza que cumple con los requisitos establecidos en el Convenio Marco¹⁸.

Además, se tiene como proveedores de químicos de limpieza, pero en menor magnitud, a la empresa Inter King, a DECO para el papel, PROLIMP, y SIPSA.

Los segundos en importancia son las bolsas, las cuáles son utilizadas en los procesos de recolección de basura y manejo de desechos, donde el proveedor principal es Donald Cabrera, el cual se encarga de brindar dichas bolsas.

Las principales exigencias que le pide DEQUISA a sus proveedores es que sus químicos estén certificados laboratorios reconocidos por ECA (Ente Costarricense de

¹⁸ Conjunto de requisitos legales y técnicos que deben cumplir los proveedores de una organización para que esta pueda brindarle sus productos y/o servicio a las Instituciones del Estado bajo el Convenio Marco.

Acreditaciones), tengan hojas de seguridad, registro sanitario y sean biodegradables, todo lo cual se puede ver que está ligado a requerimientos de calidad.

Otro aspecto importante con relación a los proveedores es que DEQUISA contrata a aquellos que tengan la logística suficiente para dejar los químicos e insumos en las instalaciones del cliente, dado que la organización no cuenta con bodegas grandes de almacenamiento, no flotilla de distribución, por lo que una de las características que debe tener el proveedor que pretenda venderle a DEQUISA es estar dispuesto a dejar los insumos y químicos a cada uno de los diferentes contratos que esta tiene.

Otros requerimientos importantes para la selección de proveedores son los de precio y flexibilidad de pago; las condiciones de crédito que le dan a DEQUISA sus proveedores actuales es un periodo de pago de 30 días, siendo LEMEN el que da mejores condiciones de crédito con un periodo de pago de 45 días, que se puede expandir a 60.

Una vez elegido el proveedor se evalúa el servicio que le brinda este a la organización, tomándose como criterios principales la disponibilidad de este para DEQUISA, el trato, la flexibilidad, la responsabilidad y la rápida respuesta a errores en entrega, por lo que a aquellos proveedores que empiecen a tener deficiencias en estos aspectos se les reporta y si no hay arreglo a estas situaciones, se procederá a buscar otros proveedores que los sustituyan y se termina la relación.

En lo referente al poder de influencia que existe en la relación entre DEQUISA y sus proveedores, este está volcado en favor de DEQUISA, por el volumen de compras que maneja y por la variedad de oferentes que le llegan, los cuales se enteran de la organización por la página web y, en su mayoría, por la información que tienen los encargados(as) de limpieza en su uniforme. Por lo que los proveedores interesados en trabajar para la organización vienen a las instalaciones a plantear su oferta y negociar, lo que hace que la organización pueda imponer sus intereses y negociar con condiciones favorables.

Los proveedores que se han mantenido mayor tiempo de servir a la organización son LEMEN y Donald Cabrera, mientras que los más recientes son Inter King y SIPSA.

4.4.4. Otros actores del Entorno Cercano

Aparte de los actores ya mencionados, existen otros participantes del microentorno que influyen de forma directa a la organización, donde se tiene en primer lugar al gobierno local, ya que la empresa debe cumplir sus obligaciones tributarias, y además de ser el ente que da mantenimiento a la infraestructura vial, recolección de basura y seguridad pública, y puede realizar actividades que sean plataformas potenciales de exposición para DEQUISA, siendo la Municipalidad de Tibás la que cumple este rol para la empresa.

Además, está la comunidad, la cual es vital porque es de aquí de donde vienen las personas que se convertirán en posibles colaboradores de la organización, y por ende se ven beneficiados por las oportunidades de trabajo que brinda DEQUISA, aparte de recibir influencia directa de todas las actividades que realice la organización, por lo que se debe contemplar todos los impactos posibles hacia este grupo de interés.

Después están los entes financieros, aseguradoras y prestadoras de servicios que brindan sus plataformas de servicio para DEQUISA, sirviendo los primeros como fuentes de financiamiento para apalancar los negocios, para gestionar y ejecutar pagos de planillas y facturas, descontar documentos, entre otros trámites financieros; los segundos para proteger los bienes y el Talento Humanos que tiene la organización; y los terceros que brindan los servicios necesarios para el adecuado desarrollo de las funciones de la organización, como agua, luz, internet, telefonía, recolección de basura, entre otros.

DEQUISA trabaja con entes financieros públicos y privados, los cuales son el Banco Nacional de Costa Rica, Banco de Costa Rica, Bancrédito, Financiera Desifyn, Financiera GyT, BAC San José y ASEBANACIO, y su aseguradora es el Instituto Nacional de Seguros.

También están la CCSS y el Ministerio de Hacienda, con las cuales DEQUISA tiene sus obligaciones tributarias, siendo de vital importancia para la organización, ya que tienen alto poder de influencia.

Finalmente, están los Entes de Certificación como INTECO y SIREA-MINAE, los cuales permiten que la organización pueda cumplir sus objetivos de mejora continua

siguiendo sus programas de Estandarización, y así se obtenga certificaciones de la sostenibilidad de la empresa y se pueda proyectar una imagen de solidez y credibilidad al mercado.

4.4.5. Evaluación de los factores del Entorno Cercado de DEQUISA

Para el análisis de las variables que afecta a la organización y que son provenientes de su entorno cercano, se utiliza el estudio de las Cinco Fuerzas del Mercado, donde la Intensidad de la Rivalidad y el Poder de Negociación de los Clientes son los factores que generan mayor peso para DEQUISA, y en sí, para todo el mercado de servicios profesionales de limpieza.

En la Tabla 9 se muestra la ponderación que se da a las cinco fuerzas en función a su nivel de significancia para la empresa.

Tabla 9

Determinación de importancia de los factores del Microentorno de DEQUISA

Determinación del nivel de importancia de los factores del Microentorno para el análisis de la Cinco Fuerzas del Mercado	
Fuerzas del Mercado	Ponderación
1. Intensidad de la Rivalidad	40%
2. Poder negociador de los Clientes	35%
3. Poder negociador de los Proveedores	15%
4. Competidores potenciales	5%
5. Productos (servicios) sustitutos	5%

Fuente: Elaboración Propia.

La intensidad de la rivalidad es la fuerza que tiene mayor significancia para DEQUISA en este momento, lo cual es causado por el crecimiento que ha tenido su competencia directa, que como se analizó en la sección del Análisis de perfil competitivo, ha superado a la organización, principalmente en lo relacionado a las certificaciones, que es una de las señales del aumento de la capacidad que han tenido sus rivales y que aumentan la posibilidad de arrebatar clientes de su cartera. En la Tabla 10 se muestra los niveles de riesgo que tiene DEQUISA en las variables asociadas a la Rivalidad de la Competencia.

Tabla 10
Evaluación de Rivalidad de la Competencia

Factor Microentorno	Pond.	Descripción	Oportunidad	Amenaza	Nivel Riesgo ¹⁹	Ponderación Riesgo
1. Intensidad de la rivalidad	40%				4,15	83%
Similitud de los competidores en capacidad	35%	Existen cinco empresas que tienen capacidades similares a DEQUISA, donde dos han logrado tomar ventaja sobre la organización, las cuales son MUTIASA y SCOSA-FLOREX	Estas empresas han logrado abrir el mercado principalmente en el sector privado, lo que hace que aumente la cantidad de clientes potenciales para la organización	Estas empresas han crecido en su participación dentro del mercado de organizaciones estatales, luchando por arrebatar clientes a DEQUISA.	4	80%
Falta de diferenciación	15%	La oferta de servicios de limpieza que hacen las compañías no se diferencian mucho entre sí, la generación de diferenciación en este sector radica en la amplitud de servicios de apoyo, que complementan la oferta de los de limpieza, y la calidad.	Al estar DEQUISA desarrollando nueve proyectos de certificación, va a lograr generar diferenciación como organización integral, lo que hace que sus servicios aumenten valor agregado.		3	60%
Aumentos de capacidad de competidores	45%	Varios competidores han crecido mucho en el mercado, superando a DEQUISA en cantidad de personal y, principalmente, en la adquisición de certificaciones internacionales, como lo son el caso de MUTIASA y SCOSA-FLOREX.		Actualmente estas empresas están luchando por aumentar su participación en el mercado estatal, por lo que la posibilidad de que quiten participación a DEQUISA es alto.	5	100%
Altas barreras de salida	5%	La principal barrera de salida es la cantidad de personas que están en planilla, ya que se tiene cerca de mil personas en puestos operativos.		Una eventual salida del mercado implicaría un despido masivo de personas, lo cual hace que la organización entre en estado de quiebra.	1	20%

Fuente: Elaboración Propia, con base en Matriz Fuerzas del Mercado de plantilla de análisis de Rodríguez (2016).

Por su parte, la fuerza del poder de negociación que tienen los clientes, el riesgo es más bajo con relación al de la rivalidad de la competencia, dado que al tenerse que participar en licitaciones obliga a todos los competidores a actuar en el marco de la

¹⁹ 1 = Riesgo muy bajo, 2 = Riesgo bajo, 3 = Riesgo medio, 4 = Riesgo alto, 5 = Riesgo muy alto.

legalidad y transparencia, lo que hace que DEQUISA pueda obtener información de su competencia y con base en esta plantear la contra oferta; y el principal factor de riesgo es la potestad que tienen los clientes para definir las condiciones de las negociaciones, dado que pueden dar ponderaciones altas a los criterios que la empresa no está cumpliendo (como las certificaciones ISO-INTECO).

*Tabla 11
Evaluación de Poder de Negociación de los Clientes*

Factor Microentorno	Ponderación	Descripción	Oportunidad	Amenaza	Nivel de Riesgo ²⁰	Ponderación de Riesgo
2. Poder negociación clientes	35%				2,75	55%
Sistema rígido del Sector Público para adquirir servicios	40%	Las instituciones públicas deben seguir el proceso licitación, para recibir las ofertas de los que brindan los servicios de limpieza para identificar la que más le favorece, por lo que en cada negociación se compiten contra varias empresas.	DEQUISA puede conocer la oferta de su competencia, así como cuestionar legalmente y hacer que retroceda una adjudicación a la competencia.	La incertidumbre de participar en el sector público es alta, además de que para sostener la clientela se debe luchar contra varios oferentes en forma cíclica.	3	60%
Poca diferenciación de los servicios ofrecidos	20%	Actualmente no se ve diferenciación fuertemente marcada entre las ofertas que se hacen, por lo que el criterio principal de selección es el precio.	DEQUISA puede generar diferenciación mediante la consecución de certificaciones, además de que es reconocido por los clientes dentro del sector por su trayectoria.		2	40%
Los clientes tienen potestad para definir condiciones de negocio.	25%	Los clientes estatales ponderan las características del servicio que desea para escoger al oferente que mejor cumpla con las características deseadas.	DEQUISA puede apelar una adjudicación a la competencia con base en los criterios de selección por la vía legal, y adjudicarse un contrato.	Se compite contra varias empresas en una misma licitación (por lo general más de tres).	4	80%
Clientes con conocimiento total del sector	15%	Las instituciones públicas reciben ofertas de variedad de empresas para la prestación de los servicios de limpieza, por lo que tiene conocimiento de los oferentes.	DEQUISA había tenido adjudicado el Convenio Marco, por lo que los clientes estatales conocen las características del servicio que ofrece.		1	20%

Fuente: Elaboración Propia, con base en Matriz Fuerzas del Mercado de plantilla de análisis de Rodríguez (2016).

²⁰ 1 = Riesgo muy bajo, 2 = Riesgo bajo, 3 = Riesgo medio, 4 = Riesgo alto, 5 = Riesgo muy alto.

Por su parte, con respecto a la fuerza de negociación de los proveedores, DEQUISA tiene ventaja, principalmente porque los proveedores deben buscar adecuar su oferta a las disposiciones de la empresa, pero no todos tienen los requerimientos que pide, por lo que las opciones bajan a aquellas que manejan químicos certificados por laboratorios autorizados, además de que otro requerimiento importante es el tener la capacidad logística para distribuir los químicos e insumos a los diferentes contratos.

En la Tabla 12 se puede ver la situación de la organización con respecto al poder de negociación con sus proveedores.

*Tabla 12
Evaluación de Poder de Negociación de los Proveedores*

Factor Microentorno	Ponderación	Descripción	Oportunidad	Amenaza	Nivel de Riesgo ²¹	Ponderación de Riesgo
3. Poder negociación Proveedores	15%				2,8	56%
Pocos proveedores tienen productos de limpieza que cumple con la calidad exigida por la organización	35%	La cantidad de proveedores que tienen insumos de limpieza aprobados por laboratorios certificados es baja.		Se tiene pocas opciones a escoger para obtener insumos de limpieza con las características de calidad exigidas por el cliente.	3	60%
Las compras de insumos y químicos tienen un peso representativo en los costos de prestación de servicios de limpieza.	20%	Al tener alrededor de mil personas prestando servicios de limpieza, la organización compra volúmenes grandes de químicos e insumos a los proveedores.	Los proveedores deben acomodarse a las condiciones de la organización para que esta le compre.		2	40%
Pocos proveedores con las capacidades requeridas por la organización.	45%	La organización distribuye los insumos y químicos a los diferentes contratos a través de sus proveedores, por lo que una de las condiciones para comprar es que estos tengan la logística para poder llevar los insumos a los encargados(as) de limpieza.		Son pocas las opciones que se tienen que cumplen con las condiciones de logística que requiere la organización.	3	60%

Fuente: Elaboración Propia, con base en Matriz Fuerzas del Mercado de plantilla de análisis de Rodríguez (2016).

Con relación a los competidores potenciales que pueden entrar al mercado de servicios de limpieza profesional, las barreras son bajas, por lo que no existe dificultades

²¹ 1 = Riesgo muy bajo, 2 = Riesgo bajo, 3 = Riesgo medio, 4 = Riesgo alto, 5 = Riesgo muy alto.

para que entren y ha impulsado el aumento en la cantidad de empresas del sector, pero para competir por los clientes a los que se dirige la organización se requiere de mayor infraestructura, por lo que los nuevos competidores no tienen altas posibilidades de crecimiento, por lo que, tal como se muestra en la Tabla 13, el nivel de riesgo generado por los competidores potenciales es bajo.

*Tabla 13
Evaluación de Poder de Negociación de los Competidores Potenciales*

Factor Microentorno	Ponderación	Descripción	Oportunidad	Amenaza	Nivel de Riesgo ²²	Ponderación de Riesgo
4. Competidores Potenciales	10%				2	40%
Posibilidad de que aparezcan nuevos competidores en el sector	100%	Las barreras de entrada que existen para entrar a este tipo de mercado son bajas, por lo que no es difícil emprender en este sector.	Se requiere una fuerte inversión para que una empresa pueda participar exitosamente en licitaciones estatales contra las empresas que lideran este mercado.	La cantidad de empresas que brindan servicios de limpieza han aumentado mucho en los últimos veinte años	2	40%

Fuente: Elaboración Propia, con base en Matriz Fuerzas del Mercado de plantilla de análisis de Rodríguez (2016).

Por último, respecto a la fuerza de los productos y servicios sustitutos que afectan a DEQUISA, el principal es el hecho de que los clientes decidan no tercerizar las actividades de limpieza y mantenimiento, pero las tendencias más bien hacen que las organizaciones, tanto privadas como públicas, busquen tercerizar los procesos que no forman parte de su función principal, principalmente para optimizar costos y disminuir responsabilidades, por lo que el riesgo de este factor es bajo, tal como lo muestra la Tabla 14.

²² 1 = Riesgo muy bajo, 2 = Riesgo bajo, 3 = Riesgo medio, 4 = Riesgo alto, 5 = Riesgo muy alto.

Tabla 14
Evaluación de Productos y Servicios Sustitutos

Factor Microentorno	Ponderación	Descripción	Oportunidad	Amenaza	Nivel de Riesgo ²³	Ponderación de Riesgo
5. Productos y/o servicios Sustitutos	5%				2	40%
Posibilidad de que aparezcan o productos o servicios que reemplacen al producto o servicio ofrecido	100%	El principal sustituto del servicio profesional de limpieza y mantenimiento es que una organización tenga un departamento interno con esas funciones.	Los costos legales y sociales de tener en planilla colaboradores no asociados a las actividades principales de negocio, como lo es el caso de la limpieza y mantenimiento, hacen atractiva para las empresas la tercerización.		2	40%

Fuente: Elaboración Propia, con base en Matriz Fuerzas del Mercado de plantilla de análisis de Rodríguez (2016).

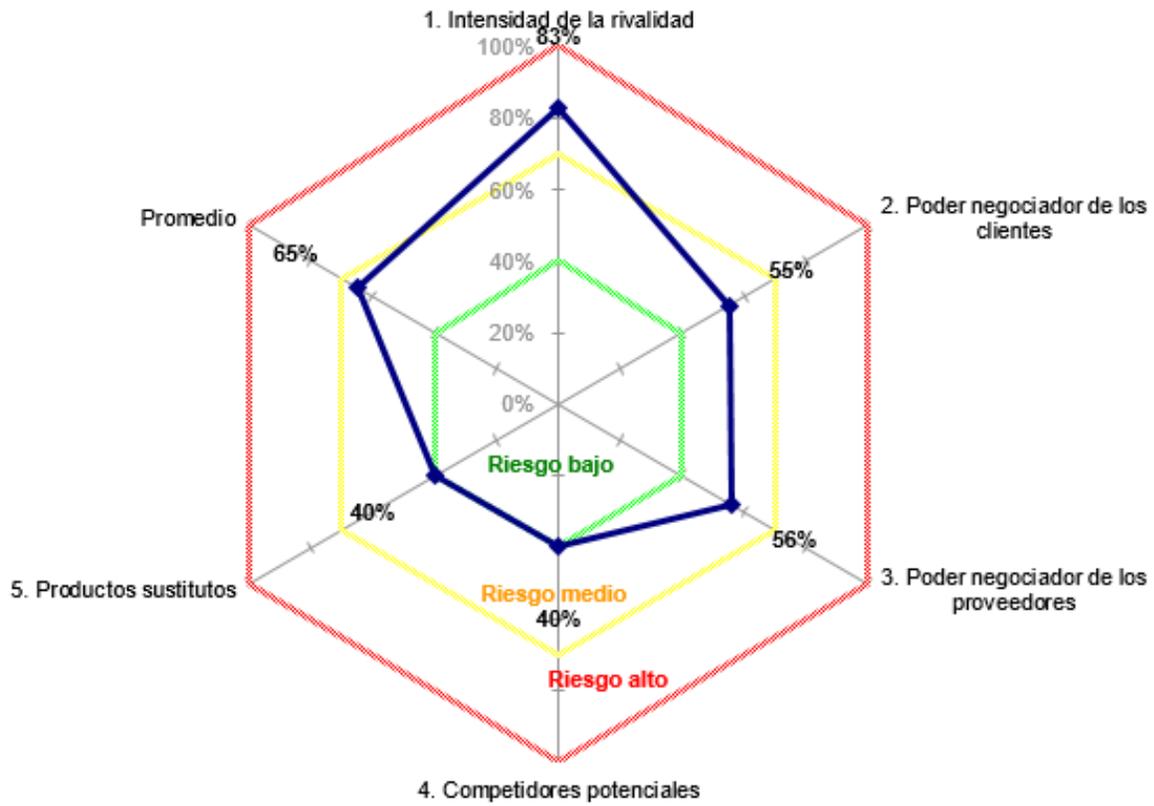
Por lo que el nivel de riesgo promedio de las diferentes fuerzas es del 65%, estando por debajo de lo que Rodríguez (2016) considera como un nivel de riesgo medio (70%).

Aunque la intensidad de la rivalidad presenta un riesgo alto, indicando un 83%, lo cual sucede por estar en desventaja respecto a sus principales competidores, quedando latente posibilidad de que pierda una gran porción de sus clientes, implicando un adelgazamiento de su estructura operativa de alta magnitud, que culminaría en un golpe económico con consecuencias muy negativas para la sostenibilidad de la organización.

En el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se muestra los porcentajes de riesgo que tienen las diferentes fuerzas del mercado sobre DEQUISA.

²³ 1 = Riesgo muy bajo, 2 = Riesgo bajo, 3 = Riesgo medio, 4 = Riesgo alto, 5 = Riesgo muy alto.

Gráfico 2
 Nivel de riesgo de las cinco fuerzas del mercado de Servicios de Limpieza Profesional



Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz Fuerzas del Mercado de plantilla de análisis de Rodríguez (2016).

4.5. Evaluación de Factores Externos

Dados los resultados de las diferentes evaluaciones del entorno externo de la organización, tanto a su nivel cercano como a su nivel lejano, la organización presenta varias oportunidades que lo pueden impulsar en el mercado, y amenazas que si no logra manejar podrían afectar muy negativamente la estabilidad de la empresa.

El resultado final de la evaluación de factores internos para DEQUISA da un indicador de 2.15, lo cual indica que, según David (2013), está ligeramente por debajo del promedio (2.50), significando que pese a que la organización está teniendo actualmente falencias para poder aprovechar las oportunidades que se le presentan, y que su posible reacción ante las amenazas no será suficiente para mitigarlas.

Donde la principal oportunidad que no está aprovechándose es la del crecimiento del mercado privado, ya que muy pocos clientes de la empresa están en este sector, el cual paga mejor y tiene periodos de pago más rápidos que las instituciones públicas.

Y las amenazas más riesgosas que enfrenta son la exigencia de las instituciones públicas por que sus proveedores de servicios estén certificados, y el avance de la competencia en este aspecto, lo cual sumado a que muchos de los contratos que actualmente tiene la empresa entrarán a licitaciones por la finalización del Convenio Marco, y donde DEQUISA puede verse golpeado por esta competencia.

Los factores externos en los que mejor respuesta puede dar DEQUISA, según sus capacidades en el momento del estudio es el aprovechamiento de los beneficios que da el estado para las empresas inclusivas, ya que la organización tiene un programa para generar empleo a personas con discapacidad.

Después está la búsqueda de las instituciones por tener proveedores de servicios que tengan buenas prácticas y trayectoria, lo cual es la base de la propuesta valor de DEQUISA.

Y finalmente la organización está en capacidad para poder cubrir las exigencias del mercado de que en las practicas operativas se utilicen insumos y químicos amigables con el ambiente y que tengan un bajo impacto ambiental en sus operaciones.

En la Tabla 15 se muestra los resultados de la Matriz de Evaluación de Factores Externos aplicada al caso de DEQUISA.

*Tabla 15
Evaluación de Factores Externos de DEQUISA*

(A) FACTORES EXTERNOS CLAVE	(B) Valor	(C) Calificación	(D) Ponderado
Oportunidades			
Existe disponibilidad de encargados(as) de limpieza potenciales en el mercado laboral	5%	2	0,10
Existe programas estatales para el incentivo de buenas prácticas y contratación inclusiva	5%	3	0,15
Buenas prácticas y calidad son buscados por las instituciones, así como trayectoria y experiencia.	10%	3	0,30
Los clientes tienen buen concepto sobre la calidad de los servicios prestados por DEQUISA	5%	2	0,10
Ha crecido en el mercado de empresas privadas para tercerización de servicios de limpieza	15%	1	0,15
Amenazas			
Presiones gubernamentales para aumentar los impuestos.	5%	2	0,10
Aumento en criterio de selección a tenencia de certificaciones ISO y locales en Licitaciones	20%	2	0,40
Presiones internas y externas para aumentar tasas de interés y devaluación en Tipo de Cambio	5%	3	0,15
Escasez de proveedores que cumplen con necesidades de DEQUISA.	10%	3	0,30
Competencia ha aumentado en cantidad y capacidad	20%	2	0,40
TOTAL	100%		2,15

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz Evaluación de Factores Externos de plantilla de análisis de Rodríguez (2016).

4.6. Estudio del Entorno Interno

En el estudio de los factores asociados al entorno interno que influye sobre la organización, se describen la situación actual de la empresa con respecto a sus variables internas fundamentales, como lo son su modelo de negocios, su estructura, su cultura organizacional, su filosofía, la composición de su talento humano, la logística operativa y su sistema de gestión, de los cuales se derivan las fortalezas y debilidades que DEQUISA tiene para enfrentar las oportunidades y amenazas que genera el entorno externo.

Además de presentarse un análisis de estas condiciones internas mediante el estudio de la situación actual y deseada del Modelo de Negocios, la Evaluación de la Cadena de Valor de la organización y la Evaluación de los Factores Internos clave, para identificar los factores que generan fortalezas y los que generan debilidades, y cuál es la capacidad de la empresa para mejorarlos o corregirlos.

4.6.1. Modelo de Negocios de DEQUISA

En el análisis de negocio basado en el modelo Business Canvas de Osterwalder y Pigneur (2011), se busca describir las características de la propuesta valor que hace DEQUISA para sus clientes, y los principales factores que influyen en el negocio de la organización.

La principal actividad de negocio que desempeña DEQUISA es la prestación de servicios de limpieza a las instituciones públicas principalmente, y a cualquier organización que desee contratar a la empresa, mediante la realización de un contrato de entre uno y cinco años, para lo cual contrata personas para que desempeñen los diferentes trabajos de limpieza y mantenimiento directamente en las instalaciones de los clientes, los cuales son denominados Encargados de Limpieza, y componen el principal componente de la fuerza laboral, ya que estos representan más del 97% del total de colaboradores que tiene la organización, donde en cada contrato se define un Encargado(a) de Limpieza líder, que se llama Encargado(a) de Contrato, el cual ejerce además de sus funciones de limpieza, funciones de supervisión, creándose así equipos de trabajo en cada contrato, dando una forma de gestión descentralizada, donde se tiene muy pocos Administrativos para controlar la organización.

Esta forma de trabajo es la tónica que siguen las organizaciones que pertenecen a este sector, dado que el factor principal que influye en la competencia dentro de este mercado es el precio, por lo que debe tenerse estructuras que minimicen los costos para dar una oferta que tenga un costo más bajo para los clientes con respecto, inclusive, al costo de tener en planilla encargados de limpieza internos, por lo que DEQUISA, además de ejecutar una estrategia de liderazgo en costos, debe marcar diferencia en otras variables, las cuales son descritas en la construcción del modelo de negocios que se desarrolla a continuación.

4.6.1.1. Propuesta valor

La oferta que hace la organización, descrita de forma genérica, es brindar servicios de limpieza a los entes públicos y privados, los cuales son ajustados a lo que el cliente desee recibir, teniéndose dos modalidades de trabajo, la primera y principal que es la de contratos con plazos iguales o mayores a un año, y la segunda de servicios especiales, que consiste en la contratación de un único servicio especializado a cubrir una necesidad en específico del cliente.

Por lo que DEQUISA busca marcar diferencia sobre la competencia mediante la prestación de un servicio de alta calidad, adaptable a las necesidades y exigencias de sus clientes, y haciendo un uso óptimo de los recursos, para así poder presentar una oferta diferenciada tanto en el precio como en las condiciones de la prestación del servicio, lo que ha ayudado a posicionar el nombre de la organización en el mercado.

Además de esto la organización está en un proceso de transición en su filosofía administrativa, ya que está incursionando en el desarrollo de un sistema integral de gestión, abarcando las áreas de la Calidad, la Sostenibilidad Ambiental, y la Responsabilidad Social, para lograr así brindarle, tanto a sus clientes como a sus demás grupos de interés, un mayor valor agregado en sus servicios.

Por tanto, la Propuesta Valor que hace la organización a sus clientes es la de brindar servicios de limpieza profesional integrales y de alta calidad, ajustados a las necesidad y exigencias de sus clientes, comprometidos con la sostenibilidad ambiental,

el uso eficiente de los recursos y la responsabilidad social con las diferentes partes interesadas de la organización.

4.6.1.2. Segmentos de clientes

Esta oferta valor va dirigida, en términos globales, a dos sectores que son las instituciones del sector público y las empresas del sector privado, aunque la organización a enfocado sus esfuerzos mayoritariamente en el sector público, el cual representa cerca del 90% de su cartera de clientes.

Por la naturaleza de sus servicios, DEQUISA puede trabajar con cualquier tipo de organización, siempre y cuando esta cuente con instalaciones para que la empresa pueda situar a los encargados de limpieza y guardar los equipos, en caso de que en el contrato se haya definido, y además de que el plazo del contrato no sea menor a un año, en el caso de los servicios profesionales de limpieza principal que ofrece la empresa.

Aunque también tiene los servicios especiales, que van dirigidos a las empresas y entes que tienen alguna necesidad en específico, como por ejemplo limpiar una fachada o ejecutar la logística de un evento empresarial a gran escala, entre otros, para lo cual la empresa pone a disposición un equipo especial de trabajadores capacitado para que realice la tarea que el cliente necesita.

La organización tiene y ha tenido en su cartera de clientes a universidades, hospitales, bancos y financieras, comercializadoras, empresas industriales, malls, instituciones públicas y edificios gubernamentales, aeropuertos, entre otros, por lo que la versatilidad de la oferta de la empresa es alta.

Por lo general, los servicios de limpieza de plazo prolongado son pedidos principalmente por entes públicos, para lo cual se entra en los procesos de licitaciones cuando se da el caso, para llegar a estos clientes; y los servicios especiales los solicitan los entes privados en su mayoría, pero ambos tipos de clientes demandan las dos clases de servicios.

4.6.1.3. Relaciones con los clientes

En lo asociado a las relaciones que tiene la empresa con sus clientes, esta debe ser muy cercana por la naturaleza del negocio, ya que se tiene colaboradores de la organización en las instalaciones del cliente a tiempo completo, lo cual hace que se deba tener cercanía en las relaciones con esto, además de una comunicación fluida y positiva.

Por lo que el tipo de atención que se da es directo y personalizado con cada uno de los clientes, se le debe dar seguimiento las 24 horas, visitarlo periódicamente con los supervisores y con administrativos cuando se dé la necesidad; y atender sus sugerencias y dudas, vía correo electrónico teléfono y demás medios digitales.

4.6.1.4. Comunicación con los clientes

DEQUISA utiliza básicamente la comunicación personal para relacionarse con sus clientes principalmente para atender sus solicitudes y necesidades inmediatas con los encargados(as) de limpieza y el encargado(a) de contrato respectivo, además de los supervisores que identifican el nivel general de satisfacción del cliente y resuelve vicisitudes de los clientes de mayor alcance, sirviendo de nexo con la parte administrativa y gerencial de la empresa, además de utilizar canales como el teléfono y correo electrónico para atenderles.

Otro canal que se utiliza para identificar las necesidades de los clientes estatales y hacerles llegar la oferta de la empresa son las páginas web para negociaciones con el Estado, como Merlink, CompraRED (la cual está quedando obsoleta) y SICOP, donde las instituciones postean sus necesidades y los oferentes sus servicios y productos.

Por otra parte, para comunicarse con el mercado en general y atraer nuevos clientes, la organización enfoca sus esfuerzos en la participación de licitaciones públicas, dado que tiene su interés principalmente fijado en los entes públicos, siendo el medio mayormente utilizado para darse a conocer; aunque también hace uso de páginas amarillas y anuncios en periódicos, para atraer empresas del sector privado.

Finalmente, la organización cuenta con una página web, aunque esta se actualiza con poca frecuencia, además de no manejar redes sociales para comunicarse con sus clientes.

4.6.1.5. Actividades clave

Las actividades fundamentales que realiza DEQUISA para poder cumplir con su oferta valor para sus clientes son básicamente cinco, las cuales son esenciales y la omisión de alguna de estas hace que no sea posible brindar los servicios de la organización.

La primera actividad, es la ejecución en sí del servicio de limpieza, la cual es la más importante de todas, porque es en donde se verifica si se cumple o no con la oferta valor.

La segunda es la participación en licitaciones, dado que la clientela de la empresa es, en su gran mayoría, son entes públicos; y es obligatorio participar en estos concursos para ser seleccionado como facilitador del servicio por sobre la competencia.

La tercera actividad es la supervisión de los encargados(as) de limpieza, dado que es donde se verifica el grado de efectividad de los colaboradores, así como el nivel de satisfacción que tienen los clientes con el servicio que recibes, además de hacer la recepción de quejas y sugerencias de estos últimos.

La cuarta actividad clave es el control de calidad de los insumos y químicos utilizados para la ejecución de los servicios de limpieza, ya que los enfoques que tiene la propuesta valor de la empresa son la calidad y la sostenibilidad, por lo que los productos que se utilicen deben cumplir con los criterios ambientales de sostenibilidad exigidos por los clientes, así como ser avalados por laboratorios certificados para garantizar la calidad de los insumos.

La última actividad clave es la de mantenimiento de los equipos y máquinas de limpieza, dado que si estas no están en condiciones para trabajar no se puede prestar el servicio eficientemente, además de que si no están en su punto óptimo aumentarán el consumo de insumos y energía, lo que hará que aumenten los costos del servicio.

4.6.1.6. Recursos clave

Los principales recursos que se ocupan para el cumplimiento de la propuesta valor son aquellos que son vitales en las actividades clave; básicamente son los Encargados

de Limpieza, que ejecutan los servicios; los equipos y maquinaria que estos utilizan, y los insumos y químicos de limpieza; todo esto a nivel operativo.

A nivel de gestión, los recursos clave son los sistemas de información y bases de datos, dado que se debe tener control de la información de los clientes y el registro de las actividades realizadas; y los sistemas de comunicación, para poder dar seguimiento y atención al cliente, aparte de la realización de la comunicación interna y de las actividades de coordinación para el cumplimiento de las disposiciones organizacionales.

4.6.1.7. Socios clave

En lo referente a los socios y aliados con los que cuenta la organización para el cumplimiento de su propuesta valor, se pueden considerar a todas las empresa e instituciones que brindan los productos y servicios necesarios para la realización de las actividades clave, así como aquellas que proveen información y generan espacios para el crecimiento organizacional y la mejora continua de la empresa.

Por lo que se pueden considerar socios clave, los bancos e instituciones financieras, que facilitan empréstitos a la organización para cubrir necesidades de liquides y apalancan los proyectos que la empresa desee ejecutar; los bancos e instituciones con los que trabaja DEQUISA son el Banco Nacional de Costa Rica, Bancrédito, BAC San José y Desyfin S.A.

También son asociados clave aquellos proveedores que, además de brindar productos que cumplen con las exigencias de la organización y distribuirlos a los diferentes contratos, le dan facilidades a la empresa para que pueda afrontar obligaciones inmediatas y no se vea estrechada en su capacidad de pago por causa de sus cuentas por pagar a proveedores, como lo es el caso de LEMEN, que es el principal proveedor de insumos que tiene DEQUISA.

También los proveedores de servicios de apoyo son importantes para la empresa, como los que brindan asesorías contables, legales e informáticas, los que prestan servicios telefónicos, de internet y de seguridad, y los proveedores de equipos y maquinaria.

Finalmente, son asociados clave las instituciones que permiten el crecimiento tecnológico y estratégico de la organización, como lo son instituciones como INEC, que generan información de importancia para la empresa, INTECO que permite a la empresa acceder a las certificaciones internacionales y las universidades que proveen de profesionales de alto valor para el desempeño de las actividades de gestión e ingeniería de la organización.

4.6.1.8. Estructura de Costos

Las fuentes de costos que afectan el modelo de negocios de DEQUISA son la planilla operativa, que representa el 85% de los costos totales, los costos de materia prima (químicos e insumos) que abarcan cerca del 10% de los costos; lo demás se distribuye en costos de mantenimiento de equipos y maquinaria, y gestión de sistemas informáticos y de comunicación.

4.6.1.9. Flujo de ingresos

Los ingresos que genera la organización son la prestación de servicios de limpieza generales, que son los contratos con plazos mayores a un año a clientes del sector público (principalmente) y privado, que representan el 90% de las entradas, y los servicios especiales, que rondan cerca del 10% de los ingresos de la empresa.

A modo resumen se presenta el esquema del Business Model Canvas de DEQUISA en la Ilustración 2.

LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS DE DEQUISA

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los Clientes	Segmentos de Clientes
Bancos y Financieras Proveedor LEMEN de Costa Rica Aseguradoras Proveedores de servicios INTECO Universidades INEC	Ejecución de servicio de limpieza Participación en Licitaciones Supervisión de Encargados(as) de limpieza Control de calidad de químicos e insumos Atención al cliente Mantenimiento de equipos y maquinaria	Brindar servicios de limpieza profesional integrales y de alta calidad ajustados a las necesidades de sus clientes, comprometidos con la sostenibilidad ambiental, el uso eficiente de los recursos y la Responsabilidad Social con las partes interesadas de la organización.	Atención directa en las instalaciones del cliente Asistencia personal exclusiva mediante visitas periódicas Seguimiento por correo electrónico y medios digitales	Instituciones del Estado Organizaciones Privadas
	Recursos Clave Encargados(as) de Limpieza Equipos y Maquinaria Insumos y Químicos de Limpieza Sistemas de Comunicación Sistemas de Información		Comunicación con los Clientes Personal Correo Electrónico Periódico y páginas amarillas Plataformas SICOP y ComprARED Teléfono	
Estructura de Costos			Flujo de Ingresos	
Planilla Operativa Costos Administrativos Insumos y Químicos de Limpieza Mantenimiento y adquisición de Equipos y Maquinaria Mantenimiento y adquisición de Sistemas Informáticos Mantenimiento y adquisición de Sistemas de Comunicación			Venta de servicios de limpieza en contratos de largo plazo con Instituciones del Estado Venta de servicios de limpieza en contratos de largo plazo con organizaciones privadas Venta de servicios especiales de limpieza y mantenimiento a clientes del sector público y privado	

Ilustración 2. Lienzo de Modelo de Negocios de DEQUISA

Fuente: Elaboración propia para Sistema de Gestión Integral de DEQUISA (2017).

4.6.1.10. Evaluación del Modelo de Negocios de DEQUISA

Para la evaluación del Modelo de Negocios de DEQUISA se utiliza el método establecido en la plantilla de análisis de Rony Rodríguez (2016), en la cual se analiza cada uno de los bloques del Business Model Canvas en función a su nivel de criticidad²⁴, importancia (i)²⁵, su estado actual (a) y el estado deseado (f)²⁶ para el futuro (se plantea a cinco años).

La situación respecto a los clientes o beneficiarios del modelo muestra un resultado favorable, aunque hay debilidades que corregir, como la dependencia que se tiene del sector público y la necesidad de aumentar la cantidad de clientes provenientes del sector privado, para disminuir los periodos promedio de pago y disminuir las necesidades de apalancamiento para cubrir necesidades operativas inmediatas. El nivel de importancia de este bloque es del 90%, la situación actual es del 71%, y la situación deseada es tener un 100%, tal como se muestra en la Ilustración 3.

<u>1. BENEFICIARIOS</u>	90%	71%	100%
	i	a	f
Instituciones Estatales	5	6	7
Organizaciones Privadas	4	4	7

Ilustración 3. Evaluación actual y futura de los clientes del modelo de negocios de DEQUISA.

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz Evaluación de Modelos de Negocio de plantilla de análisis de Rodríguez (2016).

En la parte de la oferta, la situación también es favorable para la organización, dado que las dos actividades globales que componen la oferta valor de la organización,

²⁴ Niveles de criticidad: Extrema = Rojo, Alta = Amarillo, Moderada = Anaranjado, Baja = Verde.

²⁵ Niveles de importancia: 5 = Indispensable, 4 = Mucha, 3 = Regular, 2 = Algo, 1 = Poca.

²⁶ Estado actual y futuro: 7 = Excelente, 6 = Muy bueno, 5 = Bueno, 4 = Regular, 3 = Malo, 2 = Muy Malo, 1 = Pésimo.

que son los contratos a largo plazo de servicios generales de limpieza y los servicios especiales, presentan un estado actual positivo, lo cual se concluye por los indicadores de satisfacción que se obtiene de los clientes, donde las actividades que mejor aceptación tienen son la limpieza de fachadas y vidrios a altura y limpieza de ofiencentros, teniéndose una importancia del 90%, una situación actual del 77% y una situación deseada del 100%, como se muestra en la Ilustración 4.

2. OFERTA	90%	77%	100%
	i	a	f
Contratos a largo plazo adaptados a necesidades del cliente	5	6	7
Contratos de corto plazo (servicios especiales) adaptados a las necesidades del cliente	4	5	7

Ilustración 4. Condición actual y futura de la oferta de DEQUISA

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz Evaluación de Modelos de Negocio de plantilla de análisis de Rodríguez (2016).

La situación de las relaciones con los clientes es también favorable, dado que se tiene un estado de situación actual del 86%, bastante cercana a la situación deseada, tal como se presenta en la Ilustración 5.

<u>3. RELACIÓN</u>	100%	86%	100%
	i	a	f
A asistencia directa en las instalaciones del cliente	5	6	7
Seguimiento por correo electrónico y otros medios digitales	5	6	7
A asistencia personal exclusiva	5	6	7

Ilustración 5. Estado actual y futuro de las relaciones con los clientes

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz Evaluación de Modelos de Negocio de plantilla de análisis de Rodríguez (2016).

Por su parte, la situación de los canales de comunicación, pese a tener un nivel actual aceptable (74%), tiene falencias importantes, principalmente en el uso de las plataformas web, dado que la organización no actualiza la información de su sitio, además que no hace uso de redes sociales, en los demás indicadores presenta condiciones favorables, como se puede observar en la Ilustración 6

<u>4. COMUNICACIÓN</u>	88%	74%	94%
Personal	5	6	7
Correo electrónico	4	6	7
Periódico y Páginas Amarillas	3	5	5
Plataformas de internet	5	3	7
Teléfono	5	6	7

Ilustración 6. Situación actual y futura de los canales de comunicación con los clientes

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz Evaluación de Modelos de Negocio de plantilla de análisis de Rodríguez (2016).

Con relación a los ingresos, la empresa debe mejorar en aspectos que ya han sido mencionados, como aumentar su nivel de ventas al sector privado, y también los servicios especiales, para poder así contrarrestar la duración del periodo de pago que conlleva el negociar con clientes estatales, reduciendo al mismo tiempo los gastos financieros por necesidades inmediatas de liquidez. En la Ilustración 7 se muestra la evaluación de estos aspectos.

5. INGRESOS	93%	57%	90%
	i	a	f
Venta Servicios de Limpieza en contratos de L.P. entes públicos	5	5	7
Venta de servicios especiales de limpieza	4	4	6
Venta de servicios de limpieza en contratos a L.P. entes Privados	5	3	6

Ilustración 7. Situación actual y futura de los ingresos del modelo de negocios de DEQUISA

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz Evaluación de Modelos de Negocio de plantilla de análisis de Rodríguez (2016).

En lo concerniente a los recursos clave, la organización presenta falencias en los sistemas de comunicación e información, debido a que solamente en el área financiero-contable es donde se tiene sistemas de gestión de datos, pero en otras actividades operativas y administrativas no se realiza actividades de registro y, por ende, no se utiliza ningún software.

En los demás recursos se tiene una situación actual favorable, principalmente en el talento humano y la gestión de insumos y químicos de limpieza, tal como se muestra en la Ilustración 8.

6. RECURSOS	96%	63%	94%
Encargados de limpieza	5	6	7
Equipos y maquinaria	5	5	7
Insumos de limpieza	5	6	7
Sistemas de comunicación	5	3	6
Sistemas de información	4	2	6

Ilustración 8. Situación actual y futura de los recursos clave de DEQUISA

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz Evaluación de Modelos de Negocio de plantilla de análisis de Rodríguez (2016).

Fuertemente vinculado a esto están las actividades clave, donde la organización presenta ciertas debilidades, principalmente en la participación en licitaciones, dado que tiene solamente un colaborador especializado en esa tarea; y control y mantenimiento de maquinaria y equipos, en la cual se tiene solamente dos encargados, en las otras actividades se tiene indicadores positivos, como se muestra en la Ilustración 9.

<u>7. ACT. SUSTANCIALES</u>	96%	74%	100%
	i	a	f
Ejecución de servicios de limpieza	5	6	7
Participación en licitaciones	5	4	7
Supervisión del trabajo de los encargados de limpieza	5	5	7
Control de calidad de los insumos para limpieza	4	7	7
Control y mantenimiento de respuesta rápida para maquinaria y equipos	5	4	7

Ilustración 9. Situación actual y futura de las actividades clave de DEQUISA

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz Evaluación de Modelos de Negocio de plantilla de análisis de Rodríguez (2016).

Por su parte, la situación con los aliados estratégicos es favorable, principalmente con los entes financieros y LEMEN, que prestan condiciones favorables para la organización que ayudan al desarrollo de las actividades clave para el cumplimiento de la oferta valor de la empresa, lo cual se presenta en la Ilustración 10.

<u>8. ALIADOS</u>	80%	74%	98%
	i	a	f
Bancos y Financieras	5	6	7
Proveedor LEMEN	5	6	7
Proveedores de servicios	3	5	7
INEC	4	5	7
INTECO	4	5	7
Universidades	3	4	6

Ilustración 10. Situación actual y futura de las relaciones con los aliados clave

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz Evaluación de Modelos de Negocio de plantilla de análisis de Rodríguez (2016).

Finalmente, la situación actual de los rubros de inversión y costo que maneja la empresa presenta carencias en la inversión administrativa, dado que existe saturación en las funciones de los colaboradores administrativos actuales, y en la inversión en Tecnologías de Información y Comunicación, teniéndose un indicador de estado del 67%, como lo muestra la Ilustración 11.

9. COSTOS	90%	67%	100%				
	i	a	f	i	a	f	
Planilla Operativa	5	6	7	Mantenimiento y adquisición de Equipos y Maquinaria Limpieza	4	4	7
Costos Administrativos	4	3	7	Adquisición y mantenimiento de TICs	5	3	7
Insumos y químicos de limpieza	5	7	7	Costos financieros	4	5	7

Ilustración 11. Situación actual y futura de los rubros de costos e inversión de DEQUISA

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz Evaluación de Modelos de Negocio de plantilla de análisis de Rodríguez (2016).

Por tanto, en términos generales la organización tiene un estado actual en sus áreas del modelo de negocios de un 71%, lo cual indica que está bien, pero que existen varias áreas que se deben trabajar para que no se conviertan en posibles obstructores para la mejora continua y el éxito del modelo.

4.6.2. Filosofía organizacional

Como se puede ver en la propuesta valor de modelo de negocios de DEQUISA, la orientación que tiene está fuertemente dirigida al compromiso con el cliente de ofrecerle un servicio de calidad que cumple los criterios de sostenibilidad y que se adapta en función de las necesidades y exigencias de los mismos.

4.6.2.1. Misión de DEQUISA

Proveer servicios generales profesionales que superen los requisitos y expectativas de los clientes, facilitando el logro de sus objetivos primarios.

4.6.2.2. Visión de DEQUISA

Proveer eficientemente servicios profesionales de limpieza orientados a satisfacer los requisitos y expectativas de los clientes.

4.6.2.3. Valores de DEQUISA

- Transparencia.
- Responsabilidad.
- Ética.
- Respeto.
- Innovación.

4.6.3. Estructura organizacional

DEQUISA brinda sus servicios directamente en las instalaciones de sus clientes, por lo que debe tener equipos de trabajo a tiempo completo asignado a realizar funciones de limpieza en estas, lo que hace que la organización deba ejecutar un sistema de gestión descentralizada, donde se dé un rol de toma de decisiones en el nivel operativo a los líderes de los diferentes equipos, quienes reportan a los superiores jerárquicos el desempeño de los encargados(as) de limpieza, las solicitudes del cliente y cualquier problema o situación que lo amerite.

Estos superiores jerárquicos son los colaboradores que desempeñan funciones de supervisión y funciones administrativas, donde los primeros deben viajar a los diferentes contratos para recopilar reportes y comunicar directrices, y los segundos están ubicados en las oficinas centrales de la empresa, ubicadas en San Juan de Tibás.

Esto hace que la cobertura espacial de la organización varíe conforme se expande o disminuye la cantidad de clientes, y se crea contratos nuevos.

Las principales funciones que realizan los encargados de funciones administrativas son aquellas asociadas a la planeación, la toma de decisiones, contabilidad y análisis financiero, administración de recursos humanos, gestión de contratos y licitaciones, supervisión de contratos, proveeduría, mantenimiento, y gestión de ventas y relaciones públicas.

Por su parte, los trabajadores que se encuentran descentralizados realizan las funciones más operativas, ya que son los que brindan los servicios de limpieza a los clientes, estos son los Encargados de Limpieza y Encargados de Contrato, que tienen

como función supervisar el trabajo que realizan los Encargados de Limpieza, y son el canal de comunicación directa entre los clientes y la organización.

Los Encargados de Contrato tienen la función de comunicar lo que acontece en la prestación del servicio, y las demandas de los clientes a los Supervisores, quienes tienen la responsabilidad de medir el estado de los contratos y de comunicar las políticas y disposiciones que establece la Dirección.

Los Supervisores tienen a cargo varios contratos, por lo que de forma periódica deben visitar las instalaciones de los clientes para verificar el proceso de prestación del servicio y obtener información de los clientes, por lo que deben crear reportes y evaluar el desempeño que están teniendo los colaboradores de DEQUISA en la prestación del servicio, además de pasarle a los encargados de contrato las políticas y comunicaciones que la Dirección necesite comunicar.

En lo asociado a los colaboradores administrativos que están jerárquicamente debajo de los puestos gerenciales, se tiene a los jefes de departamento, que son el de Licitaciones y Proveeduría, que responden ante la Administración General y la Gerencia Financiera; los auxiliares contables, que responden ante la Gerencia Financiera, los asistentes de recursos humanos, que están debajo de la Gerencia de Recursos Humanos; y los supervisores y encargados de mantenimiento que dan cuentas ante la Gerencia Operativa.

Por último, están los puestos de mensajería y recepción, el primero se encarga de realizar tareas de comunicación y realización de trámites básicos, y recepción se encarga de atender llamadas y visitas presenciales de clientes internos y externos, además de facilitar comunicaciones a los demás administrativos, y atender consultas básicas.

Existen departamentos con funciones auxiliares a nivel interno, y a nivel externo, como la Asistencia de Gerencia General, los departamentos de Asesoría Legal y Auditoría Externa, el departamento de Sistemas (T.I.), y la Gestión del Proyecto de Sistema de Gestión Integral, que tiene la misión de hacer que la organización se adjudique las certificaciones ISO-INTECO.

Se presenta en la Ilustración 12 **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**el Organigrama de DEQUISA en su versión más reciente.

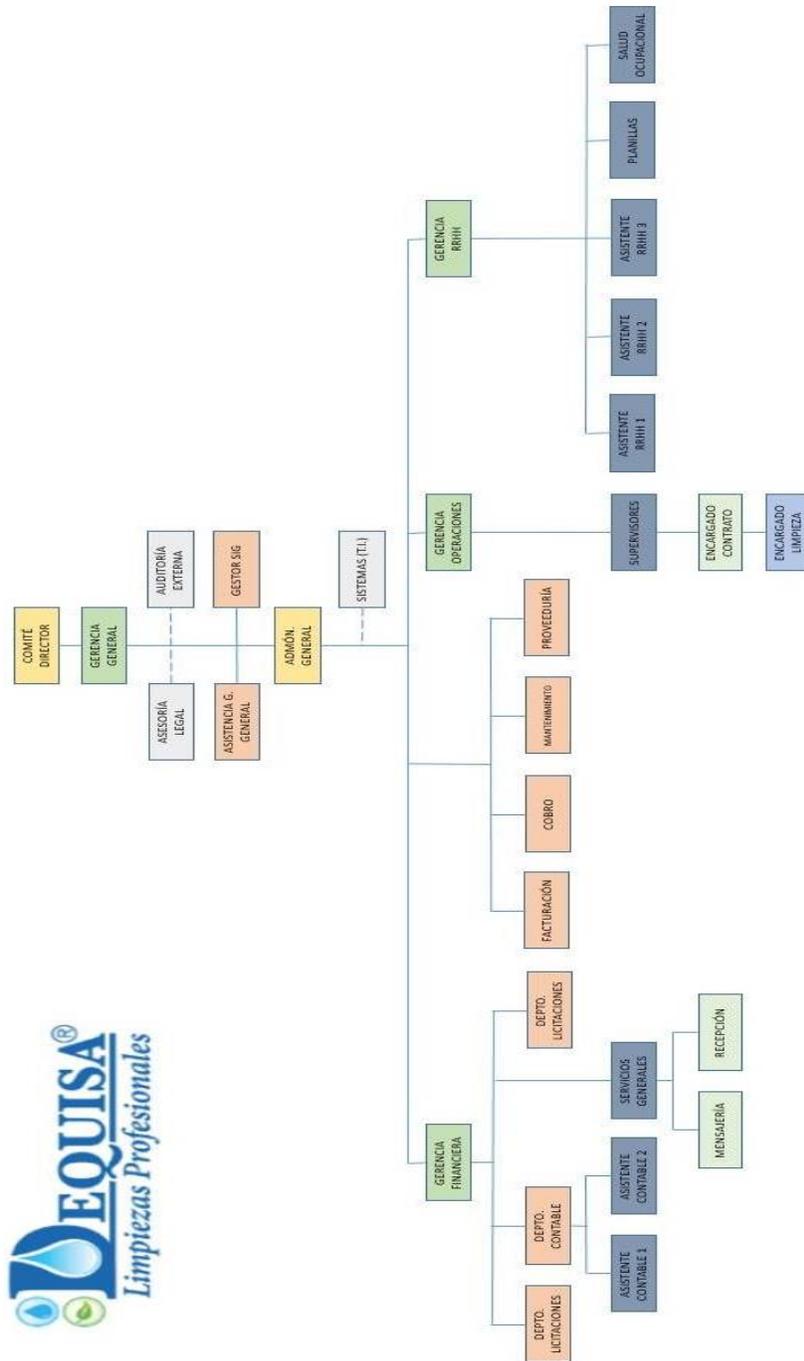


Ilustración 12. Carta organizacional de DEQUISA

Fuente: Departamento de Recursos Humanos, DEQUISA (2017).

Como se puede ver, los flujos de poder y responsabilidad son verticales, dado que los puestos que tienen mayor nivel de responsabilidad y toma de decisión son los que están en los primeros niveles, siendo el Comité Director y la Gerencia General los que tienen mayor grado de poder y responsabilidad, y los Encargados(as) de Limpieza los de menor autoridad y responsabilidad.

Las líneas de comunicación son también verticales, principalmente en los puestos más operativos, ya que los encargados de limpieza solamente responden ante sus superiores inmediatos, que son los Encargados de Contrato, quienes responden ante los supervisores, y estos últimos ante la Gerencia de Operaciones y la Gerencia de Recursos Humanos.

En los puestos administrativos es donde se da una mayor comunicación horizontal, dado que las gerencias de Operaciones, Recursos Humanos son quienes coordinan las operaciones y mantienen un nivel de responsabilidad compartido por el éxito de los mismos, la Gerencia Financiera y el Departamento de Licitaciones son quienes coordinan la gestión de las Licitaciones, ya que en conjunto montan la oferta que se presenta en los concursos por las adjudicaciones.

Los departamentos que brindan servicios a nivel interno son la Jefatura de Proveeduría, que recibe todos los pedidos de insumos y equipos que provienen de los diferentes contratos, además de los pedidos de equipos y otros que hagan los departamentos administrativos.

Los Asistentes de Recursos Humanos se encargan de prestar atención a las necesidades de los encargados de limpieza y contratos, además de facilitarles los diferentes trámites internos que requieran.

Y los Encargados de Mantenimiento que se encargan de atender las necesidades que tengan los trabajadores operativos y administrativos asociadas al buen funcionamiento de los equipos e instalaciones de trabajo.

4.6.4. Cultura organizacional

En lo referente a la cultura organizacional de DEQUISA, se tiene un enfoque claro en la búsqueda de la satisfacción del cliente, ya que el pilar de la organización consiste en la adaptación a los sistemas de trabajo que este tiene, dado que como el servicio se brinda a tiempo completo en las instalaciones del mismo, los Encargados de Limpieza deben comportarse como si fuesen de la planilla de colaboradores de los clientes, conociendo todas las reglas y acatando las políticas y normas que tengan establecidas.

Además de esto, otro fundamento de la organización es el mantenimiento del orden y el respeto en las relaciones tanto externas como internas que se dan en el ámbito laboral, teniendo como principios el respeto, la honradez, la responsabilidad, el compromiso y la mejora continua.

En las relaciones internas, la organización busca mantener un ambiente de trabajo agradable, velando porque los colaboradores, tanto de las oficinas centrales, como los que están distribuidos en las diferentes instalaciones de los clientes, se traten de forma cordial, busquen la ayuda mutua y la solidaridad, mantengan un vocabulario adecuado en todo momento y se enfoquen en sus labores, además no se consiente ningún acto discriminatorio o trato irrespetuoso que afecte la moral de cualquier persona, ni ninguna acción del personal que comprometa la imagen de la organización.

Con respecto a las relaciones externas, el trato respetuoso adquiere aún mayor relevancia, principalmente con los clientes, ya que la parte operativa del negocio está en contacto con este, las regulaciones de las relaciones interpersonales adquieren más rigidez, principalmente si se tiene contacto con los clientes de quienes adquieren los servicios de DEQUISA, ya que en estos casos se expone tanto la imagen de la empresa como del cliente, por tanto, a los encargados y encargadas de limpieza deben cuidar su comportamiento en su lugar de trabajo, evitando también acciones que potencialmente pudiesen afectar su imagen, como utilizar el celular cuando realizan sus funciones, entre otras.

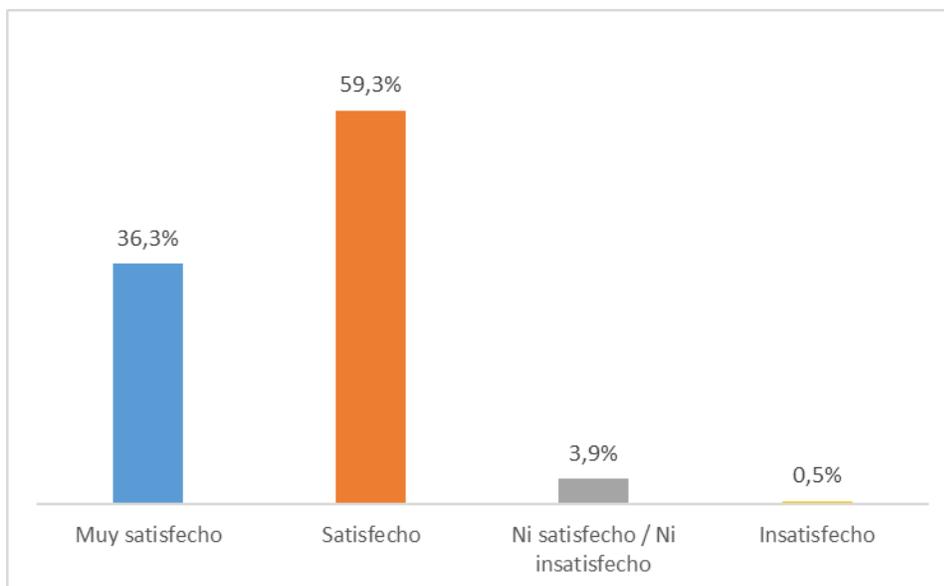
También los colaboradores deben seguir las regulaciones establecidas de prevención y mitigación de riesgos y accidentes, regulaciones de seguridad ocupacional,

y planes para la contención de emergencias que están establecidas, y las que están en desarrollo, además de las que se están estableciendo en materia de equidad de género, responsabilidad social, protección ambiental y calidad.

Pese a la rigidez que debe tenerse en las relaciones interpersonales y de comportamiento, el ambiente laboral es agradable, ya que la organización busca generar oportunidades para sus empleados y empleadas, y fomentar la comunicación amena y el compartir de ideas y la libertad de expresión, siempre en el marco de respeto hacia los demás, lo cual tiene como efecto que los trabajadores duren bastante tiempo trabajando para la organización, ya que un 75% tiene más de dos años de estar en la empresa y un 19% más de 5 años, teniendo inclusive colaboradores que fueron contratados en el año 2000, aunque la constante es la llegada e incorporación de nuevos colaboradores, lo cual hace que se produzca una combinación de experiencia con una visión fresca.

Además, en los colaboradores operativos los niveles de insatisfacción con su trabajo son muy bajos, dado que más del 95% señala sentir satisfacción con su ambiente laboral, según los resultados de un estudio realizado en febrero del 2017 por el Sistema de Gestión Integral de DEQUISA (2017), tal como lo muestra el Gráfico 3.

Gráfico 3
Nivel de satisfacción con las condiciones laborales de los colaboradores de DEQUISA



Fuente: Estudio del perfil de los colaboradores de DEQUISA (2017).

Aunque un factor negativo en el ambiente organizacional es la presión que llevan los colaboradores administrativos, dado que para una organización con una planilla cercana a las 1000 personas solo se cuenta con 20 administrativos y supervisores, lo que hace que estén sobrecargados en sus funciones, y deban llevar varios roles, lo que aumenta el nivel de estrés y desgaste, haciendo que la rotación en estos puestos sea mucho más alta.

4.6.5. Dirección

Con respecto a la gestión de DEQUISA, al ser una empresa familiar, el Comité Directivo que está compuesto por la fundadora y dos familiares directos, son los que tienen la decisión final sobre el rumbo que tome la empresa, y quienes tienen centralizada la mayor parte del poder dentro de la organización para tomar las decisiones que tendrán impactos de muy alta significancia.

Aunque estos, al no tener el conocimiento total del estado de la organización, se apoyan de los puestos administrativos más altos, como lo son el Administrador General, el Gerente Financiero, el Gerente de Recursos Humanos y el Gerente Operativo, quienes complementan la visión de la Gerencia General (que es uno de los integrantes del Comité Directivo) haciendo sugerencias y aportando ideas para que se tomen decisiones.

Por lo que los puestos que tienen poder, después del Comité Directivo y la Gerencia General, son el Administrador General, encargado de la planificación estratégica para el cumplimiento de las metas establecidas por los dueños de la organización, apoyado por los otros tres Gerentes, que sugieren y proponen soluciones e ideas basados en su acercamiento a las operaciones, y facilitan la influencia y control sobre los demás puestos en niveles más operativos.

4.6.6. Colaboradores

En lo referente a la cantidad de trabajadores que tiene DEQUISA para el desarrollo de sus funciones, cuenta con un total de 941 colaboradores reportados al mes de enero del año 2017.

Esta fuerza laboral está subdividida en cuatro tipos de funciones o cargos, los cuales son los trabajadores administrativos, los supervisores, los encargados de contrato y los encargados de limpieza (algunos son al mismo tiempo encargados de contrato).

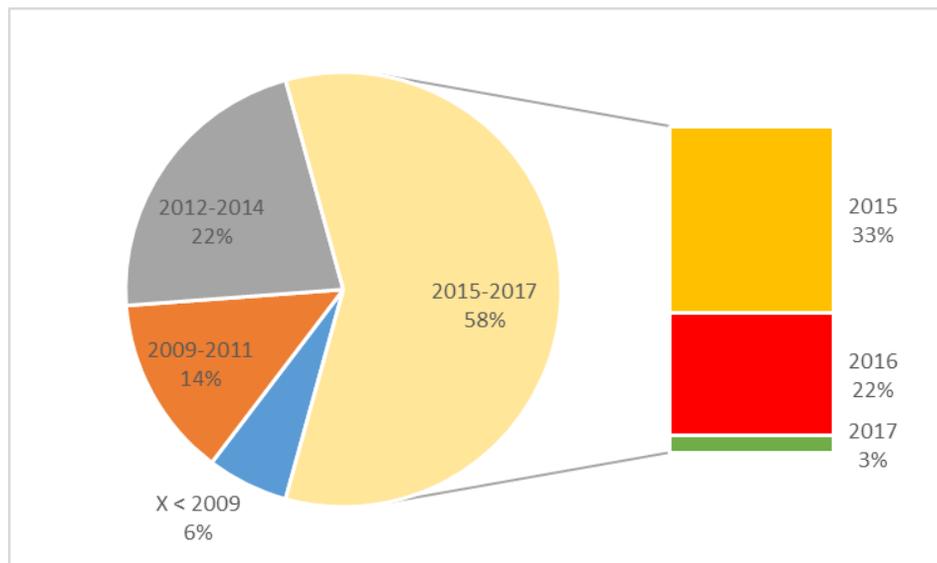
La gran mayoría de los colaboradores son encargados de limpieza, ya que el 97% desempeñan estas funciones en los 256 contratos que tiene DEQUISA, solamente se cuenta con 15 colaboradores que realizan funciones administrativas y 5 supervisores²⁷ de contrato, donde la distribución de colaboradores según su género es mayoritariamente femenina, ya que, del total de colaboradores, el 27% son hombres, y el 73% son mujeres.

En lo que respecta al tiempo que tiene el personal de DEQUISA de laborar para la organización, se puede observar que se está ingresando bastantes nuevos colaboradores, ya que de la planilla total, alrededor del 58% fueron contratados en el 2015, aunque una importante cantidad de la fuerza laboral ya tiene antigüedad dentro de la organización, ya que un 48% tiene más de tres años de estar en planilla, un 7% tiene más de 10 años, y los colaboradores más antiguos tienen más de 15 años de estar en DEQUISA.

En el Gráfico 4 se muestra la distribución de los colaboradores en función al tiempo de estar en la empresa.

²⁷ El Gerente de operaciones también realiza funciones de supervisión, por lo que cumple un doble rol dentro de la organización.

Gráfico 4
Distribución porcentual de los colaboradores de DEQUISA respecto a su año de ingreso



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Departamento de Recursos Humanos de DEQUISA (2017).

4.6.7. Sistema de Gestión Integral

El Sistema de Gestión Integral (SIG) es un departamento creado en respuesta a la necesidad emergente de obtener certificaciones ISO, y de instaurar buenas prácticas dentro de la organización, para poder mejorar la forma en que se desarrollan las operaciones y poder aumentar, por ende, el desempeño.

El SIG está ejecutando actualmente cinco proyectos de certificación, los cuales son la Certificación ISO 9001 de Calidad, la Certificación ISO 14001 de Gestión Ambiental, la Certificación OSHAS 18002 de Seguridad Ocupacional, la Certificación de Carbono Neutralidad, y las Certificaciones Sociales de Responsabilidad Social e Igualdad de Género.

Por lo que se puede observar que el alcance del SIG es prácticamente toda la organización, teniéndose un claro énfasis en los puestos operativos, y dando un apoyo a la Gerencia para el conocimiento de la organización y la toma de decisiones, dando los insumos y fundamentos para el desarrollo de la planificación estratégica.

4.6.8. Análisis de la Cadena de Valor de DEQUISA

DEQUISA, como se ha mencionado anteriormente, basa su oferta valor en la calidad de su talento humano para la ejecución de los servicios, así como la atención flexible y personalizada, teniendo como principal fin, el garantizar la máxima satisfacción para sus clientes.

Por lo que las actividades clave que van a constituir la cadena de valor de la organización son las que están más vinculadas con el cliente, la gestión de sus relaciones y la atención de sus necesidades y exigencias.

Cabe recordar que la organización es meramente de servicios, por lo que no maneja ningún tipo de sistema de manufactura, lo que hace que las actividades de apoyo sean la logística de entrada, que integra actividades de recepción y distribución de los químicos y demás suministros de limpieza; las operaciones que son el eslabón más importante, las actividades de mercadeo, y los servicios postventa; que son en sí el seguimiento del cliente durante la prestación del servicio de limpieza.

En lo que respecta a las actividades de apoyo a la cadena de valor, se tiene las relacionadas a la gestión general (Dirección), la financiera y la del talento humano; también están las áreas de calidad y ambiente, manejadas por el SIG, y la gestión de la tecnología de la información.

Por tanto, en el análisis de la cadena y de los factores relacionados a cada uno de sus eslabones, se observa que se tiene áreas con fuertes debilidades, entre las cuales, las que tienen mayores carencias son las actividades de gestión de tecnología e innovación, mercadeo, la dirección general y el área financiera, mientras que las áreas con mayor fortaleza son las de servicio postventa, gestión del talento humano, y la logística de entrada, que pese a tener debilidades, muestran un buen desempeño.

Esto hace que, a nivel global, el estado de la cadena de valor de la empresa sea de un 74%, que indica que se está en una buena situación, pero se debe atender carencias fuertes para su mejora y para aumentar la respuesta de la organización ante las amenazas y oportunidades provenientes del entorno, tal como se muestra en la Ilustración 13.

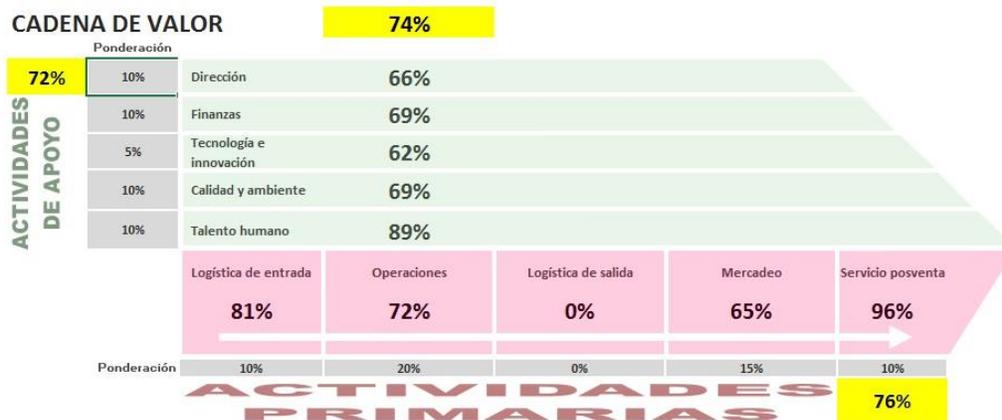


Ilustración 13. Estado de la cadena de valor de DEQUISA

Fuente: Elaboración propia, con base en análisis de cadena de valor de plantilla de Rodríguez (2016).

4.6.8.1. Actividades primarias de la cadena de valor

Como se observa en la Ilustración 13, se tiene cuatro tipos de actividades primarias, donde las referentes a Operaciones son las de mayor importancia, seguidas de las de mercadeo, en donde la puntuación global de estado es de 76%.

Destaca que en las actividades de mayor peso es donde se presenta calificaciones más bajas, principalmente mercadeo, lo que da alerta de que se deben revisar las fuentes de debilidad que están afectando estos aspectos, para lo que en esta sección se facilita una descripción de dichas fuentes.

El primer eslabón de la cadena es el de Logística de Entrada, en cual agrupa todas las actividades relacionadas a la recepción de los químicos e insumos necesarios para la prestación de los servicios de limpieza, y la distribución de estos a los diferentes contratos.

Para la realización de estas actividades, se tiene solamente un colaborador en el departamento de proveeduría, encargado de recibir los pedidos de químicos e insumos que provienen de los diferentes contratos, además de asignar a los proveedores las rutas para que estos lleven los pedidos a quienes los solicitaron, lo que hace que deba también hacer tareas de verificación de que dichos pedidos llegaron adecuadamente a su destino.

En la Tabla 16 se muestra la evaluación hecha al eslabón de Logística de Entrada.

Tabla 16
Evaluación de Logística de Entrada en Cadena de Valor de DEQUISA

Logística de Entrada	Pond.	Descripción	Fortaleza	Debilidad	Problema	Estado ²⁸	Nota
Recepción de solicitudes de insumos y químicos	40%	El Departamento de Proveeduría es el encargado de recibir las solicitudes de los encargados(as) de limpieza de insumos para realizar sus funciones.	El Departamento de proveeduría es objetivo en la selección de proveedores, seleccionando aquellos que brindan insumos y químicos biodegradables y validados por laboratorios certificados.	Solamente un colaborador se encarga de la recepción y atención de pedidos de todos los encargados de limpieza ubicados en los contratos		6	86%
Inventario en bodega central de insumos y químicos	10%	Se tiene una bodega de insumos y químicos de limpieza para abastecer necesidades inmediatas de insumos y químicos en los contratos, cuando las cantidades son pequeñas y no se tiene disponibilidad de proveedores.		Se utiliza un sistema empírico de control y manejo de inventario en bodega central.	No se tiene un procedimiento de control inventario en bodega central, además de no existir base digital.	3	43%
Traslado de químicos e insumos a los contratos	50%	El Departamento de Proveeduría asigna las rutas de entrega a los proveedores para que distribuyan los insumos y productos en los diferentes contratos que hacen la solicitud.	La organización se ahorra costos de mantenimiento de la red de logística e inventarios, al trasladar esta función a los proveedores.		El control es menor, por lo que la corrección de errores de entrega de pedidos puede generar retrasos y problemas en la prestación del servicio.	6	86%
Total	100%					5,70	81%

Fuente: Elaboración propia, con base en análisis de cadena de valor de plantilla de Rodríguez (2016).

La forma en que se realizan estas actividades es bastante efectiva, dado que los retrasos en las entregas son bajos, y se tiene un buen sistema para corroborar que los insumos sean los adecuados y estén en buenas condiciones, lo cual hace que se tenga una buena ponderación en este eslabón.

²⁸ 1 = Pésimo, 2 = Muy mal, 3 = Mal, 4 = Regular, 5 = Bien, 6 = Muy bien, 7 = Excelente.

Mientras que la desventaja es que no se lleva un control eficiente de la bodega interna, que pese a guardar volúmenes bajos de químicos e insumos, debe controlarse para lo que no existe ningún sistema, sino que se hace de forma empírica, lo cual puede deberse a la poca disponibilidad de tiempo que tiene el encargado de Proveeduría.

Con respecto a las actividades del eslabón de Operaciones en la cadena de valor, los factores de mayor importancia son la ejecución de los servicios de limpieza y la logística para la asignación y mantenimiento de equipos y maquinaria.

En la primera, la organización es donde presenta su mejor fortaleza, dado que el personal que se tiene realiza sus funciones adecuadamente, además que los encargados(as) de contrato son eficientes en el reporte de la forma que los encargados de limpieza desempeñan sus funciones, mientras que en la segunda se tiene más problemas, dado que no se tiene disponibilidad total de flotilla vehicular para transportar los equipos y solamente se tiene dos encargados de mantenimiento para dar abasto a todos los contratos. En la Tabla 17 se muestra como se evalúa este eslabón de la cadena.

Tabla 17
Evaluación de Operaciones en Cadena de Valor de DEQUISA

Operaciones	Pond.	Descripción	Fortaleza	Debilidad	Problema	Estado ²⁹	Nota
Ejecución del servicio de limpieza	30%	Los encargados de limpieza ejecutan los servicios de limpieza en las instalaciones de los clientes, apegándose a los requisitos y necesidades de los mismos.	Dentro de los contratos se asigna un encargado(a) de limpieza líder, que tiene experiencia y que coordina y verifica que los demás encargados(as) realicen los procesos adecuadamente.	La rotación de personal ronda el 12% cuatrimestral, lo cual implica que la adaptación de nuevos colaboradores sea una tarea constante.		6	86%
Supervisión de la ejecución	13%	Además de los Encargados de Contrato, se tiene Supervisores que evalúan el desempeño de los colaboradores y enlazan la organización con el diente.	Los supervisores están identificados con la organización, además de que el desempeño que tienen es efectivo.	Solo existen cinco supervisores para todos los contratos, haciendo que se dé supervisión a cada contrato una vez al mes.		5	71%
Adaptación del personal a las políticas del cliente	13%	Los encargados de limpieza deben alinearse a las políticas internas del cliente, para no afectar el negocio del mismo, sino más bien favorecerle.	La buena comunicación que se tiene con el diente hace que se pueda controlar eficientemente que los colaboradores se adapten a las políticas internas de este, y tomar acciones correctivas rápidamente.			7	100%
Equipos y maquinaria	25%	Dependiendo de los requerimientos del diente, se debe cubrir las necesidades de maquinaria y equipos que tengan los encargados(as) de limpieza para la ejecución de los servicios, así como su mantenimiento.		Solamente se cuenta con dos encargados de mantenimiento para dar mantenimiento a todas las máquinas de la organización.	No se tiene un registro de los equipos y maquinaria que se tiene en la organización, ni de su estado y condición.	3	43%
Protocolos de trabajo y seguridad	20%	Los colaboradores deben acatar los protocolos de servicios que tiene DEQUISA en función al tipo de necesidad del cliente, así como el seguimiento de los protocolos de seguridad y salud laboral.	La organización tiene protocolos definidos para realizar adecuadamente los diferentes servicios que presta, siendo inclusive desarrolladores primarios de algunos protocolos dentro del sector.	Una cantidad significativa de encargados(as) de limpieza reporta accidentes por no seguir protocolos de seguridad.		5	71%
Total	100%					5,05	72%

Fuente: Elaboración propia, con base en análisis de cadena de valor de plantilla de Rodríguez (2016).

²⁹ 1 = Pésimo, 2 = Muy mal, 3 = Mal, 4 = Regular, 5 = Bien, 6 = Muy bien, 7 = Excelente.

Por otra parte, en lo que respecta al eslabón de Mercadeo, los factores que tienen mayor peso es el análisis de precios, la ampliación de mercados, y los esfuerzos en publicidad y promoción.

La primera es la de más importancia por razón a la naturaleza del mercado, donde los clientes tienen como criterio fundamental el precio para escoger al proveedor del servicio de limpieza, y en las negociaciones con el sector público no es la excepción, aunque en este aspecto DEQUISA tiene fortaleza, dado que su sistema de costos es bastante bajo por su búsqueda de minimizar los gastos relacionados a actividades de apoyo para aprovecharlos en otras tareas más vitales, lo que hace que con relación a la competencia logre obtener ventaja.

La ampliación de mercados es un área de mucha importancia para la organización, porque está buscando disminuir la dependencia al sector público, para poder ganar más clientes del sector privado, para lo cual hace falta más personas en el área de licitaciones y mercadeo para que pueda no solo sostener la cartera de clientes actual, sino ampliarla, lo que hace que se esté en una situación de desventaja, al igual que en publicidad y promoción, que no se realiza mayor inversión al respecto, solamente se está participando en licitaciones, y aunque se tiene página web, no se le da seguimiento, utilizando como publicidad solamente anuncios en páginas amarillas y de forma indirecta en la vestimenta de los colaboradores ubicados en los contratos.

La evaluación de los demás factores al eslabón de mercadeo se presenta en la Tabla 18.

Tabla 18
Evaluación actividades de Mercadeo en Cadena de Valor de DEQUISA

Mercadeo	Pond.	Descripción	Fortaleza	Debilidad	Problema	Estado ³⁰	Nota
Ampliación de mercados	25%	Buscar aumentar la cartera de clientes en el mercado donde se tiene posicionamiento como lo es el sector público, así como el crecimiento en otros mercados, como el de empresas privadas.		Se tiene un enfoque hacia el sector público, donde solamente se busca aumentar este tipo de clientes, al punto que solamente existe un departamento de Licitaciones, y no uno de Mercadeo.		3	43%
Análisis de precios	30%	Definir el precio en función a las variables del servicio que se presta, siendo este adaptable al cliente.	Se tiene acceso al precio de la competencia, lo cual hace que se pueda desarrollar una estrategia de precios adecuada a cada cliente, además de que la estructura de costos baja permite la definición competitiva de precios.			6	86%
Esfuerzos de publicidad y promoción	25%	Aumentar el posicionamiento en el mercado mediante la promoción de las características del servicio y de la trayectoria de la organización.	En la competencia por licitaciones, no se requiere hacer promoción en publicidad y promoción para dar a conocer el servicio al cliente público, solo se presenta el cartel de la oferta.	No se está aplicando estrategias de publicidad y promoción para aumentar la clientela en el sector privado y posicionar la marca de la organización.	No se tienen canales de comunicación definidos con el mercado, además de que se da poco seguimiento a la página web, solamente se usa páginas amarillas para dar a conocer el servicio en el mercado privado.	4	57%
Desarrollo de nuevos servicios.	20%	Desarrollar las características del servicio en función a las necesidades que tienen los clientes, además de crear nuevas ofertas.	La organización adapta sus servicios en función a lo que quiera cada cliente, estando dentro de sus capacidades y conveniencias.	No se tiene un área o encargado con una función de desarrollar nuevos servicios, o de innovarlos.		5	71%
Total	100%					4,55	65%

Fuente: Elaboración propia, con base en análisis de cadena de valor de plantilla de Rodríguez (2016).

³⁰ 1 = Pésimo, 2 = Muy mal, 3 = Mal, 4 = Regular, 5 = Bien, 6 = Muy bien, 7 = Excelente.

Por último, en el análisis de las actividades primarias de la cadena de valor, están las actividades asociadas a los servicios postventa, que en el caso de DEQUISA son las relacionadas al seguimiento de los clientes durante la prestación del servicio, donde se tiene una situación muy favorable, y constituyendo el eslabón más fuerte de la cadena.

Los factores clave son la satisfacción al cliente, en donde la organización está muy bien, ya que los clientes expresan estar satisfechos por los servicios recibidos, los niveles de recepción de quejas son muy bajos, y en el cumplimiento de las condiciones de los contratos, la organización, en su tiempo de operación, nunca se le ha exigido el cumplimiento de una garantía. El resultado del análisis se presenta en la Tabla 19.

*Tabla 19
Evaluación de Servicios Postventa en Cadena de Valor de DEQUISA*

Servicios Postventa	Pond.	Descripción	Fortaleza	Debilidad	Problema	Estado ³¹	Nota
Satisfacción del cliente	40%	Identificar cuán satisfecho está el cliente con los servicios que le presta la organización y garantizar niveles altos.	Los clientes tienen una satisfacción promedio alta con los servicios que recibe de DEQUISA, siendo una de las principales fortalezas organizacionales.			7	100%
Atención de quejas y dudas del cliente	30%	Dar atención a las necesidades del cliente, además de resolver cualquier duda o problema que esté presente.	Se tiene una comunicación fluida con el cliente, resolviendo adecuadamente cualquier inconformidad que esté presente, además de que la respuesta es rápida.			6	86%
Cumplimiento de las condiciones de negocio	30%	Cumplir adecuadamente con las condiciones definidas en el contrato, satisfaciendo las necesidades que el cliente buscó cubrir con la organización.	La organización tiene un sistema eficiente de cumplimiento de las condiciones del contrato, teniéndose inclusive un personal designado para cubrir inmediatamente ausencias de encargados de limpieza en los diferentes contratos.			7	100%
Total	100%					6,70	96%

Fuente: Elaboración propia, con base en análisis de cadena de valor de plantilla de Rodríguez (2016).

³¹ 1 = Pésimo, 2 = Muy mal, 3 = Mal, 4 = Regular, 5 = Bien, 6 = Muy bien, 7 = Excelente.

4.6.8.2. Actividades de apoyo a la cadena de valor

Por su parte, en los eslabones que representan las actividades de apoyo de la cadena de valor es donde se tiene la mayor cantidad de debilidades, principalmente en el área Tecnológica y de la Dirección, dado que estos tienen una ponderación de 62% y 66% respectivamente, además de otras áreas que también presentan una calificación baja, como la Financiera y la gestión de Calidad y Ambiente, que obtuvieron una calificación del 69% con respecto a sus factores asociados.

La actividad que mejor evaluación tiene es la de Gestión del Talento Humano, ya que tiene una calificación del 89%, principalmente por su influencia y eficiencia en el manejo del personal, dado que las gerencias de Recursos Humanos y operaciones son eficientes en el desempeño de sus funciones, haciendo que la calificación ponderada de las actividades de apoyo dé un 72%.

El primer eslabón de apoyo que se analiza es el de Dirección, compuesto por la Gerencia General, el departamento de Administración General, y las gerencias de Operaciones, Recursos Humanos y Finanzas, que tienen a cargo las funciones fundamentales de la planeación estratégica, la asignación de responsabilidades y la definición de reglas y políticas, para mantener un ambiente agradable y altamente productivo dentro de la organización.

Las principales debilidades que se presentan en este eslabón son la ausencia de la planificación estratégica de alto nivel, que pese a que, como en toda organización, se definen planes y proyectos, no se hace una planeación formal como tal, sino que se responde a cada situación conforme se presente, lo cual muestra una cultura de reacción en la gestión, lo cual ha implicado que se esté en una situación de alta presión, que se origina por el cambio de, básicamente, dos elementos, que son la finalización del Convenio Marco y la naciente exigencia de los entes públicos de que sus proveedores estén certificados en buenas prácticas. En la

Tabla 20 se muestra los indicadores de los factores asociados a la Dirección.

Tabla 20
Evaluación de Dirección en Cadena de Valor de DEQUISA

Dirección	Pond.	Descripción	Fortaleza	Debilidad	Problema	Estado ³²	Nota
Ejecución del servicio de limpieza	30%	Los encargados de limpieza ejecutan los servicios de limpieza en las instalaciones de los clientes, apegándose a los requisitos y necesidades de los mismos.	Dentro de los contratos se asigna un encargado(a) de limpieza líder, que tiene experiencia y que coordina y verifica que los demás encargados(as) realicen los procesos adecuadamente.	La rotación de personal ronda el 12% cuatrimestral, lo cual implica que la adaptación de nuevos colaboradores sea una tarea constante.		6	86%
Supervisión de la ejecución	13%	Además de los Encargados de Contrato, se tiene Supervisores que evalúan el desempeño de los colaboradores y enlazan la organización con el cliente.	Los supervisores están identificados con la organización, además de que el desempeño que tienen es efectivo.	Solo existen cinco supervisores para todos los contratos, haciendo que se dé supervisión a cada contrato una vez al mes.		5	71%
Adaptación del personal a las políticas del cliente	13%	Los encargados de limpieza deben alinearse a las políticas internas del cliente, para no afectar el negocio del mismo, sino más bien favorecerle.	La buena comunicación que se tiene con el cliente hace que se pueda controlar eficientemente que los colaboradores se adapten a las políticas internas de este, y tomar acciones correctivas rápidamente.			7	100%
Equipos y maquinaria	25%	Dependiendo de los requerimientos del cliente, se debe cubrir las necesidades de maquinaria y equipos que tengan los encargados(as) de limpieza para la ejecución de los servicios, así como su mantenimiento.		Solamente se cuenta con dos encargados de mantenimiento para dar mantenimiento a todas las máquinas de la organización.	No se tiene un registro de los equipos y maquinaria que se tiene en la organización, ni de su estado y condición.	3	43%
Protocolos de trabajo y seguridad	20%	Los colaboradores deben acatar los protocolos de servicios que tiene DEQUISA en función al tipo de necesidad del cliente, así como el seguimiento de los protocolos de seguridad y salud laboral.	La organización tiene protocolos definidos para realizar adecuadamente los diferentes servicios que presta, siendo inclusive desarrolladores primarios de algunos protocolos dentro del sector.	Una cantidad significativa de encargados(as) de limpieza reporta accidentes por no seguir protocolos de seguridad.		5	71%
Total	100%					5,05	72%

Fuente: Elaboración propia, con base en análisis de cadena de valor de plantilla de Rodríguez (2016).

³² 1 = Pésimo, 2 = Muy mal, 3 = Mal, 4 = Regular, 5 = Bien, 6 = Muy bien, 7 = Excelente.

Actualmente se están haciendo esfuerzos en la organización por cambiar esta forma de gestión, dando pasos hacia la formalización de los procesos en todos los niveles, y la creación de manuales y métodos para la administración eficiente y la integración de todos los niveles en esta, para lo cual se tiene un ambiente interno favorable, dado a que los niveles de motivación del personal son positivos.

En la parte financiera también se perciben varias debilidades, donde la que tiene un peso mayor es la relación de periodo de cobro y periodo de pago, en donde la organización está teniendo problemas por la diferencia negativa que existe en el flujo de efectivo, dada por que el 85% de sus obligaciones se pagan de forma quincenal, y la mayoría de sus ingresos tienen un periodo de entrada de entre 45 y 60 días, inclusive sobrepasando ese rango, lo cual es provocado por la dependencia a la clientela estatal, implicando que la organización deba pedir préstamos para cubrir demandas de pago inmediatas, significando gasto financiero que castiga directamente la utilidad.

La ventaja que tiene la organización es que su acceso a crédito es buena, y que la seguridad de los ingresos es alta, dado que el Estado cancela todas sus deudas, por el denominado “debido proceso” que debe seguir en sus obligaciones, por lo que las financieras y bancos son anuentes a trabajar con la organización.

Otra debilidad que se tiene en el área financiera es el retraso que se tiene en los informes financieros, lo que hace que la organización no tenga a tiempo indicadores de rentabilidad, causado principalmente porque quien se encarga de crear la información financiera es externo a la empresa, siendo una de las cosas que va a cambiar, según indica el Administrador General de la empresa.

Por lo que la organización tiene una ponderación del 69% en su estado respecto a los indicadores financieros, donde su puntuación más alta está en el acceso a crédito, y las más bajas en la situación del capital de trabajo, el ciclo de efectivo, tal como se muestra en la Tabla 21.

Tabla 21
Evaluación de actividades Financieras en Cadena de Valor de DEQUISA

Finanzas	Pond.	Descripción	Fortaleza	Debilidad	Problema	Estado ³³	Nota
Capital de trabajo	25%	Disponibilidad de recursos financieros para la realización de las actividades clave en el ciclo de operación en el desarrollo y prestación del servicio.		La principal variable de costo de la organización es el salario de los colaboradores de limpieza, que representa cerca del 80%, el cual tiene un periodo de pago quincenal.		4	57%
Acceso a financiamiento	20%	Acceso a fuentes de préstamo para apalancar operaciones y proyectos.	La organización cuenta con buen acceso crediticio para realizar sus operaciones y proyectos.			7	100%
Balance Ingresos - Egresos	30%	Situación del ciclo del efectivo, derivada de los ingresos, periodo de cobro, periodo de pago, e incobrables.	Los ingresos de la organización tienen una fuente segura, que es el Estado, lo cual hace que las cuentas por cobrar declaradas como incobrables sea muy baja.	La organización depende de los ingresos recibidos del Estado, los cuales tienen como periodo medio de pago de entre 45 y 60 días, lo que hace que se deba recurrir a costos financieros para cubrir operaciones		4	57%
Niveles de endeudamiento	15%	Cantidad de obligaciones que tiene la organización con sus acreedores.	La organización tiene un nivel de apalancamiento manejable.			6	86%
Registro contable	10%	Nivel de eficiencia del Departamento de Contabilidad en el registro y presentación de información contable.		Se tiene retraso en la presentación de informes financieros, lo cual implica que no se tiene control total de las variables financieras.	Se cuenta con poco personal para realizar el trabajo contable, además de que quien realiza la presentación de los informes y estados financieros está tercerizado.	3	43%
Total	100%					4,80	69%

Fuente: Elaboración propia, con base en análisis de cadena de valor de plantilla de Rodríguez (2016).

³³ 1 = Pésimo, 2 = Muy mal, 3 = Mal, 4 = Regular, 5 = Bien, 6 = Muy bien, 7 = Excelente.

En la gestión de las Tecnologías y la Innovación es donde se tiene una menor calificación, dado que la empresa no tiene un encargado para crear nuevos proyectos ni ofertas, y la diversificación de operaciones no se ve en los planes organizacionales, y la gestión de los datos no es eficiente, dado que se están empezando a implementar programas para eso, lo que hace que no exista registros detallados de las operaciones, y se requiera mucha documentación física para manejar la información.

En la Tabla 22 se presenta la evaluación de la empresa respecto a estos factores.

*Tabla 22
Evaluación de Tecnologías e Innovación en Cadena de Valor de DEQUISA*

Tecnología e Innovación	Pond.	Descripción	Fortaleza	Debilidad	Problema	Estado ³⁴	Nota
Equipo y maquinaria para ejecución de operaciones	25%	Disponibilidad de los equipos y maquinas necesarios para realizar adecuadamente las funciones organizacionales.	Se tiene el equipo necesario para realizar todos los procesos del servicio, tanto operativos como de apoyo, además de darse mantenimiento.	Solo se dispone de un vehículo para llevar máquinas y equipos a los diferentes contratos, además de tenerse solo dos encargados de mantenimiento.		5	71%
Sistemas de gestión de información	15%	Disponibilidad de sistemas informáticos que permiten administrar la información de la organización.		La organización tiene solamente el sistema TECAPRO para el control de la información contable, careciéndose de sistemas internos de gestión de información para los demás procesos.		3	43%
Desarrollo e innovación de servicios	25%	Diseñar y mejorar la oferta que tiene la organización con base en estudios sobre necesidades y deseos del cliente	La organización pide retroalimentación a sus clientes sobre la forma en que desean que mejore el servicio que reciben.	La organización no realiza estudios de mercado para identificar nuevas necesidades y expectativas de clientes reales y potenciales.		5	71%
Desarrollo e innovación de procesos	35%	Investigar y mejorar la forma en que se realizan las diferentes actividades productivas en la organización.	Al estar en proceso de certificación se están analizando las actividades que se realizan, y se están mejorando varios procesos que presentaban carencias	Apenas se está comenzando a mejorar las prácticas organizacionales.		4	57%
Total	100%					4,35	62%

Fuente: Elaboración propia, con base en análisis de cadena de valor de plantilla de Rodríguez (2016).

³⁴ 1 = Pésimo, 2 = Muy mal, 3 = Mal, 4 = Regular, 5 = Bien, 6 = Muy bien, 7 = Excelente.

En lo que respecta a la gestión de la Calidad y el Medio Ambiente, la organización está integrando buenas prácticas en sus procesos, para lo cual se han hecho estudios internos para identificación de mejoras y análisis de impactos a la calidad y al ambiente de sus actividades en todos los niveles, además de estar en procesos de capacitación para con su personal.

Las debilidades asociadas son la carencia de certificaciones internacionales, aunque en materia de calidad, la empresa tiene reconocimientos nacionales y está posicionada por este aspecto en el mercado; y como fortaleza está la anuencia del personal por aprender. En la Tabla 23 se muestra la situación respecto a la Calidad y el Medio Ambiente.

*Tabla 23
Evaluación de Calidad y Ambiente en Cadena de Valor de DEQUISA*

Calidad y Ambiente	Pond.	Descripción	Fortaleza	Debilidad	Problema	Estado ³⁵	Nota
Actividades de gestión de calidad	25%	Existencia de procedimientos y métodos para la medición, control y mejora de las actividades organizacionales	La calidad del servicio de la organización es reconocida en el mercado, con indicadores altos de satisfacción en sus clientes.	No se tiene certificación en ISO 9001		5	71%
Actividades de gestión ambiental	25%	Existencia de procedimientos y métodos para minimizar impacto ambiental.	Implementación de buenas prácticas para minimizar impacto ambiental y lograr certificarse en ISO 14001.	No se tiene certificación en normas internacionales de gestión ambiental.		5	71%
Aceptación por parte de los colaboradores	35%	Identificación de los colaboradores de los diferentes niveles con las medidas de gestión de calidad y ambiente	Los colaboradores más operativos son participativos en las actividades, mostrando identificación con las nuevas prácticas.	Escepticismo y baja participación de áreas administrativas	Complejidad para capacitar a todo el personal	5	71%
Reconocimiento externo	15%	Reconocimientos externos dados a la organización por su gestión de la calidad y protección ambiental en los procesos.	Tenencia de reconocimientos a nivel nacional en Calidad	No se tiene certificaciones internacionales		4	57%
Total	100%					4,85	69%

Fuente: Elaboración propia, con base en análisis de cadena de valor de plantilla de Rodríguez (2016).

³⁵ 1 = Pésimo, 2 = Muy mal, 3 = Mal, 4 = Regular, 5 = Bien, 6 = Muy bien, 7 = Excelente.

Finalmente, la gestión de Recursos Humanos son las que tienen mejor evaluación en las actividades de apoyo a la cadena de valor, dada la efectividad en la atención de los colaboradores, los niveles altos de satisfacción que presentan, y la efectividad en las operaciones que se realizan, tal como lo muestra la Tabla 24.

Tabla 24
Evaluación de Gestión del Talento Humano en Cadena de Valor de DEQUISA

Gestión del Talento Humano	Pond.	Descripción	Fortaleza	Debilidad	Problema	Estado ³⁶	Nota
Desempeño de colaboradores	35%	Eficiencia en la forma que los colaboradores ejecutan sus actividades en función a los requerimientos de la organización los clientes.	Tenencia de métodos eficientes para mantener niveles altos de satisfacción en clientes.			7	100%
Nivel de rotación personal	10%	Diferencia entre los colaboradores que son contratados y los despedidos en un periodo.	Pese a rotación de cerca del 12%, se tiene colaboradores experimentados.	Rotación alta en puestos administrativos (33% durante segundo semestre 2016).		5	71%
Satisfacción de personal	25%	Nivel de identificación y motivación que tienen los colaboradores con las condiciones de su trabajo, su rol, y los objetivos de la organización.	Cerca del 95% de los encargados de limpieza ha indicado sentirse satisfecho de las condiciones que ofrece la organización.			6	86%
Gestión del personal	30%	Capacidad de la organización para poder manejar el talento humano e implementar medidas y políticas para la alineación de estos en la consecución de los objetivos.	La gerencia de recursos humanos tiene un buen control de la forma en que se desempeña la organización mediante la comunicación eficiente con los supervisores y los encargados(as) de contrato.	Solamente se gestiona los procesos de y necesidades del personal con cuatro puestos administrativos de Gerencia de Recursos Humanos y cinco de supervisión para más de 950 puestos operativos.		6	86%
Total	100%					6,25	89%

Fuente: Elaboración propia, con base en análisis de cadena de valor de plantilla de Rodríguez (2016).

³⁶ 1 = Pésimo, 2 = Muy mal, 3 = Mal, 4 = Regular, 5 = Bien, 6 = Muy bien, 7 = Excelente.

4.7. Evaluación de Factores Internos

Con base en el análisis realizado en las secciones anteriores referentes a la situación interna de la organización, se obtiene que la situación interna de la organización presenta fuertes debilidades, que pueden dificultar negativamente la consecución de los objetivos que se tienen planteados, limitar el aprovechamiento de oportunidades y agravar el efecto de las amenazas.

Dichas debilidades radican en la parte administrativa, principalmente en la Dirección de la organización y la administración financiera, donde en la primera área los causantes son la práctica de una administración de reacción, dado que no se desarrollan planes de mediano y largo plazo, y solamente se responde a las demandas inmediatas del entorno.

Esto ha sido propiciado por la situación estable en la que estaba la compañía, donde se tenía adjudicado el Convenio Marco que propiciaba un volumen elevado de trabajo, lo cual hizo que se descuidase la competencia y no se previese la necesidad de tener certificaciones; lo cual se ha vuelto una exigencia para la sostenibilidad de la organización en el sector público, aparte de no desarrollar el mercado del sector privado, y por ende, tener una dependencia alta público, que genera menor margen de ganancia y tiene una rotación más lenta de pago respecto al privado.

Además, se tiene poco personal en áreas clave, como lo son la de licitaciones y proveeduría, lo que hace que se tenga sobrecarga laboral en estos puestos, se descuiden actividades importantes y no se de abasto con las tareas.

En la parte financiera, las debilidades principales son las limitaciones de capital de trabajo para cubrir los gastos operativos, principalmente los derivados de planilla, lo cual es causado porque el periodo de cobro a los clientes va de entre 45 y 60 días en promedio, lo que hace que se deba adquirir financiamiento, implicando castigar las utilidades.

En adición, la presentación de informes financieros está tercerizada, lo que ha hecho que haya retrasos en la presentación de los mismos y no se pueda analizar adecuadamente la situación financiera de la organización para la toma de decisiones.

Otra debilidad es la carencia de sistemas tecnológicos que permitan realizar adecuadamente los registros operativos y el manejo integrado de la información empresarial, y aunque se está incorporando sistemas como TECAPRO para la gestión de la información, el personal está poco capacitado para su manejo, y al momento son pocos los colaboradores que lo utilizan, básicamente los del área financiera y de planillas.

Aunque también se presentan fortalezas importantes, como la eficiencia en el control de gastos en el desempeño de las operaciones, además de la delegación de las funciones de distribución de insumos a los proveedores, lo que implica ahorros muy importantes en costos de logística.

Por su parte, la Gestión del Talento Humano es eficiente, las Gerencias de Recursos Humanos y Operaciones han logrado mantener los niveles de eficiencia y motivación de los colaboradores en niveles altos, lo cual ha contribuido al buen desempeño de las tareas y la satisfacción de los clientes.

Otro aspecto es que el posicionamiento de la marca DEQUISA es fuerte en el mercado, tanto por su trayectoria como por la satisfacción de los clientes, fomentando la apertura crediticia por parte de entes bancarios y financieros, y la seguridad en las fuentes de ingreso de la empresa, dado que los incobrables de la organización son insignificantes, minimizando el efecto negativo de la rotación del efectivo mencionado anteriormente.

Por último, la organización está desarrollando el Sistema de Gestión Integral, que va a contribuir a mejorar la situación de la organización y alcanzar las certificaciones que exige el sector público, teniendo además como efecto, la integración de todas las áreas de la organización en la consecución de los objetivos, y fortaleciendo aún más la cultura organizacional y la satisfacción de los colaboradores; teniendo también como efecto una mejor imagen organizacional en el mercado, aumentando la diferenciación del servicio que se presta y el valor agregado del mismo, lo cual significará una barrera importante y una ventaja competitiva vital que afianzará la marca organizacional en el mercado.

Estas condiciones hacen que se tenga un indicador de situación global interna de 2.35, que pese a estar ligeramente debajo del promedio (2.5), indica que, aunque se

tenga debilidades marcadas y de importancia, además se tiene fortalezas que, si se saben manejar, pueden corregir esas debilidades y mejorar el estado actual.

En la Tabla 25 se presenta la evaluación de los factores internos clave de DEQUISA.

*Tabla 25
Matriz de Evaluación de Factores Internos de DEQUISA*

(A) FACTORES INTERNOS CLAVE	(B) Valor	(C) Calificación	(D) Ponderado
Fortalezas			
Eficiencia en control de costos	15%	4	0,60
Motivación y satisfacción del personal por gestión del talento humano eficiente	10%	3	0,30
Poder de negociación sobre proveedores	5%	3	0,15
Buenas relaciones con los clientes y reconocimiento a su calidad y atención a nivel local	5%	4	0,20
Riesgo financiero bajo y acceso a financiamiento	10%	4	0,40
Debilidades			
Participación baja en sector privado y dependencia de sector público.	15%	1	0,15
Administrativos sobrecargados, con bajo acceso y capacitación en TIC's y alto nivel de rotación	5%	2	0,10
Ciclo de gastos y costos rota más rápido que ciclo de ingresos .	10%	1	0,10
Carencia de gestión estratégica y planificación a mediano y largo plazo	10%	2	0,20
Carencia de certificaciones internacionales.	15%	1	0,15
TOTAL	100%		2,35

Fuente: Elaboración propia, con base en análisis de cadena de valor de plantilla de Rodríguez (2016).

4.8. Análisis de Grupos de Interés que influyen en la organización

Para cerrar el estudio del entorno externo e interno de DEQUISA, se realiza un análisis de los grupos de interés que influyen sobre la organización, para identificar cuáles son los que tendrán mayor efecto e importancia en la ejecución de la estrategia organizacionales y en los que se basará la planificación de la misma.

Esto se realiza mediante la adaptación del modelo de Mitchell, Agle y Wood para el mapeo de Stakeholders, el cual es explicado en la sección 2.9.4 correspondiente al Marco Teórico, donde se evalúan las variables de Poder, Legitimidad y Urgencia³⁷, para caracterizar los grupos de interés como se muestra en la Tabla 26.

Tabla 26
Caracterización para análisis de los grupos de interés

Categorización de los Stakeholders			
Stakeholder Definitivo	<input checked="" type="checkbox"/> Poder $\geq 2,5$	<input checked="" type="checkbox"/> Legitimidad $\geq 2,5$	<input checked="" type="checkbox"/> Urgencia $\geq 2,5$
Stakeholder Dominante	<input checked="" type="checkbox"/> Poder $\geq 2,5$	<input checked="" type="checkbox"/> Legitimidad $\geq 2,5$	<input type="checkbox"/> Urgencia $\geq 2,5$
Stakeholder Peligroso	<input checked="" type="checkbox"/> Poder $\geq 2,5$	<input type="checkbox"/> Legitimidad $\geq 2,5$	<input checked="" type="checkbox"/> Urgencia $\geq 2,5$
Stakeholder Dependiente	<input type="checkbox"/> Poder $\geq 2,5$	<input checked="" type="checkbox"/> Legitimidad $\geq 2,5$	<input checked="" type="checkbox"/> Urgencia $\geq 2,5$
Stakeholder Reclamante	<input type="checkbox"/> Poder $\geq 2,5$	<input type="checkbox"/> Legitimidad $\geq 2,5$	<input checked="" type="checkbox"/> Urgencia $\geq 2,5$
Stakeholder Latente	<input checked="" type="checkbox"/> Poder $\geq 2,5$	<input type="checkbox"/> Legitimidad $\geq 2,5$	<input type="checkbox"/> Urgencia $\geq 2,5$
Stakeholder Discrecional	<input type="checkbox"/> Poder $\geq 2,5$	<input checked="" type="checkbox"/> Legitimidad $\geq 2,5$	<input type="checkbox"/> Urgencia $\geq 2,5$
Stakeholder no Significativo	<input type="checkbox"/> Poder $\geq 2,5$	<input type="checkbox"/> Legitimidad $\geq 2,5$	<input type="checkbox"/> Urgencia $\geq 2,5$

Fuente: Elaboración propia.

En esta evaluación, los grupos de interés más importantes que tiene la empresa son aquellos caracterizados como Dominantes, ya que estos tienen indicadores altos de poder, legitimidad y urgencia, por lo que la organización debe darles prioridad en el desarrollo estratégico para poder lograr más fácilmente los objetivos y metas.

Los siguientes en importancia son los Dominantes, que su poder y legitimidad son altos; los Peligrosos, que tienen fuerza sobre la organización y además alta urgencia; y los Dependientes, que tienen niveles altos de legitimidad y urgencia.

³⁷ La evaluación es mediante una escala de 1 a 4, donde 1 = No significativo, 2 = Poco significativo, 3 = Significativo, 4 = Muy significativo.

Después están los Reclamantes, que tienen solamente altos los indicadores de urgencia, y que pueden afectar a la organización si no se cumple lo que solicitan; los Latentes, que, pese a que no tienen tanta legitimidad y urgencia, tienen poder, lo cual hace que se deban mantener vigilados; y los Discrecionales, que tienen alto grado de legitimidad para la empresa, lo que hace que sean importantes también.

Los que queden fuera de estas clasificaciones son poco significativos para la organización, y por ende, no influyen en la planificación estratégica.

Por tanto, los grupos de interés de DEQUISA agrupan de la siguiente forma:

- Internos:
 - Dueños y directivos.
 - Colaboradores.

- Externos:
 - Gobierno local.
 - Clientes.
 - Proveedores.
 - Comunidad.
 - INTECO.
 - Ministerio de Hacienda.
 - CCSS y Ministerio de Salud.
 - Bancos y Financieras.
 - Aseguradoras.

La primera variable que se analiza es la de poder, donde se identifica que los grupos de interés que tienen un mayor índice en este aspecto son los Clientes, lo cual se da por el ser quien tiene el poder de decisión en el mercado, y el que define las condiciones de negociación; después están los Dueños y Directivos de la organización, y los Colaboradores, que son los encargados de ejecutar las operaciones y mantener la satisfacción del cliente. La evaluación de los demás grupos de interés en cuestión de Poder se presenta en la Tabla 27.

Tabla 27
Evaluación de Poder de los Grupos de Interés de DEQUISA

Matriz de Evaluación de Poder								
Stakeholder	Medios coercitivos		Medios utilitarios (recursos)				Medios simbólicos	Grados de poder
	Fuerza	Armas	Materiales y físicos	Financieros	Logísticos	Tecn. e Intelec.	Reconoc. Estima	
Colaboradores	3	1	3	2	1	4	4	2,57
Gobierno local	2	3	1	1	1	1	3	1,71
Clientes	4	4	3	4	3	1	4	3,29
Proveedores	2	2	3	2	4	1	3	2,43
Directivos y Dueños	4	3	3	3	1	1	3	2,57
Comunidad	3	1	4	1	2	2	3	2,29
INTECO	3	2	2	2	1	3	4	2,43
Ministerio de Hacienda	3	4	1	1	1	1	4	2,14
CCSS y Ministerio Salud	3	4	3	2	1	1	2	2,29
Bancos y financieras	3	3	3	4	2	1	3	2,71
Aseguradoras	2	2	1	3	1	1	2	1,71

Fuente: Elaboración propia.

La Legitimidad se evalúa desde la deseabilidad del Stakeholder para la organización, para la sociedad y para el mercado; donde los grupos de interés que tuvieron mejor calificación fueron los Colaboradores, vitales para los intereses de la organización y críticos para el mercado; los Clientes, que son la prioridad para la empresa y los que tienen el poder en el mercado, y los bancos y financieras, que son importantes para el desarrollo de las operaciones de DEQUISA, tal como se presenta en la Tabla 28.

Tabla 28
Evaluación de Legitimidad de Grupos de Interés de DEQUISA

Matriz de Legitimidad				
Stakeholder	Nivel de deseabilidad			Grado de Legitimidad
	Para Organización	Para Sociedad	Para Mercado	
Colaboradores	4	3	4	3,67
Gobierno local	3	3	2	2,67
Clientes	4	2	4	3,33
Proveedores	3	2	3	2,67
Directivos y Dueños	4	2	2	2,67
Comunidad	2	4	2	2,67
INTECO	2	2	3	2,33
Ministerio de Hacienda	2	3	2	2,33
CCSS y Ministerio Salud	2	3	2	2,33
Bancos y financieras	4	2	3	3,00
Aseguradoras	2	2	1	1,67

Fuente: Elaboración propia.

En la Urgencia se evalúa la sensibilidad temporal y criticidad que tienen los grupos de interés, teniendo puntajes más altos los colaboradores y los clientes, seguidos de las instituciones como Ministerio de Hacienda, la CCSS, INTECO y el Ministerio de Salud. En la Tabla 29 se muestra la calificación de los demás grupos de interés.

Tabla 29
Evaluación de Urgencia de Grupos de Interés de DEQUISA

Matriz de Urgencia			
Stakeholder	Criterios de Urgencia		Grado de Urgencia
	Sensibilidad temporal	Criticidad	
Colaboradores	4	4	4
Gobierno local	2	2	2
Clientes	4	4	4
Proveedores	2	3	2,5
Directivos y Dueños	2	3	2,5
Comunidad	1	2	1,5
INTECO	3	3	3
Ministerio de Hacienda	3	3	3
CCSS y Ministerio Salud	4	3	3,5
Bancos y financieras	2	3	2,5
Aseguradoras	1	3	2

Fuente: Elaboración Propia.

Por ende, se determinan como los grupos de interés de mayor importancia a los Colaboradores, los Clientes, los Bancos y Financieras, y los Dueños y Directivos; considerándose como los más vitales para la consecución de los objetivos y planes de la organización.

En la Tabla 30 se presenta la caracterización de estos y los demás grupos de interés de DEQUISA.

Tabla 30
Caracterización de los Grupos de Interés de DEQUISA

Matriz de Consolidación de Stakeholders				
Stakeholder	Grados de Poder	Grado de Legitimidad	Grado de Urgencia	Categorización
Colaboradores	2,57	3,67	4,00	Stakeholder Definitivo
Gobierno local	1,71	2,67	2,00	Stakeholder Discrecional
Clientes	3,29	3,33	4,00	Stakeholder Definitivo
Proveedores	2,43	2,67	2,50	Stakeholder Dependiente
Directivos y Dueños	2,57	2,67	2,50	Stakeholder Definitivo
Comunidad	2,29	2,67	1,50	Stakeholder Discrecional
INTECO	2,43	2,33	3,00	Stakeholder Reclamante
Ministerio de Hacienda	2,14	2,33	3,00	Stakeholder Reclamante
CCSS y Ministerio Salud	2,29	2,33	3,50	Stakeholder Reclamante
Bancos y financieras	2,71	3,00	2,50	Stakeholder Definitivo
Aseguradoras	1,71	1,67	2,00	Stakeholder no Significativo

Fuente: Elaboración propia

Capitulo Quinto
Estudio de estado y análisis de líneas estratégicas a tomar por
DEQUISA

5. Descripción del Capítulo

En esta sección se hace un análisis de los resultados obtenidos en el estudio del entorno interno y externo que presentó la organización, identificando las fortalezas y debilidades que tienen mayor peso e impacto dentro de la empresa, y como afectan las posibilidades de éxito de la organización en el alcance de sus metas; así como las oportunidades y amenazas, provenientes del entorno externo, que tienen mayor influencia sobre la empresa, y que afectan en mayor medida sus posibilidades de éxito.

Esto es el insumo para determinar las primeras acciones estratégicas que se pueden tomar para que, con las fortalezas y debilidades internas, se enfrente las amenazas y oportunidades externas; así como las acciones para mejorar las oportunidades, explotar las oportunidades, corregir las debilidades, y afrontar las amenazas.

Además, se identifica las líneas estratégicas que, con base en el estudio del entorno interno y externo, debería de tomar la organización, así como la evaluación de las estrategias genéricas que componen sus opciones; para después compararlas con las acciones estratégicas que está desarrollando actualmente, asociarlas y, tomando los objetivos y metas que la empresa tiene propuestos, definir los insumos que constituyen la propuesta estratégica para DEQUISA.

5.1. Análisis de la situación de DEQUISA respecto a su entorno interno y externo

5.1.1. Fortalezas y Debilidades.

En el análisis de los factores internos que afectan a la organización, se observó que DEQUISA presenta falencias importantes, principalmente en su sistema administrativo y de gestión, influenciadas principalmente por la estabilidad que había encontrado en tiempos anteriores, ya que estaba en un mercado de servicios de limpieza donde los factores clave de éxito eran solamente el precio, como criterio de selección, y la atención al cliente como criterio de prolongación de las relaciones con el cliente; descuidando, por ende, a una competencia parcialmente superada; que creció y aumentó

sus capacidades, y descuidando también las tendencias que estaban tomando sus mismos clientes.

Esta estabilidad en las condiciones del mercado hizo también que la organización no desarrollara la gestión estratégica, y se enfocase solamente en responder a las demandas inmediatas que le generaba el mercado, haciendo énfasis en los indicadores financieros, que si bien es cierto, hizo que la organización desarrollase una gestión eficiente de costos, también hizo que no se diera seguimiento a otros indicadores operativos y estratégicos que ahora están influyendo negativamente en la situación de la organización.

Entre los aspectos operativos que están generando debilidad, es la carencia de sistemas de control de la información, provocando que no se tenga indicadores claros de desempeño y que, por ende, limita la capacidad de mejora continua de la organización.

Básicamente se utilizan criterios como la observación y corrección inmediata de problemas emergentes, lo que ha provocado que el personal no esté familiarizado con métodos formales de gestión, dificultando su adaptación al cambio que está buscando la organización con la transición hacia un sistema administrativo más formalizado.

En el área administrativa, las principales falencias se derivan de las cargas de trabajo que tienen estos colaboradores, aunque en sí, la carga de trabajo no es el problema fundamental, sino los medios que tienen para enfrentarlos, esto porque existe carencias en las plataformas tecnológicas de gestión de datos, y aunque se tiene la plataforma TECAPRO, que permite llevar control contable y de planillas, aún hay carencias en otros controles, como registro de inventario y desempeño.

Aunque también algunos de los colaboradores administrativos no dominan los softwares y plataformas existentes, lo que hace que no se aproveche al máximo los recursos que se tienen en este aspecto, lo que influye en esa carencia de control y seguimiento de las actividades y, por ende, de registros e indicadores; la mayoría de registros se manejan en archivos físicos que se pierden con el tiempo.

A esto se suma que ha habido poca estabilidad en los puestos administrativos, como se ha dado en el área de licitaciones, donde, según la gerencia, durante el año

2016 pasaron tres personas; y en el área contable y financiera también ha habido inestabilidad, donde en los dos primeros meses del 2017 salieron dos contadores y rotaron dos colaboradores en los puestos de facturación y cobro; aparte de que existe saturación de funciones, necesitándose de más colaboradores en estas áreas, principalmente en Licitaciones, y la integración de un Contador para el registro y reporte de estados financieros, función que actualmente está externalizada y que no se ha manejado eficientemente.

En el área estratégica, las principales debilidades radican de que no se ha dado seguimiento a las tendencias del mercado, principalmente por el enfoque que se tiene en el sector público, y dada la adjudicación del Convenio Marco a la organización, la estabilidad en la cartera de clientes hizo que no se previera el crecimiento de la competencia y la importancia que empezaron a adquirir las buenas prácticas en las negociaciones con el Estado, aumentando el riesgo de perder clientela por estos aspectos; además de no buscarse crecimiento en el sector privado.

Esto ha provocado tres debilidades, donde la primera es la carencia de certificaciones internacionales y nacionales en buenas prácticas, lo que obliga a cambiar la forma en que se gestiona dentro de la empresa para obtener las certificaciones y no perder la clientela estatal; la segunda es la poca participación en el sector privado, ya que representan menos del 5% de la cartera de clientes; y la tercera es el desfase que se tiene entre el ciclo de los ingresos y el ciclo de los costos y gastos, esto último generado porque las Instituciones del Estado, pese a que cumplen con todos sus pagos, lo hacen con una periodicidad de entre 45 y 60 días, mientras que los gastos en promedio se deben pagar con una periodicidad menor a los 30 días, lo que obliga a la solicitud de préstamos para atender necesidades inmediatas de pago, implicando un aumento en los gastos financieros, afectando directamente las utilidades.

Aunque la organización tiene potencial para poder contrarrestar y corregir estas debilidades, ya que sus principales fortalezas están en aspectos fundamentales, como lo son el posicionamiento de su marca, el equilibrio financiero y la gestión del desempeño y motivación de su personal de limpieza, lo que hace que si se utilizan adecuadamente

puedan no solo corregir esas debilidades, sino también aumentar la ventaja competitiva de la organización.

Con relación a su posicionamiento de marca, DEQUISA es la empresa pionera del sector, lo que hace que sea una organización con gran trayectoria en el mercado, teniendo variedad de instituciones de diferentes sectores en su cartera de clientes, en los cuales tiene un concepto de ser una empresa que brinda un servicio de alta calidad, y de adaptarse a las necesidades de sus clientes, aparte de que la empresa ha desarrollado protocolos y métodos de limpieza que la diferencian de la competencia, lo que hace que los servicios que brinda sean valorados en el mercado, lo que hizo que la organización ganase el Convenio Marco, y demás distinciones por la calidad de su oferta y por la efectividad en la prestación de sus servicios, ya que nunca ha incumplido con las condiciones pactadas en sus diferentes contratos y no se le han cobrado garantías por estos aspectos desde que inició operaciones en este mercado.

En el área financiera, pese a que se tienen las debilidades que se mencionaron anteriormente, tiene como fortaleza la seguridad de sus ingresos, haciendo que pueda cumplir con sus obligaciones adecuadamente, teniendo además un acceso favorable al crédito para ejecutar sus operaciones y proyectos.

Esto hace que sus finanzas sean sanas, sus clientes, al ser estatales cumplen con sus pagos, por lo que los gastos por incobrables no son significativos, y el volumen de ventas compensa el bajo porcentaje de ganancia (alrededor del 5%), teniéndose disponibilidad de capital propio para invertir y crecer.

Además, la administración de los costos ha generado ventaja competitiva, dado que el sistema de trabajo de la empresa ha hecho que no se encarezcan aspectos como el área administrativa, y la logística de distribución de insumos se maneja por los proveedores, no incurriendo en gastos altos de almacenaje y distribución, generando que la oferta final sea liviana en costos, lo que hace que el servicio sea muy atractivo con relación al precio.

Por último, en lo referente a la gestión del talento humano, la empresa ha sido bastante efectiva, sus líneas de supervisión y administración de los encargados de

limpieza permiten garantizar que estos cumplan con sus funciones adecuadamente, se tiene un seguimiento correcto de las demandas de los clientes, contribuyendo muy positivamente a los niveles de satisfacción de los mismos, teniéndose indicadores muy bajos de quejas y problemas, los cuales se han solucionado rápidamente cuando aparecen; favoreciendo también a niveles altos de motivación en los colaboradores, teniendo como efecto también una baja rotación en los puestos operativos (alrededor de 10% cuatrimestral), teniendo más bien un crecimiento sostenido en la cantidad de personal en esta área, donde, según datos del Departamento de Recursos Humanos, la antigüedad del personal es en promedio de tres años.

Adicionalmente, la organización está en procesos de implementación de buenas prácticas, para la consecución de las certificaciones en ISO y en programas nacionales, para lo cual, se tiene apoyo financiero y los colaboradores operativos se muestran anuentes a aceptar el cambio en los procesos.

5.1.2. Oportunidades y Amenazas

Por su parte, en lo asociado a las oportunidades y amenazas que se generan en el entorno externo, se presenta una situación de mayor competencia y lucha en el mercado, y un rompimiento a la estabilidad que se ha venido presentando para la organización, existiendo el riesgo latente de que se vea muy afectada negativamente por la rivalidad del mercado si no logra corregir las debilidades mencionadas anteriormente, pero en contraparte, si corrige esas debilidades y aprovecha sus fortalezas, encontrará oportunidades para aumentar su ventaja competitiva, posicionamiento, sostenibilidad y rentabilidad financiera.

Tal como se identificó en los estudios del entorno externo de la organización, las principales amenazas que debe afrontar DEQUISA son el aumento en la capacidad de su principal competencia (MUTIASA y SCOSA), la cual ha aventajado a la organización en lo que respecta a su forma de gestión, con la cual han adquirido certificaciones internacionales y nacionales, aumentando su posicionamiento en el mercado como efecto de esto.

Otras amenazas son derivadas al macroentorno, como lo es el riesgo de que en la política fiscal se implementen nuevos impuestos o aumenten los existentes, lo que hace que la utilidad neta se vea afectada; al igual que la posibilidad latente del aumento en las tasas de interés, que, pese a que no va a generarse un cambio drástico, si puede afectar las utilidades de la empresa, dada su necesidad de financiamiento para cubrir su desfase en el ciclo de ingresos y gastos.

También están las amenazas que pueden convertirse en oportunidades, como lo es el caso de la tendencia creciente de las instituciones públicas por darle mayor ponderación de importancia a las buenas prácticas en la gestión de calidad, ambiental, social; ya que, si la organización logra con éxito certificarse en las normas asociadas, generará una barrera competitiva muy alta por el proceso y el costo que conlleva.

Otra amenaza, que se puede convertir en oportunidad, es la participación de la competencia en el sector privado, lo que abre un nicho de mercado muy rentable para la organización, que podría llevar sus ventajas en la gestión de costos para competir por generar relaciones con este tipo de clientes, y romper su dependencia al sector público.

Como principales oportunidades que presenta el entorno para la empresa, destacan los programas de incentivo para que las organizaciones sean inclusivas en la contratación de personal, ya que DEQUISA tiene políticas al respecto; la disponibilidad de mano de obra para actividades de limpieza; y el acceso que existe para adquirir certificaciones ISO y demás, brindadas por INTECO para el fomento de buenas prácticas en las organizaciones.

A modo de síntesis, se presentan las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en DEQUISA en la Ilustración 14.

	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos	1. Los colaboradores de la organización presenta buenos índices de motivación y desempeño por la eficiencia en la gestión del talento humano de la organización	1. Los colaboradores administrativos están sobrecargados en sus funciones, no están bien capacitados ni cuentan con acceso a TIC's adecuadas, además de que la rotación en puestos vitales como Licitaciones, Contabilidad y Finanzas, y Administración General es alta.
	2. Administración y control eficiente de costos operativos.	2. Se tiene muy alta dependencia hacia los clientes estatales y poca cantidad de clientes del sector privado.
	3. DEQUISA tiene una situación financiera estable y acceso a financiamiento.	3. El ciclo de los ingresos es más largo que el ciclo de los costos y gastos que tiene la organización, generando necesidades de financiamiento.
	4. Las relaciones que mantiene DEQUISA con sus clientes es buena, además de ser reconocida a nivel nacional por la calidad de sus servicios y ser la pionera del mercado.	4. La Dirección de la organización se enfoca en responder a los problemas y demandas inmediatas del entorno, y no se tiene cultura de planificación estratégica de mediano y largo plazo
	5. DEQUISA tiene poder de negociación sobre sus proveedores.	5. No se tiene certificaciones ISO ni de programas nacionales.
	Oportunidades	Amenazas
Factores Externos	1. Los clientes califican como muy buenos los servicios que brinda DEQUISA.	1. Presiones gubernamentales para aumentar los impuestos.
	2. El Gobierno establece incentivos y beneficios a las empresas que brindan oportunidades de trabajo inclusivas y se preocupan por desarrollar buenas prácticas en su gestión.	2. Presiones internas y externas para el aumento de las tasas de interés y devaluación en tipo de cambio.
	3. Las empresas privadas están buscando externalizar sus funciones de mantenimiento y limpieza incentivando el crecimiento del sector.	3. Se ha aumentado la ponderación en las licitaciones referentes a la tenencia de certificaciones ISO y de programas nacionales, aumentando el riesgo de perder clientes muy importantes.
	4. Buenas prácticas y calidad son buscados por las instituciones en las licitaciones, así como trayectoria, experiencia y precio.	4. La principal competencia de DEQUISA ha aumentado sus capacidades considerablemente, logrando certificaciones internacionales y nacionales.
	5. Disponibilidad de encargados de limpieza en el mercado laboral.	5. Existe escasez de proveedores que cumplen con los requisitos de sostenibilidad y calidad que exige DEQUISA.

Ilustración 14. FODA de DEQUISA

Fuente: Elaboración Propia.

5.1.3. Análisis DAFO

Como se puede observar en la Ilustración 14, las diferentes fortalezas y debilidades de la organización no están aisladas de las oportunidades y amenazas que enfrenta el entorno, sino por el contrario se deben asociar para poder empezar a generar la planeación estratégica, y a identificar posibles acciones que podrían contribuir al cumplimiento de objetivos.

Por lo cual se toma como punto de partida para el análisis de la Matriz DAFO, que permite determinar acciones estratégicas para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas dentro de cuatro enfoques que son las estrategias ofensivas, las estrategias defensivas, las estrategias adaptativas y las estrategias de supervivencia.

5.1.3.1. *Estrategias ofensivas*

DEQUISA presenta una posición competitiva en el mercado de servicios de limpieza en el sector público de liderazgo, dado que tiene cerca de tres cuartas partes de del total en su cartera de clientes, posición afianzada por la obtención del Convenio Marco, que ahora está finalizando y hace que la organización deba desarrollar acciones estratégicas para mantener su cartera de clientes y hacerla crecer; en el sector privado se tiene una participación mucho menor, lo que hace que deba aumentar la misma para romper esa dependencia del sector público y mejorar sus márgenes de ganancia, dado que este sector es más rentable, aunque las relaciones comerciales no son tan estables como en el sector público.

Por tanto, desarrollar acciones estratégicas ofensivas para aprovechar las fortalezas y ventajas competitivas que tiene la organización para obtener beneficio de las oportunidades que ofrece el entorno se convierte en un aspecto clave para la consecución de los objetivos de crecimiento y sostenibilidad que tiene la organización.

Las principales fortalezas que tiene la empresa son su gestión de costos, que combinada con una eficiente administración de los recursos humanos y las operaciones han hecho que la oferta de DEQUISA sea más competitiva que la competencia en cuestión de precio, el cual es un factor de mucho peso en este mercado.

Por su parte, las oportunidades que se le presentan a la organización se asocian a una creciente tendencia en el sector privado de buscar tercerizar operaciones y actividades que no son parte de su cadena de valor, además de que los entes públicos están dando mayor valoración a las buenas prácticas y la trayectoria de las organizaciones; en lo que DEQUISA tiene puntos a favor, dado que está haciendo una fuerte inversión para lograr certificaciones, además de que ha recibido distinciones por la calidad de los servicios que ofrece.

Por lo que algunas acciones estratégicas ofensivas que podría realizar la organización son las que se presentan en la Ilustración 15.

OPORTUNIDADES	
1. Existe disponibilidad de encargados de limpieza en el mercado laboral.	5. Crecimiento del mercado de empresas privadas para tercerización de servicios de limpieza.
1. Eficiencia en control de costos.	4. Clientes con buen concepto sobre calidad de los servicios prestados por DEQUISA.
2. Motivación y satisfacción del personal por gestión del talento humano eficiente	3. Buenas prácticas y calidad son buscados por instituciones, así como trayectoria y experiencia.
3. Poder de negociación sobre proveedores.	2. Existencia de programas estatales para el incentivo de buenas prácticas y contratación inclusiva.
4. Buenas relaciones con los clientes.	1. Existe disponibilidad de encargados de limpieza en el mercado laboral.
5. Riesgo financiero bajo y acceso a financiamiento.	1. Existe disponibilidad de encargados de limpieza en el mercado laboral.

FORTALEZAS

Ilustración 15. Matriz de estrategias ofensivas para DEQUISA

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz FODA de plantilla de Rodríguez (2016).

Como se puede observar en la matriz anterior, la organización puede desarrollar estrategias ofensivas para posicionarse más en el mercado, proyectar una buena imagen, y atraer más clientela, principalmente en el sector privado que es uno de los intereses que tiene la empresa.

Para esto puede combinar fortalezas como la motivación que tiene su personal operativo con las buenas relaciones que se tiene con la clientela, dado que son los colaboradores que tienen un contacto más intensivo con el cliente, y los supervisores que son el enlace de comunicación con la parte administrativa para estrechar los lazos en las relaciones con el cliente, para que estos a su vez se vean influenciados a dar una buena valoración hacia los servicios que recibe y promueva en sus Stakeholders las ventajas de los servicios que ofrece la organización.

Cabe destacar la exposición que los colaboradores tienen, dado que andan por las instalaciones de los clientes y tienen contacto indirecto con las partes que se relacionan con los mismos, por lo que una ejecución adecuada de las funciones también atraerá otras organizaciones que puedan estar interesadas en tercerizar actividades de limpieza.

Oportunidades que se pueden aprovechar en este aspecto son el buen concepto que tienen los clientes sobre la organización, la valoración que se le está dando en las licitaciones a las buenas prácticas y los programas país de promoción a la inclusividad, que son puentes para que la empresa proyecte su imagen y le sea más fácil el poder adjudicarse más clientela, que acompañada de una inversión en canales de publicidad de bajo costo y gran alcance, como lo son plataformas web y redes sociales, además de métodos no convencionales como participación y asociación a eventos sociales y empresariales, puede aumentar su participación en el sector privado.

También puede buscar aumentar su ventaja competitiva con los diferentes programas y certificaciones que están disponibles en el mercado, cosa que ya se está haciendo, pero que debe acelerar por la presión que existe en el mercado, para lo que puede invertirse en incentivos para que los colaboradores aumenten su disposición y motivación a integrar buenas prácticas en sus funciones; ejemplos podrían ser reconocimientos a los contratos (equipos de trabajo) que tengan mayor conocimiento, tengan mayor desempeño y/o tengan mayor participación en el SIG, los cuales pueden

ser económicos, como un aumento temporal en el salario, por dar un ejemplo, o simbólico como una certificación de mérito por citar otro.

La consecución de estas certificaciones internacionales permitirá a la organización mejorar su perfil competitivo, que acompañado con la gestión de costos eficiente que maneja, obtendrá una diferenciación importante sobre sus rivales, que permitiría una promoción de la misma en el sector privado y, por consecuente, una mayor cantidad de clientes, aparte de un aumento en la cartera de clientes públicos, que implicará un crecimiento importante en la empresa.

5.1.3.2. Estrategias defensivas

Para poder mitigar las amenazas con las fortalezas que tiene la organización, debe tenerse en claro que la principal amenaza que se tiene es la potencial pérdida de clientes estatales por la no tenencia de certificaciones, lo cual pondrá a la empresa en una situación negativa en la que se verá obligada a una drástica reducción de personal y un decrecimiento muy marcado del cual será difícil recuperarse.

Por lo que el enfoque que debe tener es el de lograr las certificaciones, para lo cual puede utilizar su sostenibilidad financiera actual, y el acceso a crédito, para que acelere este proceso y pueda competir en mejores condiciones, pese a que se tenga ventaja en precio, se está perdiendo contratos por este factor.

También para lograr el objetivo puede aprovechar la motivación del personal, integrándolo de mayor forma con procesos de inducción más intensivos, incentivándolos como se mencionó anteriormente, o en última instancia, desarrollando políticas de acatamiento obligatorio para que integren las buenas prácticas en los procesos operativos.

Esto permitirá mitigar la ventaja que los principales rivales han logrado sobre la organización, pero también se debe promover la ventaja en costos que tiene la empresa, desarrollando soluciones de alto valor y precio competitivo que logre licitaciones públicas y contratos del sector privado.

Por otra parte, para manejar las relaciones con los proveedores y enfrentar la amenaza de la existencia de pocos que cumplen con los requerimientos de la empresa, se debe buscar fomentar relaciones ganar-ganar con los mismos, como se ha venido haciendo, pero enfatizando en la resolución conjunta de problemas que se presenten, como buscar razones de incumplimiento o distribuciones erróneas de materia prima, para que se convierta al proveedor en un asociado estratégico de la organización y brinde mejores condiciones de negociación y estabilidad en las relaciones.

Al igual que se debe hacer con los clientes actuales, principalmente los privados, para que puedan convertirse en un canal de promoción y expansión comercial, incentivándoles con un buen servicio, condiciones flexibles, y atención inmediata de sus necesidades, para que estos vean a DEQUISA como un aliado estratégico para su cadena de valor, y fomenten los servicios de la empresa con sus demás socios comerciales y partes interesadas.

En la Ilustración 16 se muestran algunas acciones estratégicas defensivas que la organización puede implementar.

		AMENAZAS			
		1. Presiones gubernamentales para aumentar impuestos	2. Aumento en criterio de selección a tenencia de certificaciones ISO y reconocimientos locales, en ponderación de licitaciones	3. Presiones internas y externas para aumentar tasas de interés y devaluación en tipo de cambio	4. Escasez de proveedores que cumplen con necesidades de DEQUISA
FORTALEZAS	1. Eficiencia en control de costos.				Fomentar en el mercado las ventajas competitivas de precio y calidad que tiene la organización
	2. Motivación y satisfacción del personal por gestión del talento humano eficiente		Aumentar el aprendizaje de los colaboradores en buenas prácticas para acelerar adquisición de certificaciones.		
	3. Poder de negociación sobre proveedores.				Mantener y ofrecer condiciones ganar-ganar con proveedores para convertirlos en aliados de la organización.
	4. Buenas relaciones con los clientes.				Mantener y mejorar condiciones favorables que tiene la organización en sus relaciones con los clientes actuales, para que no se vean en necesidad de buscar la competencia.
	5. Riesgo financiero bajo y acceso a financiamiento.		Brindar apoyo financiero para conseguir más rápidamente las certificaciones.		

Ilustración 16. Matriz de estrategias defensivas para DEQUISA

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz FODA de plantilla de Rodríguez (2016).

5.1.3.3. *Estrategias Adaptativas*

En lo asociado a las acciones estratégicas para aprovechar oportunidades al tiempo en que se corrigen las debilidades, la organización puede optar, en primer lugar, por aprovechar los esfuerzos que está haciendo por implementar buenas prácticas y obtener beneficio de la tendencia de las instituciones públicas por darle más valor a sus proveedores con sistemas integrales de gestión, para corregir debilidades importantes como la sobrecarga de trabajo que tienen los colaboradores administrativos, y la poca capacitación que tienen en el manejo de tecnologías, principalmente de gestión de la información.

Dado que con las buenas prácticas se debe reducir el consumo de recursos, como el papel, por lo que la transición a plataformas de gestión de datos es inminente para la empresa, lo cual ayudará a disminuir el tiempo que gastan los colaboradores en hacer registros manuales, además de facilitar análisis de información por los diferentes programas, como Excel o plataformas más elaboradas como TECAPRO (que tiene la organización) o SAP (más reconocida del mercado), que existen para optimizar inclusive procesos en la cadena de valor.

Las buenas prácticas que se están implementando con el Sistema de Gestión Integral pueden también impulsar la administración estratégica, que es una de las debilidades más sensibles que se tiene en este momento, y algo que demandan las certificadoras, dado que la gestión integral conduce a la medición de los impactos de corto y largo alcance que puedan efectuar las operaciones, por lo que actividades que pueden ayudar a aprovechar esta actividad es la capacitación de los altos mandos en estrategia empresarial, para cambiar su visión de trabajo, o crear un puesto especializado en esto, para que sirva de asesor de las decisiones que se toman en las reuniones del Comité Directivo con los puestos gerenciales; aunque también está la opción de adecuar al Administrador General en este tema, dada la naturaleza de su puesto como el colaborador más cercano a la Gerencia General.

Otra actividad que puede realizar la empresa es el desarrollo de estudios de mercado para conocer las características de los clientes potenciales provenientes del sector privado, para identificar la forma de desarrollar una propuesta de servicios que se

acople mejor a sus necesidades, a la vez que se empieza a desarrollar la cultura de planificación estratégica al tenerse que plantear operaciones de corto, mediano y largo plazo, rompiendo ese sistema reactivo de toma de decisiones.

Con esto se podrá tener más clientes del sector privado, disminuyendo al mismo tiempo los problemas en el ciclo de efectivo que tiene la empresa, porque este tipo de cliente está dispuesto a pagar mejores precios en periodos más cortos, en comparación con los clientes del sector público, aunque las negociaciones en este mercado no son tan estables; por lo que tampoco se debe descuidar el posicionamiento en el sector público, que mueve más volumen de ventas.

En la Ilustración 17 se muestra algunas acciones estratégicas adaptativas que puede realizar la organización.

OPORTUNIDADES					
	1. Existe disponibilidad de encargados de limpieza en el mercado laboral.	2. Existencia de programas estatales para el incentivo de buenas prácticas y contratación inclusiva.	3. Buenas prácticas y calidad son buscados por instituciones, así como trayectoria y experiencia.	4. Clientes con buen concepto sobre calidad de los servicios prestados por DEQUISA.	5. Crecimiento del mercado de empresas privadas para tercerización de servicios de limpieza.
DEBIDADES	1. Participación baja en sector privado.				Aprovechar esfuerzos de adquisición de certificaciones como base de promoción para atracción de clientes.
	2. Administrativos sobrecargados, con bajo acceso y capacitación en TIC's y alto nivel de rotación.	Dar oportunidad a personas especiales para asistir en funciones administrativas.	Integrar buenas prácticas en puestos administrativos, para optimizar sus procesos y bajar presión en sus funciones.		
	3. Ciclo de gastos y costos rota más rápido que ciclo de ingresos.				Crear proporción de clientes privados para mejorar rotación de los ingresos.
	4. Carencia de gestión estratégica y planificación a mediano y largo plazo.		Capacitar a Directivos y Gerencia en las buenas prácticas para la gestión estratégica.		Desarrollar estudios de mercado y análisis de la competencia periódicamente, para incentivar el desarrollo de estrategias para contrarrestar sus efectos.
	5. Carencia de certificaciones internacionales		Crear un puesto, o capacitar al de Administración General en Planeación Estratégica.		
			Obtener certificaciones ISO.		

Ilustración 17. Matriz de estrategias adaptativas para DEQUISA

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz FODA de plantilla de Rodríguez (2016).

5.1.3.4. *Estrategias de supervivencia*

Finalmente, las acciones estratégicas que puede realizar la organización para afrontar amenazas al tiempo que se corrigen debilidades, se derivan principalmente de los esfuerzos que se están haciendo para lograr implementar buenas prácticas y ganar certificaciones ISO-INTECO.

Como se ha mencionado varias veces, la presión que está teniendo la organización para tener certificaciones internacionales se puede direccionar también hacia la necesidad de adquirir clientes del sector privado y sacar ventaja de los principales competidores, por lo que la organización debe acelerar el paso para que logre las certificaciones que se propone, que son nueve, ya que si lo logra podrá sacar mucha diferencia por sobre su competencia.

Por tanto, podrá usar esa diferenciación como base de sus campañas publicitarias con lo cual podrá cumplir dos de sus objetivos principales, que son reducir las ventajas de la competencia y equilibrar su cartera de clientes.

Esto lo deberá acompañar de prácticas de gestión estratégica y mercadeo, para que pueda perfilar mejor la clientela real y potencial, además de identificar carencias fuertes que tengan sus rivales, para así plantear ofertas más efectivas y también hacer benchmarking para aprender los métodos que tiene la competencia que marcan diferencia, corrigiendo esta carencia de planeación existente.

En la Ilustración 18 se muestran acciones estratégicas de supervivencia que puede realizar la organización.

		AMENAZAS				
		1. Presiones gubernamentales para aumentar impuestos	2. Aumento en criterio de selección a tenencia de certificaciones ISO y reconocimientos locales, en ponderación de licitaciones	3. Presiones internas y externas para aumentar tasas de interés y devaluación en tipo de cambio	4. Escasez de proveedores que cumplen con necesidades de DEQUISA	Competencia ha aumentado en cantidad y capacidad.
DEBILIDADES	1. Participación baja en sector privado.	Aprovechar esfuerzos de adquisición de certificaciones como medio de promoción para atracción de clientes.				Aprovechar esfuerzos de adquisición de certificaciones como base de diferenciación sobre la competencia.
	2. Administrativos sobrecargados, con bajo acceso y capacitación en TIC's y alto nivel de rotación.					
	3. Ciclo de gastos y costos rota más rápido que ciclo de ingresos.					
	4. Carencia de gestión estratégica y planificación a mediano y largo plazo.					Desarrollar estudios de mercado y análisis de la competencia periódicamente, para incentivar el desarrollo de estrategias para contrarrestar sus efectos.
	5. Carencia de certificaciones internacionales	Obtener certificaciones ISO.				Obtener certificaciones ISO.

Ilustración 18. Matriz de estrategias de supervivencia para DEQUISA

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz FODA de plantilla de Rodríguez (2016).

5.1.4. Análisis MECA

En el análisis MECA se presentan las acciones estratégicas para mejorar las fortalezas que tiene una organización, corregir las debilidades que presenta, explotar las oportunidades que genera el entorno y afrontar las amenazas.

En el caso de DEQUISA, sus fortalezas se derivan principalmente de la forma en que se realizan las operaciones en la prestación del servicio de limpieza y la gestión de los recursos, por lo que las acciones estratégicas que se proponen para mejorar estas fortalezas están relacionadas a gestionar las relaciones con las partes interesadas inmediatas, como lo son los colaboradores, clientes y proveedores, para obtener retroalimentación y apoyo en los objetivos de crecimiento y posicionamiento que tiene la empresa, además de aprovechar los esfuerzos que se están haciendo en la implementación de buenas prácticas para desarrollar formas de control más eficientes que permitan identificar los niveles de desempeño y opciones de mejora.

En la Tabla 31 se muestran las acciones estratégicas para mejorar fortalezas.

Tabla 31
Acciones estratégicas para mejorar fortalezas

Fortalezas	Acciones Estratégicas	
1. Administración y control eficiente de costos operativos.	1	Desarrollar sistemas computarizados de control de las operaciones, para identificar más fácilmente fugas de gasto y corregir posibles prácticas ineficientes.
	2	Generar presupuestos operativos y tácticos para medir y comparar el desempeño en el control de costos.
2. Los colaboradores de la organización presentan buenos índices de motivación y desempeño por la eficiencia en la gestión del talento humano.	1	Brindar incentivos a colaboradores para motivar aún más su integración a los Sistemas de Gestión Integral de la organización.
	2	Mostrarles las oportunidades de crecimiento que tienen con la realización de buenas prácticas.
	3	Pedir consulta a colaboradores y percepciones sobre su ambiente de trabajo periódicamente.
3. DEQUISA tiene poder de negociación sobre sus proveedores.	1	Buscar beneficios en común para lograr mayor flexibilidad en condiciones de crédito para la organización.
	2	Cambiar a proveedores que no sean flexibles o no cumplan adecuadamente con condiciones de la organización.
4. Las relaciones que mantiene DEQUISA con sus clientes es buena, además de ser reconocida a nivel nacional por la calidad de sus servicios y ser la pionera del mercado.	1	Buscar beneficios en común para lograr mejores condiciones de pago para con los servicios de la organización.
	2	Fomentar que los clientes brinden su testimonio del servicio recibido por la organización, como medio de publicidad para aumentar posicionamiento en el mercado.
	3	Mejorar relaciones con los clientes privados y buscar fomentar en estos tener relaciones de mayor plazo con condiciones que generen beneficio mutuo.
5. Situación financiera estable y acceso a financiamiento.	1	Atraer clientes del sector privado para aumentar liquidez y disminuir gastos financieros por solicitud de préstamos para cubrir necesidades operativas.

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz MECA de plantilla de Análisis Estratégico de Rodríguez (2016).

Por su parte, las acciones estratégicas que puede tomar la organización para explotar las oportunidades están asociadas a realizar esfuerzos por utilizar las ventajas que tiene y adquirirá la organización, derivadas del desarrollo de las buenas prácticas y el posicionamiento actual que tiene, para aumentar su penetración en el mercado del sector privado y hacer campañas de promoción basadas en esas ventajas.

Además de aprovechar su gestión eficiente del talento humano para hacer sistemas que permitan facilitar aún más sus procesos, lograr mejores resultados y aprovechar los beneficios sociales que brinda el Estado para las organizaciones inclusivas.

En la Tabla 32 se presentan las acciones estratégicas identificadas para explotar las oportunidades.

Tabla 32
Acciones estratégicas para explotar oportunidades

Oportunidades	Acciones Estratégicas	
1. Disponibilidad de encargados de limpieza en el mercado laboral.	1	Medir tasas de ausentismo y rotación de personal para estimar demandas futuras de nuevas contrataciones.
	2	Crear un inventario de competencias tanto de los colaboradores existentes como de los nuevos solicitantes de empleo, para identificar reemplazos idóneos y mejorar procesos de reclutamiento y selección.
2. El Gobierno establece incentivos y beneficios a las empresas que brindan oportunidades de trabajo inclusivas y se preocupan por desarrollar buenas prácticas en su gestión.	1	Elaborar informes sobre el desempeño de la organización en su desempeño de buenas prácticas.
	2	Elaborar informes sobre participación de colaboradores especiales dentro de la organización, así como su crecimiento y motivación con el desempeño de su trabajo.
3. Buenas prácticas y calidad son buscados por las instituciones en las licitaciones, así como trayectoria, experiencia y precio.	1	Fomentar en los colaboradores las buenas prácticas, para que estos las asimilen mejor y facilitar la adquisición de certificaciones.
4. Los clientes califican como muy buenos los servicios que brinda DEQUISA.	1	Fomentar a los clientes para que brinden testimonio de los servicios que reciben de la organización hacia otras empresas que tengan vínculos.
5. Las empresas privadas están buscando externalizar sus funciones de mantenimiento y limpieza incentivando el crecimiento del sector.	1	Invertir en atracción de clientes privados mediante campañas de promoción.
	2	Brindar buenas condiciones a los clientes privados que se tienen para que estos vean a la organización como asociada estratégica.

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz MECA de plantilla de Análisis Estratégico de Rodríguez (2016).

Por su parte, las acciones estratégicas identificadas para corregir las debilidades existentes en la organización están relacionadas principalmente en dos aspectos; a mejorar las prácticas administrativas, dado que los principales problemas están en esta área, como la alta rotación y sobrecarga laboral; y fomentar en los puestos de toma de decisiones la planeación estratégica, que es una de las carencias más fuertes que se tienen.

Por lo que utilizando las guías que ofrecen los programas de certificación, además de los esfuerzos que se están haciendo por implementar una mayor formalización y procesos de mejora continua, se puede corregir estas debilidades mencionadas en la parte administrativa, acompañando esto de una capacitación en uso de plataformas computacionales de oficina, para integrar mejor al personal administrativo en las buenas prácticas que se están desarrollando.

Adicionalmente, con la incentivación del desarrollo de planificación estratégica en los puestos de mando permitirá tener una mejor visión de las condiciones de la organización, lo que ayudará a desarrollar estrategias competitivas que permitan

aumentar la participación en el sector privado en forma simultanea que se mantiene el posicionamiento en el sector público, para romper así la dependencia a este último.

En la Tabla 33 se muestran las acciones estratégicas que puede realizar la organización para corregir las debilidades.

Tabla 33
Acciones estratégicas para corregir debilidades

Debilidades	Acciones Estratégicas	
1. Se tiene muy alta dependencia hacia los clientes estatales y poca cantidad de clientes del sector privado.	1	Atraer clientes del sector privado.
	2	Desarrollar ofertas especiales que se adapten a las necesidades del sector privado.
	3	Desarrollar un estudio de mercado que permita conocer mejor las características y demandas de las empresas del sector privado en cuestión de servicios de limpieza.
2. Los colaboradores administrativos están sobrecargados en sus funciones, no están bien capacitados ni cuentan con acceso a TIC's adecuadas, además de que la rotación en puestos vitales como Licitaciones, Contabilidad y Finanzas, y Administración General es alta.	1	Identificar las deficiencias que existen en el desempeño de sus funciones.
	2	Capacitar los colaboradores administrativos en el uso de programas de oficina y gestión de información.
	3	Brindarles mejores opciones laborales para incentivar un mejor desempeño y motivación.
3. El ciclo de los ingresos es más largo que el ciclo de los costos y gastos que tiene la organización, generando necesidades de financiamiento.	1	Aumentar cantidad de clientes del sector privado, que tienen ciclos de pago más rápidos.
	2	Analizar la situación de planillas y recursos humanos (85% costos) para comprobar si se puede reducir su costo o optimizar su productividad.
4. La Dirección de la organización se enfoca en responder a los problemas y demandas inmediatas del entorno, y no se tiene cultura de planificación estratégica de mediano y largo plazo.	1	Capacitar a Directivos y Gerencia en planeación estratégica y gestión de proyectos.
	2	Desarrollar estudios de mercado y seguimiento de la competencia para fomentar prácticas estratégicas.
	3	Crear un puesto de gestión estratégica, o capacitar a Administrador General para que desarrolle habilidades en esa materia.
5. No se tiene certificaciones ISO ni de programas nacionales.	1	Lograr con éxito los programas de certificación ISO-INTECO que se están ejecutando.

Fuente: *Elaboración propia, con base en Matriz MECA de plantilla de Análisis Estratégico de Rodríguez (2016).*

Finalmente, las acciones estratégicas que puede realizar la organización para afrontar las amenazas provenientes del entorno se hace énfasis en acciones para contrarrestar los efectos del aumento de la competitividad de los rivales, para lo que se debe dárseles un mayor seguimiento, aparte de revisar procesos internos para hacerles frente, lo que se está realizando ya con el desarrollo del Sistema de Gestión Integral.

Estas y otras acciones estratégicas para afrontar las amenazas se presentan en la Tabla 34.

Tabla 34
Acciones estratégicas para afrontar amenazas

Amenazas	Acciones Estratégicas	
1. Presiones gubernamentales para aumentar los impuestos.	1	Mejorar la gestión de consumo de insumos e inventario para optimizar las compras y minimizar el impacto de posibles incrementos de precio.
2. Se ha aumentado la ponderación en las licitaciones referentes a la tenencia de certificaciones ISO y de programas nacionales, aumentando el riesgo de perder clientes muy importantes.	1	Lograr con éxito los programas de certificación ISO-INTECO que se están ejecutando.
3. Presiones internas y externas para el aumento de las tasas de interés y devaluación en tipo de cambio.	1	Minimizar la dependencia de financiamiento para la ejecución de operaciones.
4. Existe escasez de proveedores que cumplen con los requisitos de sostenibilidad y calidad que exige DEQUISA.	1	Mantener buenas relaciones con proveedores existentes, así como buscar generar condiciones ganar-ganar para convertirlos en asociados estratégicos.
5. La principal competencia de DEQUISA ha aumentado sus capacidades considerablemente, logrando certificaciones internacionales y nacionales.	1	Dar mejor seguimiento al comportamiento de los competidores principales.
	2	Lograr con éxito los programas de certificación ISO-INTECO que se están ejecutando.
	3	Hacer promoción de las ventajas competitivas con las que cuenta la organización.

Fuente: *Elaboración propia, con base en Matriz MECA de plantilla de Análisis Estratégico de Rodríguez (2016).*

5.1.5. Análisis de situación respecto al entorno y selección de lineamiento estratégico

En la identificación de la posición estratégica que tiene la organización, y la identificación de posibles líneas de estrategia que puede tomar, se toma los resultados de las evaluaciones hechas de la situación respecto al entorno externo y las condiciones internas que presenta, las cuales muestran ponderaciones, y pese a que no son muy bajas, representan un riesgo a la estabilidad de la empresa en el corto o mediano plazo.

Como se identificó con el desarrollo de las matrices EFE (Tabla 15) y EFI (Tabla 25), DEQUISA presenta condiciones favorables a nivel externo e interno; a nivel externo principalmente por las tendencias de crecimiento y formalización en el mercado de servicios de limpieza profesional, e internas por el posicionamiento por la calidad de sus servicios y trayectoria de la organización a lo largo de su existencia.

Pero también las condiciones adversas en ambos ámbitos son muy fuertes, inclusive superando parcialmente estas condiciones positivas mencionadas; como lo son a nivel externo el crecimiento de la competencia y la ventaja que está ha ganado con la tenencia de certificaciones, y a nivel interno el rezago en los sistemas de gestión de la empresa y el descuido de las prácticas de estrategia empresarial; que amenazan con hacer que la organización pierda posicionamiento en el mercado y deba realizar recortes en su capacidad operativa y, por ende, reciba un duro golpe en sus niveles de rentabilidad.

Tanto en la evaluación externa como en la evaluación interna, DEQUISA obtuvo un indicador de posición media, acercándose peligrosamente hacia una posición de debilidad con respecto a las condiciones del entorno, lo cual es causa directa de las carencias en cuestiones que se han mencionad sobre planeación estratégica, control interno a nivel administrativo, y descuido de los indicadores externos, principalmente los relacionados al crecimiento de la competencia, lo cual fue potencializado por la estabilidad que ha presentado la organización en años anteriores y las ventajas que tenía sobre sus rivales.

En la Matriz Interna – Externa se identifica las posibles estrategias que puede tomar DEQUISA en función a sus puntuaciones en las Matrices de Evaluación de Factores Internos y Externos, la cual se presenta en la Ilustración 19.

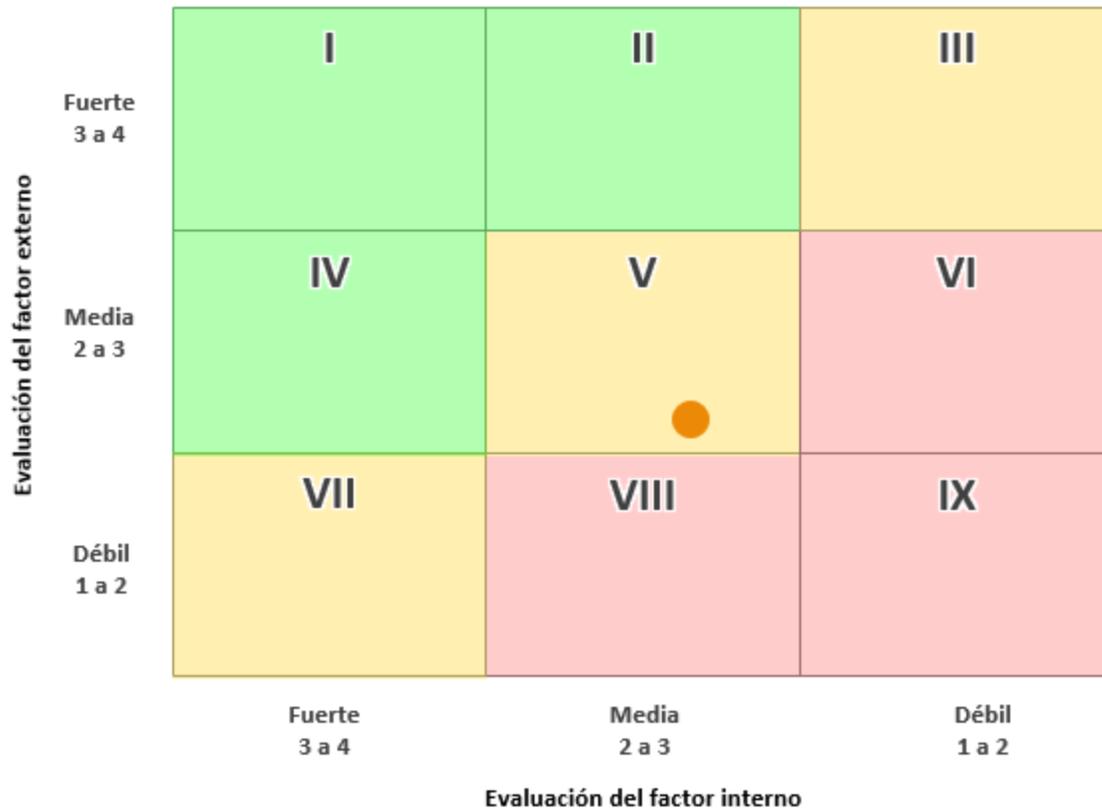


Ilustración 19. Matriz Situación Interna - Externa de DEQUISA

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz Interna – Externa de plantilla Análisis Estratégico de Rodríguez (2016).

En este caso de Matriz Interna – Externa que se utilizó, las líneas estratégicas potenciales que podría seguir la organización dependen de los cuadrantes en que se ubique el cruce de las evaluaciones, interna y externa, obtenidas por la empresa (señalado por el círculo anaranjado), donde los cuadrantes I, II y IV señalan que se tiene una situación favorable, por lo que se pueden desarrollar Estrategias de Crecimiento³⁸; los cuadrantes III, V y VII señalan que la posición de la organización es media, por lo que se recomienda aplicar Estrategias para Conservar³⁹ lo que se está haciendo; mientras

³⁸ Estrategias para crecer y construir: Integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal, Desarrollo de mercado y Desarrollo de Producto.

³⁹ Estrategias para conservar y mantener: Penetración de mercado y Desarrolla de producto / servicio.

que los cuadrantes VI, VIII, y IX reflejan posiciones negativas para la organización, por lo que se deben realizar Estrategias para Cosechar o Desinvertir⁴⁰, dado que la situación actual está generando o generará pérdidas importantes.

En el caso de DEQUISA, el indicador muestra que la organización se encuentra en el cuadrante V (la situación más intermedia), peligrosamente cercano a caer al cuadrante VII que representa una situación de debilidad con respecto a los factores externos, lo cual hace que las líneas estratégicas que puede tomar son las de Desarrollo de Servicio y Penetración de Mercado.

Otra herramienta utilizada para determinar la situación estratégica de la organización respecto a su entorno en la Matriz de Posición Estratégica, que al igual que la Matriz Interna – Externa sugiere a la empresa analizada posibles lineamientos estratégicos a tomar en función a los factores internos y externos que la influyen.

En esta matriz se manejan cuatro cuadrantes en un plano cartesiano; donde en el eje Y se tiene en la parte positiva tres niveles de fortaleza financiera que se determinan en función al análisis de cadena de valor, y en la parte negativa los niveles de estabilidad en el entorno que se determina con el análisis del Macroentorno; mientras que en el eje X se tiene en la parte positiva la Fortaleza de la industria que se determina con el análisis del Microentorno, y en la parte negativa que se evalúa la Ventaja Competitiva, basada en el análisis competitivo.

En la Ilustración 20 se presenta la Matriz de Posición Estratégica con la situación de DEQUISA.

⁴⁰ Estrategias para cosechar o desinvertir: Recorte de gastos y Desinversión.

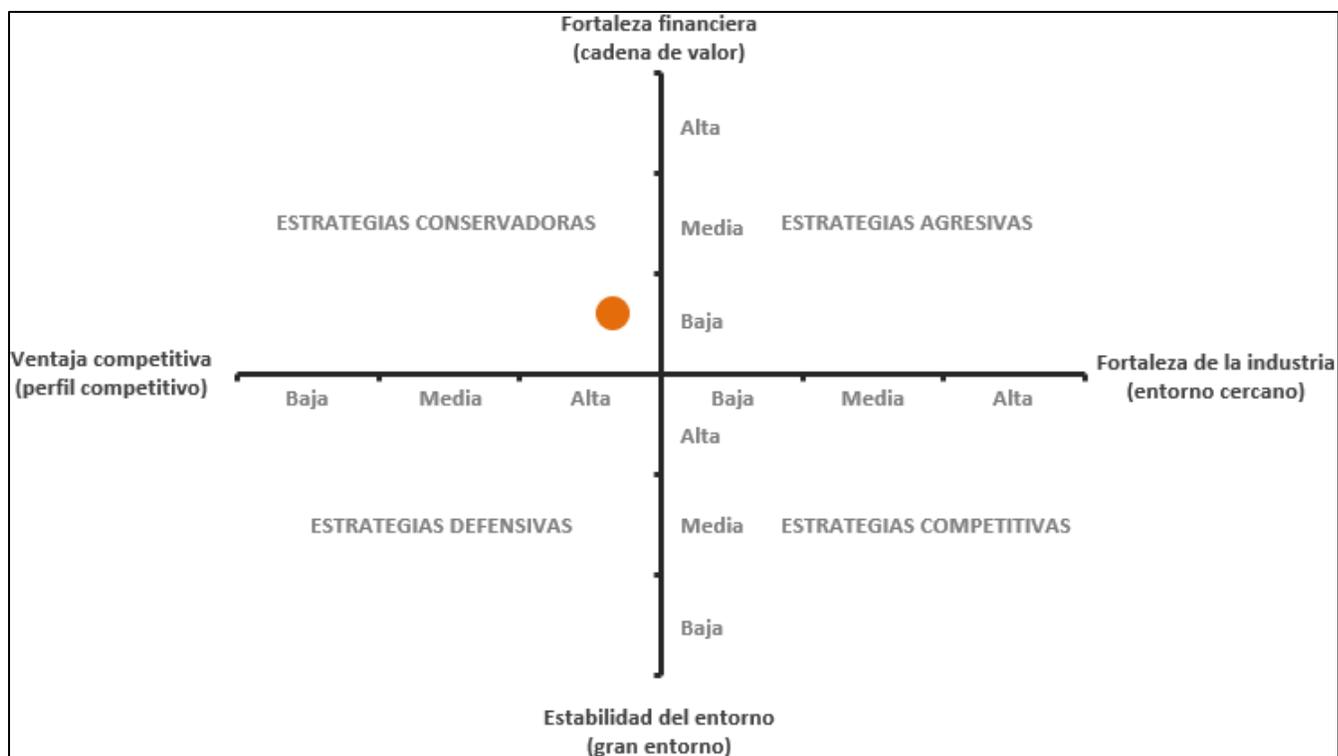


Ilustración 20. Matriz de Posición Estratégica de DEQUISA

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz Posición Estratégica de plantilla Análisis Estratégico de Rodríguez (2016).

En este análisis también se determinan posibles lineamientos estratégicos a seguir en función al cuadrante donde se ubique el indicador de posición (círculo anaranjado), donde en el sector superior izquierdo se ubican las Estrategias Conservadoras⁴¹, que aplican cuando los ejes dominantes de la empresa son la Fortaleza Financiera y la Ventaja Competitiva.

En el cuadrante superior derecho están las Estrategias Agresivas⁴², que se recomiendan cuando los ejes dominantes son la Fortaleza Financiera y la Fortaleza de la Industria.

⁴¹ Estrategias conservadoras: Penetración de mercado, Desarrollo de mercado, Desarrollo de producto, Diversificación relacionada.

⁴² Estrategias agresivas: Estrategias de Integración, Penetración de mercado, Desarrollo de mercado, Desarrollo de producto, Diversificación (relacionada o no relacionada).

En el cuadrante inferior izquierdo están las Estrategias Defensivas⁴³, que se dan cuando los ejes dominantes son la Ventaja Competitiva y la Estabilidad del Entorno, este es el peor de los cuadrantes.

Por último, en el cuadrante inferior derecho están las Estrategias Competitivas⁴⁴, que se manifiestan cuando los ejes dominantes son la Fortaleza de la Industria y la Estabilidad del Entorno.

En la situación de DEQUISA se puede observar que sus ejes dominantes son la Fortaleza Financiera y la Ventaja Competitiva, donde tiene un nivel bajo y un nivel alto respectivamente, por lo que la organización puede aplicar Estrategias del tipo Conservadoras, como Penetración de mercado, Desarrollo de mercado, Desarrollo de servicio y/o Diversificación relacionada.

El nivel bajo de Fortaleza Financiera que presenta la organización se puede justificar por la dependencia al financiamiento que tiene la organización para poder cubrir sus costos operativos, que se produce por la situación que se tiene con el ciclo de los ingresos y el ciclo de los costos operativos; además de que en el mercado en que se está se compite por precio, por lo que grandes proyectos de inversión en periodos muy cortos pueden encarecer el servicio, existiendo, por ende, fragilidad en la ventaja de costos.

Por su parte, el nivel alto de Ventaja Competitiva también se justifica, dada dicha ventaja en la gestión de costos que tiene la empresa, en adición a la experiencia y posicionamiento que se tiene en el sector público y en el mercado en general, y pese a que la competencia haya superado a la organización con lo de las certificaciones en estándares internacionales, aún se marca diferencia en estos aspectos.

5.1.6. Selección de enfoques estratégicos para DEQUISA

En los análisis de posición estratégica se obtuvo tres estrategias genéricas que puede aplicar la organización, las cuales son de carácter conservador por la condiciones externas e internas que presenta la organización y que han sido analizadas a lo largo de

⁴³ Estrategias defensivas: Recorte de gastos, Desinversión, Liquidación.

⁴⁴ Estrategias competitivas: Estrategias de Integración, Penetración de mercado, Desarrollo de mercado, Desarrollo de producto.

este capítulo; para que la empresa pueda recuperar su ventaja competitiva y no poner en riesgo su sostenibilidad.

Las estrategias que puede aplicar la empresa son de penetración de mercado, desarrollo de producto (servicio) y de diferenciación relacionada, de las cuales ya está aplicando, de forma parcial, las dos últimas.

La estrategia de desarrollo de servicio la está haciendo con el desarrollo del Sistema de Gestión Integral, ya que con esto le está aumentando los atributos a sus servicios profesionales de limpieza, y si logra alcanzar las certificaciones en calidad y gestión ambiental, su oferta pasará a estar también certificada con los criterios internacionales de calidad y sostenibilidad, que la harán aumentar su valor para el cliente.

Con respecto a la estrategia de diversificación relacionada, la organización la aplica parcialmente en su oferta de servicios especiales, teniendo variedad de tareas especializadas en el área de mantenimiento y limpieza, donde la más reciente es la de actividades de jardinería.

Por su parte, en la estrategia de penetración de mercado no se han hecho más esfuerzos que participar en licitaciones, pero básicamente para mantener la cartera de clientes que se obtuvo con el Convenio Marco, pero dadas las condiciones en que se encuentra la situación actual y que ya han sido expuestas a lo largo de este trabajo, la organización tiene deseos de entrar con más fuerza en el sector privado, con el que lograría minimizar sus problemas de liquidez y aumentar posicionamiento.

En consecuencia, las estrategias que debe tomar la organización deben conducir a implementar de forma eficiente el Sistema de Gestión Integral para obtener con mayor rapidez las certificaciones en las que está trabajando, al tiempo que sostiene sus clientes actuales y crece en el sector privado.

Por lo que se evalúa el nivel de atractividad que tienen mediante la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica, en la que se evaluará los tres enfoques estratégicos mencionados anteriormente en contraste con los factores clave internos y externos que afectan a la organización, tal como se muestra en la Tabla 35.

Tabla 35
Matriz de Cuantitativa de Planeación Estratégica para DEQUISA

Factores Clave	Enfoques estratégicos						
	Factores Externos	Pond.	Penetración de Mercado		Desarrollo de Servicio		Diversificación Relacionada
PA ⁴⁵			CA	PA	CA	PA	CA
Oportunidades							
1. Disponibilidad de Encargados de Limpieza potenciales en mercado laboral.	0,05	4	0,2	2	0,1	3	0,15
2. Programas gubernamentales para incentivo empresarial de contratación inclusiva y buenas prácticas.	0,05	2	0,1	4	0,2	2	0,1
3. Buenas prácticas, calidad, trayectoria y experiencia con buenas ponderaciones en licitaciones.	0,10	2	0,2	4	0,4	1	0,1
4. Clientes con buen concepto sobre calidad de servicios de DEQUISA.	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15
5. Crecimiento del mercado de entes privados para tercerización de servicios de limpieza.	0,15	4	0,6	3	0,45	1	0,15
Amenazas							
1. Presiones gubernamentales para aumentar los impuestos	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05
2. Aumento en criterio de selección de tenencia de certificaciones ISO y programas locales en Licitaciones	0,20	3	0,6	4	0,8	3	0,6
3. Presiones para aumentar tasas de interés a préstamos y devaluación de TC.	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05
4. Escasez de proveedores que cumplen requerimientos de DEQUISA	0,10	1	0,1	2	0,2	4	0,4
5. Aumento en cantidad y capacidad de la competencia.	0,20	3	0,6	4	0,8	1	0,2
Sumatoria Ponderado	1,00	CTA Ext	2,8	CTA Ext	3,25	CTA Ext	2,13
Factores internos							
Fortalezas							
1. Eficiencia en control de costos	0,15	4	0,6	2	0,3	1	0,15
2. Gestión eficiente del talento humano	0,10	2	0,2	4	0,4	2	0,2
3. Poder de negociación sobre proveedores	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1
4. Buenas relaciones con los clientes que reconocen calidad de servicio y atención	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1
5. Riesgo financiero bajo y acceso a financiamiento	0,10	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Debilidades							
1. Participación baja en sector privado y dependencia del sector público	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3
2. Administrativos sobre cargados, con baja capacitación y acceso a TIC's y alta rotación	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05
3. Ciclo de gastos y costos rota más rápido que el de ingresos	0,10	3	0,3	2	0,2	3	0,3
4. Carencia de gestión estratégica y planificación a mediano y largo plazo	0,10	2	0,2	4	0,4	1	0,1
5. Carencia de certificaciones ISO y programas nacionales.	0,15	2	0,3	4	0,6	2	0,3
Sumatoria Ponderado	1,00	CTA Int	2,85	CTA Int	3	CTA Int	1,8
CALIFICACIÓN TOTAL DE ATRACTIVO (CTA)⁴⁶			2,83		3,13		1,97

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz MCPE de Conceptos de Administración Estratégica de David (2013).

⁴⁵ Potencial de Atractivo (PA) donde: 4 = Altamente atractivo, 3 = Razonablemente atractivo, 2 = Poco atractivo, 1 = No atractivo.

⁴⁶ Promedio entre CTA Externo y CTA Interno

La evaluación anterior se hace para determinar el lineamiento que debe seguir la organización para dirigir los esfuerzos internos que está haciendo con el desarrollo del Sistema de Gestión Integral hacia una implementación efectiva que permita obtener mayores beneficios.

En el enfoque estratégico de Penetración de Mercado se analiza la estrategia de conducir el desarrollo del SIG hacia una promoción más intensiva en el sector privado, para lo que se debe hacer esfuerzos, aparte de los necesarios para alcanzar las certificaciones, para identificar los canales más efectivos para llegar a esta clase de clientes y establecer ofertas que sean atractivas para este sector.

Las principales ventajas que se puede tener con esta estrategia de penetración intensiva en el mercado del sector privado, respecto a los factores internos y externos clave, son que la atracción de este tipo de clientes disminuiría parcialmente la brecha entre el ciclo de los ingresos y el ciclo de los gastos y costos, ya que estos clientes pagan a 30 días en promedio, y mejoraría el margen de ganancia, al tiempo que se rompe la dependencia con el sector público.

Aunque en términos de ganancia, el crecimiento no sería muy marcado, dado que el factor clave competitivo en este mercado es el precio y, por ende, el costo para el cliente no debe superar las ganancias en tiempo, responsabilidad y gasto que tiene externalizar los procesos de limpieza.

Las barreras principales que presenta esta estrategia son las condiciones administrativas de la organización, ya que se deben desarrollar en un plazo corto competencias mercadológicas, y hacer una inversión fuerte en canales de promoción que resulte efectiva, y actualmente el personal se encuentra en una condición de inestabilidad interna y baja capacitación, aunque si bien es cierto, con el SIG se busca mejorar también las prácticas administrativas, con este enfoque se requeriría acelerar este proceso

incluyendo la incorporación de puestos en mercadeo y publicidad, que podrían encarecer la oferta actual.

En la evaluación de la MCPE esta estrategia obtuvo una ponderación de 2.83, que hace que con sus ventajas y desventajas esté cerca de convertirse en una estrategia atractiva.

Analizando la situación actual de la empresa y las condiciones del entorno, puede ser que, en el mediano plazo, después de estabilizar la situación competitiva de la organización en el sector público y corregir las debilidades de gestión internas, la estrategia de penetración en el sector privado va a ser viable, e incluso necesaria para que la organización pueda consolidarse como líder de este mercado, pero con las condiciones actuales todavía no es viable hacer ese cambio de enfoque en el mercado.

Por su parte, el segundo lineamiento estratégico evaluado en la MCPE es el de Desarrollo de Servicio, donde se valoró utilizar los esfuerzos que está haciendo la organización con el SIG para aumentar el valor agregado de su oferta actual y así mantener su competitividad en la lucha por la adquisición de licitaciones en el sector público.

Las principales ventajas que se encuentran con el seguimiento de este lineamiento estratégico es que, al ser un servicio donde el recurso base para poder brindarlo es el humano, es necesario aumentar las capacidades del personal que se tiene en todos los niveles organizativos, desde la prestación como tal del servicio, hasta la atención y seguimiento administrativo que se le debe dar al cliente, lo que en la parte operativa conduce a integrar fuertemente a los colaboradores con los propósitos organizacionales, lo que ayudará a aumentar la identificación con la empresa y, por consiguiente, su motivación.

Desde la parte competitiva también se logra ventajas importantes, porque con la integración de los colaboradores al SIG se logrará acelerar la implementación del mismo, lograr las certificaciones, mantenerlas y aprovechar las ventajas que conlleva la aplicación de buenas prácticas, lo que hace también que, en las licitaciones, la

organización adquiera ventaja en la ponderación dada a estos criterios, aumentando sus posibilidades de adjudicación de contratos en el sector público.

Además, al lograr sostenibilidad con sus clientes estatales y mejorar sus procesos internos, la organización puede empezar a visualizar la forma en que aumentará su clientela privada, teniendo más atributos para competir y recursos para aplicar una estrategia de penetración en este mercado, lo cual hace que también con la estrategia de desarrollo de servicio, sea indirectamente útil para romper la dependencia con el sector público.

Las debilidades que presenta este lineamiento estratégico es que dirige los esfuerzos de la organización hacia sus factores internos y no da un seguimiento fuerte a lo que hace la competencia, aparte de que busca solo mejorar su servicio principal y no fomenta el desarrollo de nuevas ofertas que puedan atraer otros mercados o cubrir más necesidades de sus clientes.

La calificación obtenida en la MCPE fue de 3.13, la cual es la más alta de las tres y, por consecuente, la que mejor se aprovecharía las ventajas que ofrece la implementación del SIG en la organización, lo cual es aceptable porque vendría a estabilizar la situación actual de la organización y corregir debilidades, lo que en el mediano y largo plazo permitirá fomentar el crecimiento sustentable la empresa.

El último lineamiento estratégico evaluado fue el de Diversificación Relacionada, donde se analiza la posible alineación de lo que se está haciendo con el desarrollo del SIG para desarrollar nuevas ofertas que estén asociadas a la prestación de servicios de limpieza y mantenimiento para poder abarcar más necesidades de los clientes actuales y atraer nuevos tipos de clientes que aumenten la diversidad de fuentes de ingreso que tiene la organización.

Las ventajas que tendría este proceso es que rompería la dependencia que se tiene de los servicios de limpieza a largo plazo que tiene la organización, que ayudaría a aumentar su situación de la rotación entre las cuentas por pagar y cuentas por cobrar,

además que al aumentar la oferta se podría flexibilizar los criterios de selección de proveedores.

Las desventajas principales son que se deben aumentar los esfuerzos de publicidad para promocionar los nuevos servicios que tiene la organización, además que los ingresos recibidos por los servicios especiales no son tan estables, por lo que enfocar los esfuerzos a desarrollarlos podría no tener los efectos esperados, principalmente si no se acompaña de una campaña sólida de mercadeo y seguimiento de la competencia, lo cual se ve dificultado por la situación actual de sobrecarga del personal administrativo, y el enfoque que tiene la organización por estabilizar su situación con respecto a la lucha por licitaciones y mantener su cartera de clientes.

La evaluación que se obtuvo para esta estrategia en el MCPE fue de 1.98, lo que significa que, según las condiciones actuales externas e internas de la organización, su ejecución es poco atractiva para los objetivos de la empresa.

Por tanto, la línea que seguirá la Propuesta del Plan Estratégico para la Implementación y aprovechamiento del Sistema de Gestión Integral de DEQUISA es la de Desarrollo del Servicio, donde los objetivos, acciones estratégicas, y metas se desarrollan en función a este fin.

Capítulo Sexto

Propuesta de Plan Estratégico para DEQUISA

6. Descripción General

En este capítulo se desarrolla la propuesta estratégica para DEQUISA, donde se identifica los objetivos que tiene la organización en sus diferentes niveles operativos, tácticos y estratégicos, además de evaluar las condiciones referentes a las variables internas que pueden influir, real y potencialmente, en la implementación del plan.

Inicialmente se analiza los componentes de la filosofía organizacional, como lo son la misión, la visión y los valores, para definir el enunciado estratégico para determinar así la base para la formulación estratégica de la organización.

Seguidamente se determinan las relaciones causa-efecto de los objetivos que tiene planteada la organización para el corto, mediano y largo plazo, para poder agruparlos en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Después de identificadas las relaciones causa-efecto de los objetivos se operativizan, asignando las actividades, responsables, recursos, tiempos e indicadores de desempeño, para establecer la guía que permita a la organización conseguir las metas que tiene planteadas.

Determinado el plan de acción para la consecución de los objetivos se determina un plan de comunicación interna y externa, para determinar la forma en que se integrará a las partes interesadas para la consecución del plan.

Seguidamente se evalúa los factores de la organización que pueden potencializar o generar barreras para la consecución del plan.

Finalmente, se hace un estimado del presupuesto necesario para la ejecución del plan estratégico, donde se cuantifica el costo de la utilización de los recursos humanos, tecnológicos, materiales e intelectuales.

Cabe recalcar que todos los objetivos al igual que las iniciativas que se proponen están fuertemente vinculadas con el Sistema de Gestión Integral de la empresa, dado que este es el encargado de ejecutar el cambio hacia el pensamiento estratégico de la misma y, por ende, es el principal implicado en la consecución sus metas.

6.1. Evaluación y propuesta de filosofía organizacional y declaración de enunciado estratégico

6.1.1. Evaluación de la filosofía organizacional

Para la evaluación de la filosofía organizacional que está definida en DEQUISA, se utiliza los criterios establece David (2013) para la definición adecuada de la misión y la visión empresarial.

La Misión de DEQUISA, mencionada también en la sección 4.6.2.1 de este documento, es la que se presenta a continuación.

Proveer servicios generales profesionales que superen los requisitos y expectativas de los clientes, facilitando el logro de sus objetivos primarios (DEQUISA, 2016).

La misión que tiene implementada DEQUISA, fue desarrollada en 2016, para cumplir con una de las exigencias que pide la norma 9001 para la obtención de la certificación ISO 9001, y tiene un claro enfoque en el cliente, es simple, corta y fácil de manejar.

David (2013) menciona que la misión es “la declaración de la razón de ser de una organización, y la respuesta a esta pregunta fundamental: ¿cuál es nuestro negocio?” (Pág. 45), por lo que en la

Tabla 36 se evalúa si esta Misión cumple con los nueve componentes básicos que el autor señala debe contemplar.

Tabla 36
Evaluación de la Misión de DEQUISA respecto a los 9 componentes

Componente de Misión	Sección de la Misión que lo contempla	Nivel de cumplimiento ⁴⁷	Observación
1. Clientes	"... que superen los requisitos y expectativas de los clientes..."	2	No hay referencia clara de quienes son esos clientes
2. Servicios	"Proveer servicios generales profesionales..."	2	La expresión servicios generales queda indefinida
3. Mercados	No menciona	1	No indica
4. Tecnología	No menciona	1	No indica
5. Supervivencia, crecimiento y rentabilidad	No menciona	1	No indica
6. Filosofía	"... facilitando el logro de sus objetivos primarios."	2	Expresa como propósito de la organización el ser una ayuda para sus clientes.
7. Auto concepto	No menciona	1	No indica
8. Imagen pública	... que superen los requisitos y expectativas de los clientes...	2	Expresa la importancia de la organización de cumplir lo que esperan los clientes de esta.
9. Empleados	No menciona	1	No indica
N° componentes que contempla	4	1,4	No cumple con requerimientos de Misión

Fuente: Elaboración propia, con base en Componentes de la Misión de Conceptos de Administración Estratégica de David (2013).

En la comparación de la Misión de DEQUISA con la teoría estratégica se puede ver que no está cumpliendo con los componentes que debe contemplar, ya que solo tiene cuatro de los nueve elementos básicos, donde aquellos que sí contempla no están claramente definidos, lo que hace que no se tenga certeza sobre los mismos.

Otra forma de analizarlo es con la plantilla de Rodríguez, que determina el nivel de cumplimiento de cuatro factores fundamentales, que son la Incorporación de los negocios, la Incorporación de los clientes, la Incorporación de las capacidades requeridas y si Es atractiva y fácil de recordar, tal como se muestra en la Ilustración 21.

⁴⁷ Niveles de cumplimiento de componentes: 1 = No está contemplado, 2 = Está parcialmente contemplado, 3 = Está contemplado 4 = Está satisfactoriamente contemplado.

MISIÓN ORIGINAL (SI EXISTE)

Proveer servicios generales profesionales que superen los requisitos y expectativas de los clientes, facilitando el logro de sus objetivos primarios.

Validación de la misión original

1 Incorporación de los negocios	Mal
2 Incorporación de los clientes	Regular
3 Incorporación de capacidades requeridas	Regular
4 Es atractiva y fácil de recordar	Bien

Ilustración 21. Valoración de Misión actual de DEQUISA

Fuente: Elaboración propia, con base en Cuadro para evaluación de Misión de plantilla Análisis Estratégico de Rodríguez (2016).

En este análisis se califica como mala la forma en que incorpora los negocios porque no es clara la forma en que lo hace, ya que no hace mención de que son servicios profesionales de limpieza, o soluciones outsourcing de limpieza y mantenimiento, por dar ejemplos.

Se considera como regular la forma en que incorpora los clientes, porque hace mención de los mismos, pero no clarifica quien es el cliente, que para DEQUISA son las empresas e instituciones.

La incorporación de las capacidades requeridas se considera regular también porque al menos hace mención de que se debe poder cumplir y superar los requisitos y expectativas de los clientes, aunque esto no es lo suficientemente claro aún.

Finalmente, se evalúa su nivel de atractividad y facilidad para ser recordada como Buena porque en una auditoría interna hecha a los encargados(as) de limpieza en el mes de marzo, solamente alrededor de un 18% no la recordaba.

Por su parte, la Visión de DEQUISA es la siguiente:

Proveer eficientemente servicios profesionales de limpieza orientados a satisfacer los requisitos y expectativas de los clientes. DEQUISA (2016).

Con respecto a la Visión, según la teoría sobre estrategia empresarial, es la imagen futura de lo que quiere ser la organización, por lo que esta debe ser fácil de recordar, positiva, atractiva, realista y factible, lo cual se evalúa en la Tabla 37.

*Tabla 37
Evaluación de la Visión de DEQUISA, según teoría en Estrategia Empresarial*

Característica de la Visión	Nivel de cumplimiento ⁴⁸	Observaciones
Está proyectada a futuro	2	No señala una meta a conseguir en un plazo definido.
Es retadora	1	No indica una meta a conseguir.
Es positiva	1	¿No se está proveyendo eficientemente los servicios actualmente?
Es clara	3	Es fácil identificar su enfoque hacia el cliente.
Es medible	2	No se puede asociar un indicador de desempeño
Es realizable	2	No propone ningún cambio o crecimiento.
Se alinea a la cultura organizacional	3	Está alineada al enfoque hacia el cliente que tiene la organización.
Es atractiva y fácil de recordar	3	En evaluación interna solo un 18% no pudo recordarla
Nivel ponderado de Cumplimiento	2,13	Cumple parcialmente con requerimientos de Visión

Fuente: Elaboración propia.

Esta Visión no está cumpliendo con lo que propone la teoría principalmente porque no está señalando una meta para la organización, sino que hace una reiteración de lo que se tiene establecido en la Misión, por lo que no define la dirección para alcanzar las metas de crecimiento y sostenibilidad que tiene DEQUISA.

Finalmente, los valores que tiene la empresa son los siguientes:

- Transparencia.
- Responsabilidad.
- Ética.
- Respeto.
- Innovación.

⁴⁸ Niveles de cumplimiento de componentes: 1 = No está contemplado, 2 = Está parcialmente contemplado, 3 = Está contemplado 4 = Está satisfactoriamente contemplado.

Los valores de la organización deben estar alineados con la Misión y la Visión de la empresa, además que deben ser los fundamentos de los que se desprende la cultura organizacional de la organización, por lo que los colaboradores deben identificarse con estos. En la Ilustración 22 se muestra la evaluación de los valores de DEQUISA.

Valores originales (si existen)	Valoración	
Transparencia	Está alineado con la misión y la visión	Excelente
Responsabilidad	Está alineado con la misión y la visión	Excelente
Ética	Está alineado con la misión y la visión	Excelente
Respeto	Está alineado con la misión y la visión	Excelente
Innovación	Está alineado con la misión y la visión	Bien

Ilustración 22. Evaluación de los valores de DEQUISA

Fuente: Elaboración propia, con base en cuadro para evaluación de Valores de plantilla Análisis Estratégico de Rodríguez (2016).

Los valores que actualmente maneja la organización cumplen con ser base para la cultura organizacional que tiene la empresa, dado que se pueden asociar al enfoque que se tiene hacia el cliente; el único que se debe revisar es el de Innovación, y pese a que se asocia a este enfoque, en realidad no es un valor, sino una competencia.

Finalmente, la organización no tiene definido un enunciado estratégico.

6.1.2. Propuesta de filosofía organizacional

Para definir la Misión que se propone a la organización, se busca cumplir con los nueve componentes básicos que deben contemplarse, quedando de la siguiente forma:

- Somos los pioneros en la prestación de servicios de limpieza profesional y brindamos soluciones integrales a los entes públicos y privados, con un talento humano motivado y comprometido con la calidad, la sostenibilidad y la satisfacción de nuestros clientes para ser aliados de sus negocios.

En la Tabla 38 se presenta la verificación del cumplimiento de los componentes de la Misión.

Tabla 38

Cumplimiento de los nueve componentes fundamentales en propuesta para Misión de DEQUISA

Componente de Misión	Sección de la Misión que lo contempla
1. Clientes	... brindamos soluciones integrales a los entes públicos y privados...
2. Servicios	... brindamos soluciones integrales...
3. Mercados	Somos los pioneros en la prestación de servicios de limpieza profesional...
4. Tecnología	... brindamos soluciones integrales...
5. Supervivencia, crecimiento y rentabilidad	...para ser aliados de sus negocios.
6. Filosofía	... comprometido con la calidad, la sostenibilidad y la satisfacción de nuestros clientes...
7. Auto-concepto	Somos los pioneros...
8. Imagen pública	... brindamos soluciones integrales...
9. Empleados	... con un talento humano motivado y comprometido...

Fuente: *Elaboración propia.*

La Visión que se propone para DEQUISA busca marcar el norte que busca seguir la organización para alcanzar sus objetivos, quedando de la siguiente forma:

- Seremos la empresa líder en el mercado costarricense de limpieza profesional, estando a la vanguardia en calidad y prácticas ecoeficientes, convirtiéndonos en la mejor opción para los entes públicos y privados al año 2021.

La verificación del cumplimiento de los componentes clave que debe tener una Visión se muestra en la Tabla 39.

Tabla 39

Cumplimiento de componentes fundamentales para Visión propuesta a DEQUISA

Componente de Visión	Sección de la Visión que lo contempla
Está proyectada a futuro	Seremos... al año 2022.
Es retadora	... convirtiéndonos en la mejor opción para los entes públicos y privados
Es positiva	Seremos la empresa líder...
Es clara	Sí.
Es medible	Se identifica con la participación que se tenga en el mercado.
Es realizable	Actualmente es la empresa con más participación en el sector público, por lo que sí es realizable.
Se alinea a la cultura organizacional	Está alineada al enfoque en el cliente.
Es atractiva y fácil de recordar	Se debe evaluar con los colaboradores, aunque es corta y se alinea a los objetivos de la empresa.

Fuente: *Elaboración propia.*

Los Valores que tiene la organización se consideran relacionados a la Misión y Visión propuestas, por lo que no se propone ningún cambio.

6.1.3. Enunciado estratégico

Por tanto, contemplando la propuesta valor que hace la organización y la filosofía organizacional que se propone, se declara también el siguiente Enunciado Estratégico para DEQUISA:

- DEQUISA es la pionera en outsourcing de limpieza profesional y su propósito es ser la solución integral más conveniente que garantiza a sus clientes el ambiente limpio y agradable que se merecen.

6.2. Análisis Causa – Efecto de ventajas y desventajas e identificación de objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos que se plantea a la organización buscan resolver las principales carencias y aprovechar las principales ventajas que se tienen con respecto al entorno de negocios, lo que hace que unos tengan una relación directa o indirecta con los otros, debido a que unos pueden representar la causa de la ventaja o desventaja que genera la necesidad de dicho objetivo, o más bien puede ser la consecuencia.

Se identifican nueve problemas principales, que se derivan tanto de las condiciones internas de la organización como de las externas que son generadas por los factores del entorno.

El primer problema es la carencia que se tiene de Certificaciones en ISO y en programas locales de buenas prácticas, lo que actualmente se busca resolver con el SIG, pero que todavía está pendiente.

En la Ilustración 23 se muestra las causas y los efectos que tienen este problema.

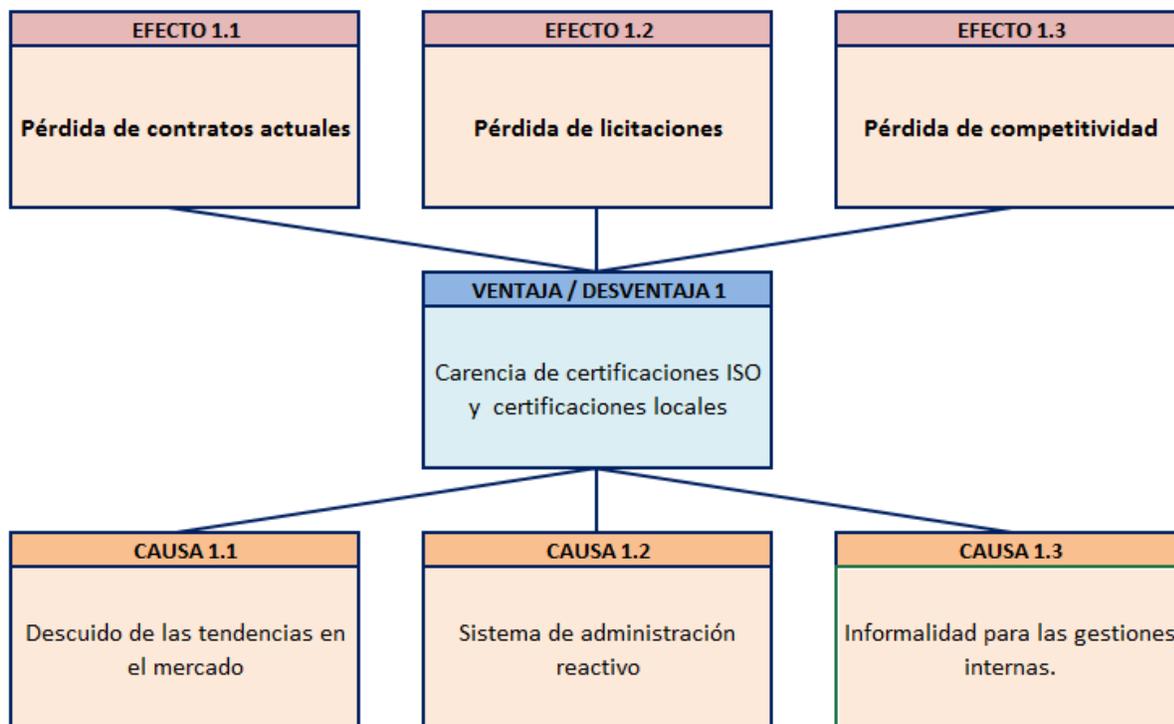


Ilustración 23. Relación Causa – Efecto de carencia de certificaciones ISO y locales

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz Causa – Efecto para definición de objetivos de plantilla de Administración Estratégica de Rodríguez (2016).

Para la solución de este problema, el objetivo que tiene la organización es alcanzar las certificaciones en las normas ISO 14001 (Gestión Ambiental), INTE 12-06-01 (Carbono Neutralidad), ISO 9001 (Calidad), INTE OSHAS 18002 (Salud y Seguridad Ocupacional), INTE 35-01-01 (Responsabilidad Social), INTE 38-01-01 (Igualdad de Género); y los reconocimientos nacionales de Bandera Azul, Producción más Limpia y Ecoeficiencia, todo antes del año 2018, siendo el objetivo más inmediato.

El objetivo planteado por la organización, los medios propuestos en este estudio para conseguirlo y los fines que busca alcanzar se presentan en la Ilustración 24.

VENTAJA / DESVENTAJA 1	OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 POR ALCANZAR
Carencia de certificaciones ISO y certificaciones locales	Alcanzar certificaciones en estándares internacionales de gestión ambiental, de procesos y social, además de reconocimientos locales en prácticas ambientales.
EFFECTOS	FINES (1.1 a 1.3)
Pérdida de contratos actuales	Sostener los contratos que se obtuvieron con el Convenio Marco.
Pérdida de licitaciones	Ganar las licitaciones en que se participa.
Pérdida de competitividad	Superar a la competencia en los factores clave competitivos.
CAUSAS	MEDIOS (1.1 a 1.3)
Descuido de las tendencias en el mercado	Desarrollar prácticas para el seguimiento de tendencias en los clientes y la competencia.
Sistema de administración reactivo	Desarrollar la planificación estratégica.
Informalidad para las gestiones internas.	Definir lineamientos formales para integración de empleados en el SIG y obtención de certificaciones.

Ilustración 24. Definición de Objetivo Estratégico 1, sus fines y medios

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz Definición de Objetivos Estratégicos de plantilla de Administración Estratégica de Rodríguez (2016).

El segundo problema es el bajo conocimiento que tienen los colaboradores sobre las buenas prácticas que promueven las normas en las que la organización busca certificarse, y pese a que el SIG ha hecho esfuerzos para inculcarlas a estos, aún hace falta trabajar más para lograr solucionar esta situación.

En la Ilustración 25 se muestran las causas por las cuales se origina el problema y los efectos que se derivan del mismo.

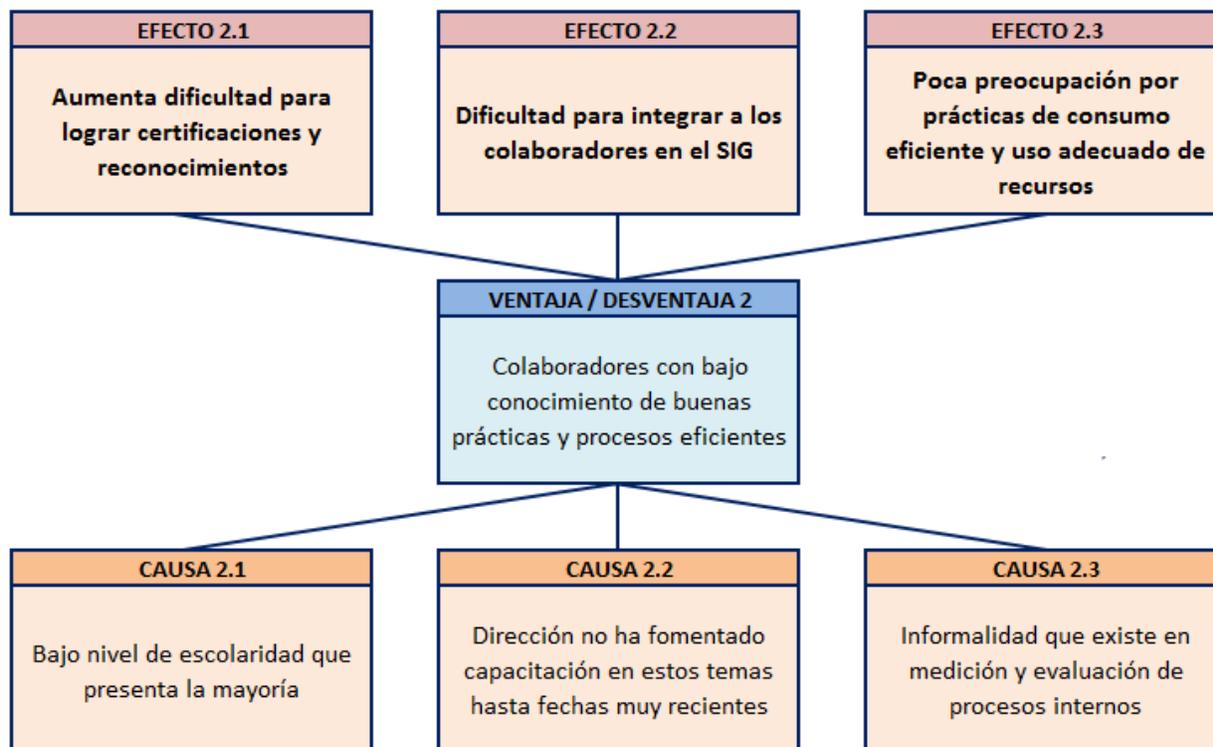


Ilustración 25. Relación Causa – Efecto del bajo nivel de conocimiento sobre buenas prácticas y procesos eficientes

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz Causa – Efecto para definición de objetivos de plantilla de Administración Estratégica de Rodríguez (2016).

El objetivo que se plantea para la solución de este problema es el capacitar a los colaboradores de todos los niveles organizativos en buenas prácticas y procesos eficientes, donde se recomienda intensificar los esfuerzos que ya se han hecho, mejorar métodos de evaluación y técnicas de enseñanza; para poder integrarlos mejor a los esfuerzos que está haciendo el SIG y mejorar sus habilidades en estos aspectos.

En la Ilustración 26 se muestra la definición del objetivo asociado a este problema, sus fines y sus medios.

VENTAJA / DESVENTAJA 2	OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 POR ALCANZAR
Colaboradores con bajo conocimiento de buenas prácticas y procesos eficientes	Capacitar a los colaboradores en todos los niveles en buenas prácticas y procesos eficientes
EFFECTOS	FINES (2.1 a 2.3)
Aumenta dificultad para lograr certificaciones y reconocimientos	Mejorar capacidad de respuesta de trabajadores ante posibles auditorías externas de certificadoras.
Dificultad para integrar a los colaboradores en el SIG	Acelerar integración de colaboradores en el SIG.
Poca preocupación por prácticas de consumo eficiente y uso adecuado de recursos	Mejorar indicadores en uso de recursos y consumo de energía.
CAUSAS	MEDIOS (2.1 a 2.3)
Bajo nivel de escolaridad que presenta la mayoría	Desarrollar técnicas fáciles y sencillas para enseñanza de buenas prácticas y procesos eficientes.
Dirección no ha fomentado capacitación en estos temas hasta fechas muy recientes	Establecer un programa de capacitaciones para trabajadores operativos y administrativos.
Informalidad que existe en medición y evaluación de procesos internos	Establecer sistemas formalizados para evaluar la eficiencia en tiempos y uso de recursos en procesos.

Ilustración 26. Definición de Objetivo Estratégico 2, sus fines y medios

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz Definición de Objetivos Estratégicos de plantilla de Administración Estratégica de Rodríguez (2016).

El tercer problema es la baja estabilidad que se tiene en los puestos administrativos, que han desencadenado una rotación de personal muy alta (36% en el segundo semestre del 2016) que claramente genera retrasos en las actividades de gestión de la empresa.

Las posibles causas que pueden generar esta inestabilidad son la sobrecarga laboral que tienen por el objetivo de reducir costos, la carencia de procesos formalizados y la baja capacitación que tienen en uso de plataformas computacionales.

En la Ilustración 27 se muestran las causas y efectos de este problema.

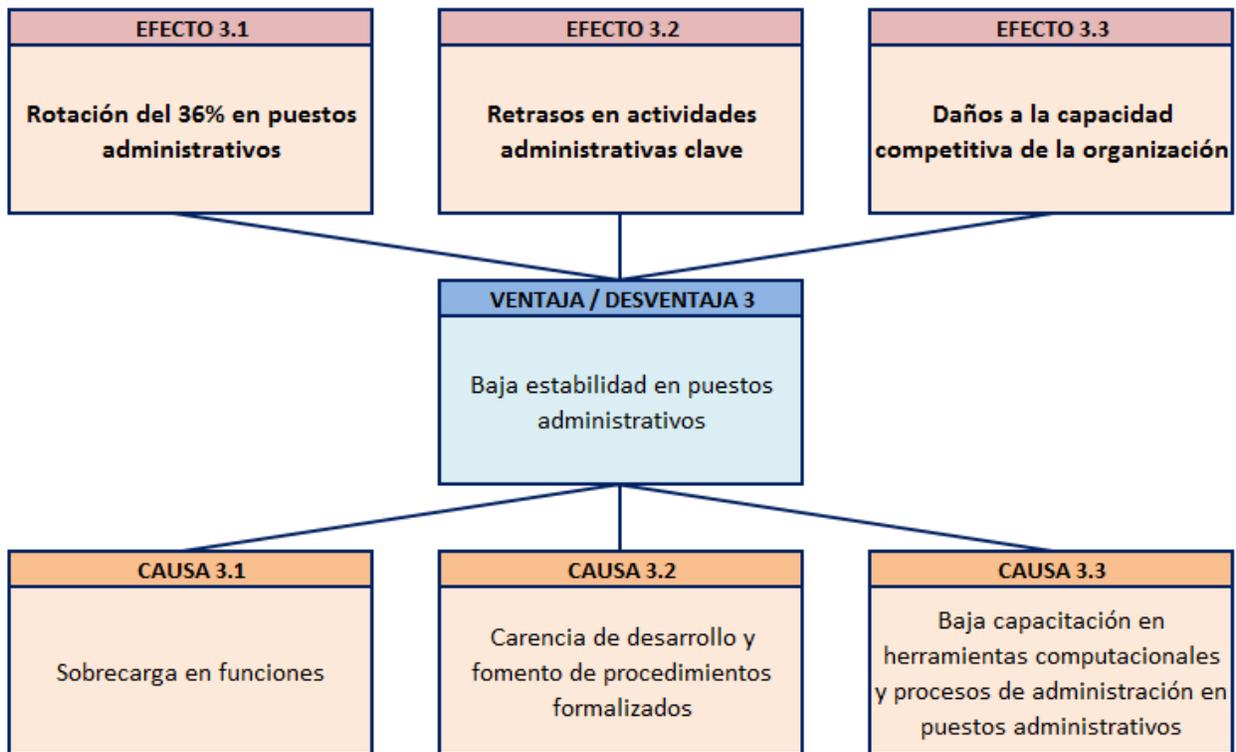


Ilustración 27. Relación Causa – Efecto de la baja estabilidad en puestos administrativos

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz Causa – Efecto para definición de objetivos de plantilla de Administración Estratégica de Rodríguez (2016).

El objetivo que se asocia a este problema es el de reducir la tasa de rotación de personal administrativo a menos del 20%, para poder así mejorar la efectividad en la realización de tareas y poder sostener la capacidad competitiva de la empresa.

En la Ilustración 28 se muestran los fines y medios relacionados a este objetivo.

VENTAJA / DESVENTAJA 3	OBJETIVO ESTRATÉGICO 3 POR ALCANZAR
Baja estabilidad en puestos administrativos	Reducir tasa de rotación del personal administrativo a menos del 20%
EFFECTOS	FINES (3.1 a 3.3)
Rotación del 36% en puestos administrativos	Bajar la rotación del personal administrativo
Retrasos en actividades administrativas clave	Realizar actividades administrativas en los tiempos planeados o exigidos.
Daños a la capacidad competitiva de la organización	Mejorar capacidad competitiva de la organización.
CAUSAS	MEDIOS (3.1 a 3.3)
Sobrecarga en funciones	Analizar las actividades que realizan los puestos administrativos para optimización del trabajo
Carencia de desarrollo y fomento de procedimientos formalizados	Establecer procedimientos y programas de fomento sobre los mismos
Baja capacitación en herramientas computacionales y procesos de administración en puestos	Capacitar a personal en uso de herramientas computacionales y técnicas administrativas.

Ilustración 28. Definición de Objetivo Estratégico 3, sus fines y medios

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz Definición de Objetivos Estratégicos de plantilla de Administración Estratégica de Rodríguez (2016).

El cuarto gran problema identificado es la falta de implementación de buenas prácticas en los procesos operativos, que claramente se vinculan con la baja capacitación que tienen los encargados de limpieza en estos temas, lo cual hace que se dificulte el objetivo de lograr las certificaciones que se buscan.

Este problema se origina además porque el Sistema de Gestión Integral de la organización es muy reciente, y fue creado como una reacción a la presión emergente de las demandas de las instituciones de que sus proveedores estén certificados en buenas prácticas, lo que genera alta exigencia en un tiempo muy corto, lo que hace que no sean muy efectivos los esfuerzos que se realizan por evaluar el desempeño de los colaboradores en estos temas.

En la Ilustración 29 se muestran estas causas y consecuencias que se asocian al problema mencionado.

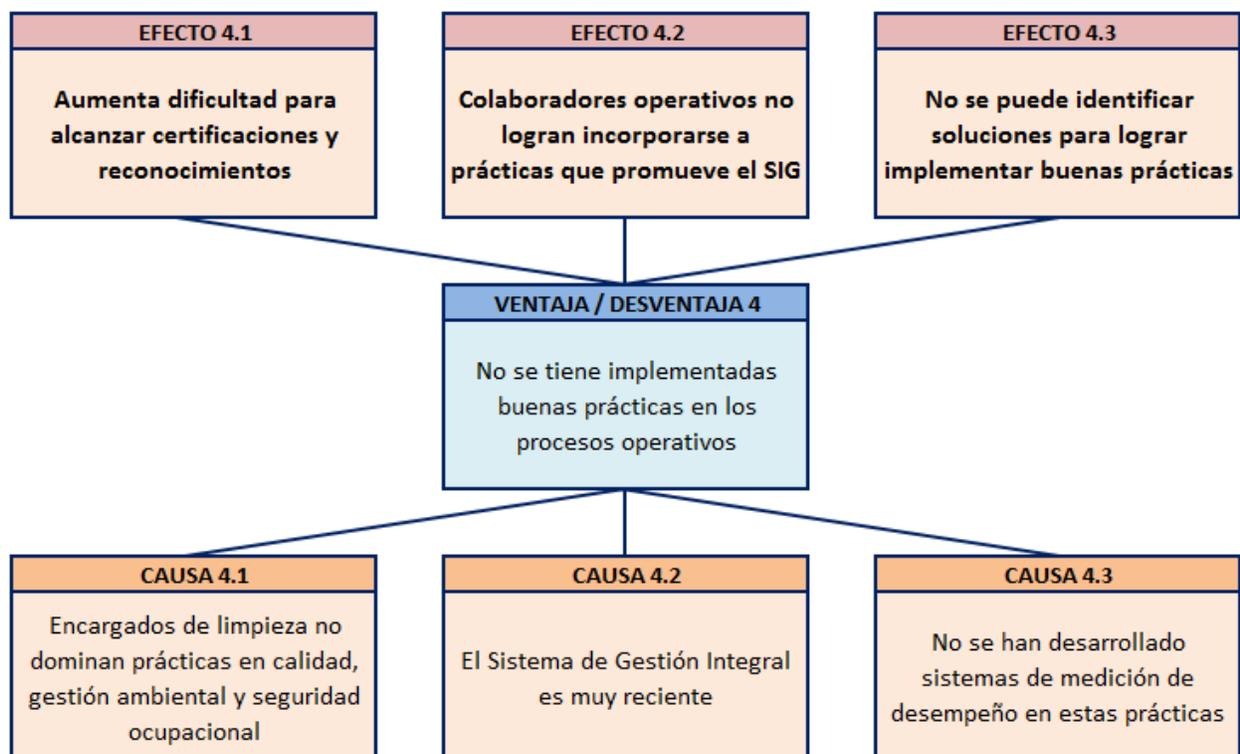


Ilustración 29. Relación Causa – Efecto de no tener implementadas buenas prácticas en los procesos operativos

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz Causa – Efecto para definición de objetivos de plantilla de Administración Estratégica de Rodríguez (2016).

Por lo que el objetivo que se asigna es el de Implementar las buenas prácticas que señalan las normas para resolver no conformidades y lograr certificaciones, como se muestra en la Ilustración 30.

VENTAJA / DESVENTAJA 4	OBJETIVO ESTRATÉGICO 4 POR ALCANZAR
No se tiene implementadas buenas prácticas en los procesos operativos	Implementar buenas prácticas en calidad, gestión ambiental y seguridad ocupacional que señalan normas de certificación en procesos operativos.
EFFECTOS	FINES (4.1 a 4.3)
Aumenta dificultad para alcanzar certificaciones y reconocimientos	Lograr certificaciones y reconocimientos.
Colaboradores operativos no logran incorporarse a prácticas que promueve el SIG	Incorporar colaboradores operativos en las prácticas del SIG.
No se puede identificar soluciones para lograr implementar buenas prácticas	Implementar satisfactoriamente buenas prácticas en procesos operativos.
CAUSAS	MEDIOS (4.1 a 4.3)
Encargados de limpieza no dominan prácticas en calidad, gestión ambiental y seguridad ocupacional	Capacitarlos sobre prácticas en calidad, gestión ambiental y seguridad ocupacional.
El Sistema de Gestión Integral es muy reciente	Fomentar motivación y participación de los encargados de limpieza en el SIG.
No se han desarrollado sistemas de medición de desempeño en estas prácticas	Establecer formularios de medición eficientes que apoyen procedimiento de auditoría.

Ilustración 30. Definición de Objetivo Estratégico 4, sus fines y medios

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz Definición de Objetivos Estratégicos de plantilla de Administración Estratégica de Rodríguez (2016).

El quinto problema, y uno de los más importantes son el riesgo latente que tiene la organización de perder una importante cantidad de clientes actuales, por la carencia de certificaciones, el aumento en las capacidades de los rivales y el sistema administrativo de reacción que tuvo la organización mientras estaba con el Convenio Marco, lo que tendría como efectos un golpe muy fuerte en su nivel de ingresos, una disminución considerable en la participación dentro del mercado y deberá despedir una porción importante de sus colaboradores, reduciéndola en alrededor de 400 colaboradores.

En la Ilustración 31 se muestra gráficamente las relaciones Causa – Efecto de este problema.

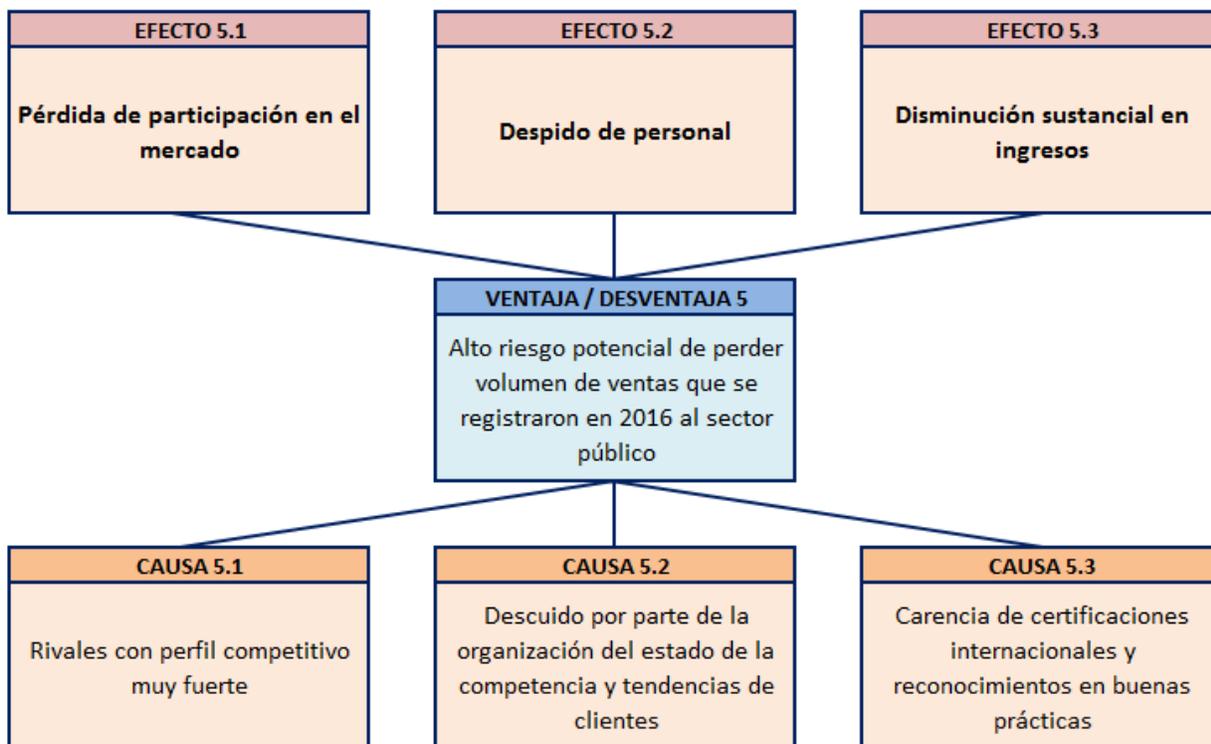


Ilustración 31. Relación Causa – Efecto de perder el volumen de ventas al sector público

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz Causa – Efecto para definición de objetivos de plantilla de Administración Estratégica de Rodríguez (2016).

El objetivo para lograr corregir esta situación es, por ende, el de mantener el volumen de ventas al sector público, para poder evitar las consecuencias negativas que se podría generar en la organización, y donde el factor determinante es lograr las certificaciones, aunque también se debe desarrollar una cultura de planificación estratégica que acompañe esas buenas prácticas y ayuden a generar una ventaja competitiva.

En la Ilustración 32 se presenta el objetivo propuesto, así como sus fines y medios.

VENTAJA / DESVENTAJA 5	OBJETIVO ESTRATÉGICO 5 POR ALCANZAR
Alto riesgo potencial de perder volumen de ventas que se registraron en 2016 al sector público	Mantener el volumen de ventas registradas en 2016 al sector público.
EFFECTOS	FINES (5.1 a 5.3)
Pérdida de participación en el mercado	Volver a ganar los carteles de licitación que ponen en concurso los clientes actuales.
Despido de personal	Mantener contratos para no hacer despidos.
Disminución sustancial en ingresos	Mantener nivel de ingresos estable.
CAUSAS	MEDIOS (5.1 a 5.3)
Rivales con perfil competitivo muy fuerte	Lograr certificaciones para mejorar perfil competitivo de la empresa.
Descuido por parte de la organización del estado de la competencia y tendencias de clientes	Desarrollar habilidades de planeación estratégica y estudios de mercado.
Carencia de certificaciones internacionales y reconocimientos en buenas prácticas	Lograr certificaciones internacionales y reconocimientos en buenas prácticas.

Ilustración 32. Definición de Objetivo Estratégico 5, sus fines y medios

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz Definición de Objetivos Estratégicos de plantilla de Administración Estratégica de Rodríguez (2016).

El sexto problema también se relaciona a clientes, y es la baja participación que se tiene en el sector privado, lo cual genera una fuerte dependencia a la clientela del sector público, que, como se mencionó anteriormente, está en riesgo de perderse.

Esta baja participación es generada básicamente por que la empresa conduce sus esfuerzos para competir en licitaciones, además de que no desarrolla prácticas de mercadeo y, por consecuencia, no hace una inversión fuerte en campañas publicitarias.

Estas relaciones Causa – Efecto se muestran en la Ilustración 33.



Ilustración 33. Relación Causa – Efecto de la baja participación en el sector privado

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz Causa – Efecto para definición de objetivos de plantilla de Administración Estratégica de Rodríguez (2016).

Por consecuente, el objetivo que se plantea es aumentar la participación en el sector privado, para disminuir esa dependencia que se tiene de los clientes estatales, y aumentar el posicionamiento de la organización en este segmento de mercado, lo cual debe hacerlo con una investigación que identifique las necesidades que tiene este tipo de clientes, así como los canales más fáciles para hacerles llegar información sobre los servicios que se ofrecen, para que se pueda desarrollar soluciones que se adecuen a estas necesidades y se hacer una campaña publicitaria efectiva.

En la Ilustración 34 se muestra los fines y medios del objetivo que se propone.

VENTAJA / DESVENTAJA 6	OBJETIVO ESTRATÉGICO 6 POR ALCANZAR
Se tiene baja participación en el sector privado	Aumentar la clientela proveniente del sector privado
EFFECTOS	FINES (6.1 a 6.3)
Dependencia al sector público	Disminuir la dependencia que se tiene a los clientes del sector público.
Bajo posicionamiento en sector privado	Aumentar la cantidad de clientes que tiene la organización provenientes del sector privado.
CAUSAS	MEDIOS (6.1 a 6.3)
Enfoque de participación en licitaciones	Determinar ofertas que sean dirigidas directamente a organizaciones privadas.
No se aplican prácticas de mercadeo	Investigar sobre necesidades de las empresas privadas, así como sobre canales de promoción.
Bajos esfuerzos en promoción	Desarrollar e invertir en campañas publicitarias para atraer clientes del sector privado.

Ilustración 34. Definición de Objetivo Estratégico 6, sus fines y medios

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz Definición de Objetivos Estratégicos de plantilla de Administración Estratégica de Rodríguez (2016).

El séptimo problema se deriva de los dos anteriores, ya que consiste en la pérdida de posicionamiento en el mercado, ya que la organización ha sido pionera y ha mantenido un liderazgo fuerte, que fue potenciado por el Convenio Marco, pero que ahora está fuertemente amenazado, donde ya se ha perdido varias licitaciones, que pese a tener mejor oferta en cuestión de precio, se han perdido por certificaciones en criterios ambientales o de calidad.

Los efectos que tiene esto son la pérdida de clientes y, por consecuencia, la disminución en los ingresos, tal como se observa en la Ilustración 35.

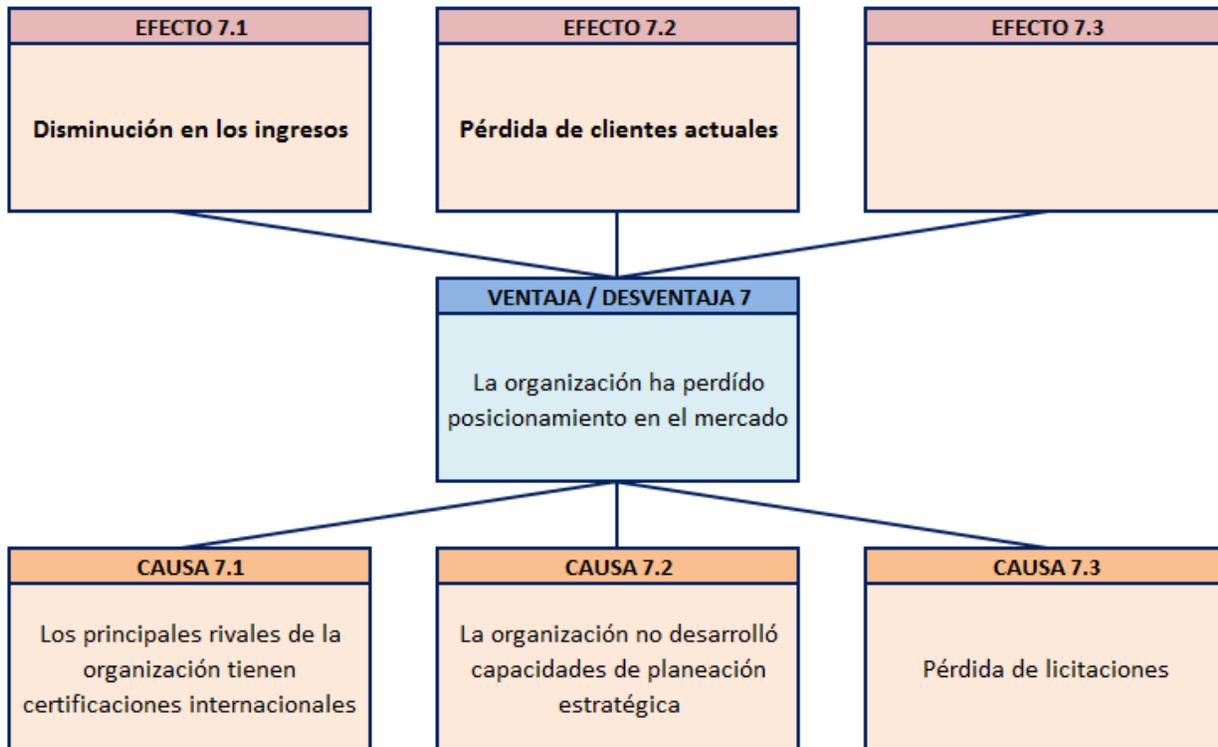


Ilustración 35. Relación Causa – Efecto de la pérdida de posicionamiento en el mercado

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz Causa – Efecto para definición de objetivos de plantilla de Administración Estratégica de Rodríguez (2016).

El objetivo asociado es el de aumentar el posicionamiento en el mercado de servicios profesionales de limpieza, mediante el logro de certificaciones, el desarrollo de ofertas para el sector privado y la implementación de conciencia estratégica dentro de la empresa, para poder aumentar la cantidad y calidad de la cartera de clientes y mejorar así el desempeño financiero, como se muestra en la Ilustración 36.

VENTAJA / DESVENTAJA 7	OBJETIVO ESTRATÉGICO 7 POR ALCANZAR
La organización ha perdido posicionamiento en el mercado	Aumentar el posicionamiento en el mercado de servicios profesionales de limpieza
EFFECTOS	FINES (7.1 a 7.3)
Disminución en los ingresos	Aumentar los niveles de ingresos.
Pérdida de clientes actuales	Mantener y aumentar la cartera de clientes.
CAUSAS	MEDIOS (7.1 a 7.3)
Los principales rivales de la organización tienen certificaciones internacionales	Lograr las certificaciones que tiene propuestas la organización.
La organización no desarrolló capacidades de planeación estratégica	Capacitar a tomadores de decisiones en Estrategia Empresarial, y aplicar métodos estratégicos.
Pérdida de licitaciones	Desarrollar ofertas para sector privado.

Ilustración 36. Definición de Objetivo Estratégico 7, sus fines y medios

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz Definición de Objetivos Estratégicos de plantilla de Administración Estratégica de Rodríguez (2016).

Por su parte, el octavo problema es de índole financiera, y consiste en la brecha que existe entre la periodicidad de pago que tiene la empresa para sus obligaciones y la capacidad de captación de ingresos de la organización, ya que, en promedio, tiene que pagar con una periodicidad de 20 días sus obligaciones, que en un 85% aproximadamente son costos de planilla, mientras que sus clientes le pagan con periodos de entre 45 y 60 días; lo cual hace que el capital de trabajo de la empresa se vea limitado y requiera de financiamiento para cubrir sus necesidades operativas inmediatas.

En la Ilustración 37 se muestra las relaciones causa – efecto que surgen de este problema.

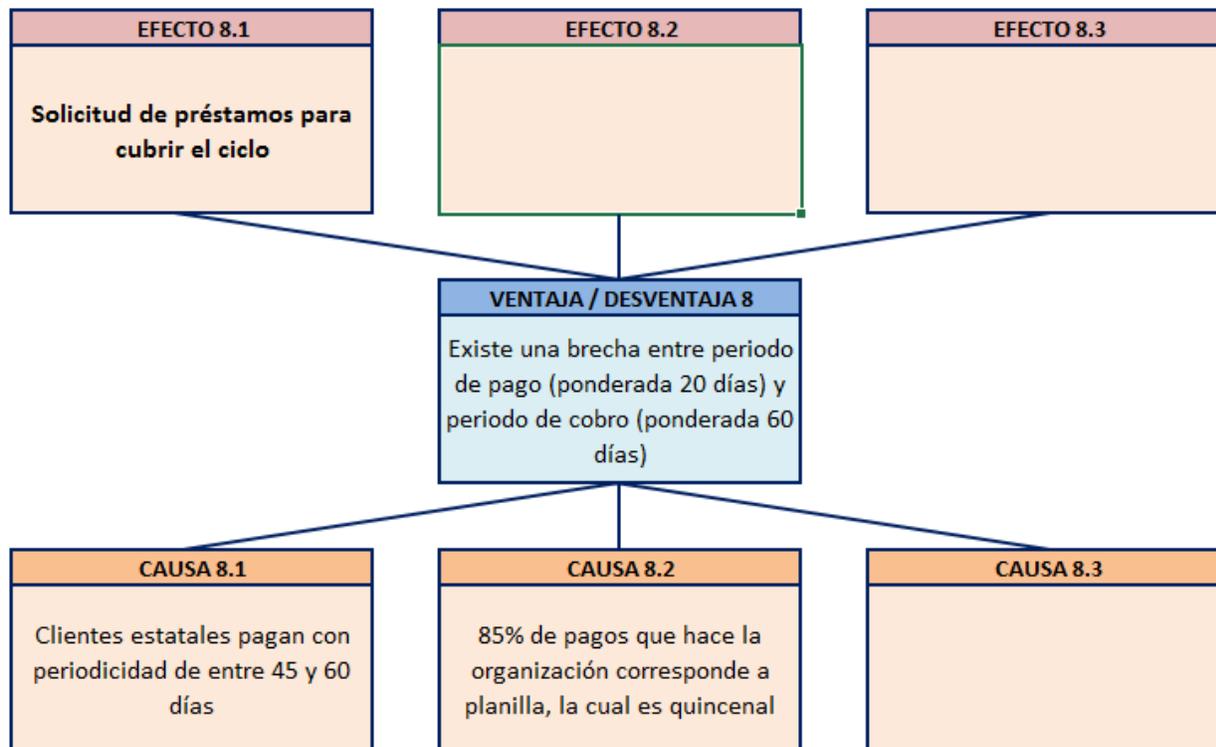


Ilustración 37. Relación Causa – Efecto de brecha en ciclo de ingresos y ciclo de gastos

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz Causa – Efecto para definición de objetivos de plantilla de Administración Estratégica de Rodríguez (2016).

El objetivo asociado es el de minimizar esta brecha, lo cual se debe hacer reduciendo el ciclo de los ingresos, ya que es poco lo que se puede realizar con respecto a los costos, principalmente porque el peso de estos está en el pago a los trabajadores, los cuales se desmotivarían si se les alarga el pago de su trabajo, y no sería objetivo para la organización esta condición, dadas las necesidades de integración interna que tiene.

Por lo que debe aumentar el nivel de ventas al sector privado de servicios profesionales, ya que estos pagan a un mejor margen de ganancia (según expertos de la empresa) y con una periodicidad promedio de 30 días, además de hacer esfuerzos más fuertes en la promoción y generación de ventas de servicios especiales, donde el pago de estos es inmediato y a un margen de ganancia mucho mejor.

En la Ilustración 38 se presenta la definición de este objetivo, así como sus fines y medios para lograrlo.

VENTAJA / DESVENTAJA 8	OBJETIVO ESTRATÉGICO 8 POR ALCANZAR
Existe una brecha entre periodo de pago (ponderada 20 días) y periodo de cobro (ponderada 60 días)	Reducir la brecha entre periodo de los ingresos y periodo de gastos
EFFECTOS	FINES (8.1 a 8.3)
Solicitud de préstamos para cubrir el ciclo	Reducir los gastos por intereses derivados de préstamos para cubrir operaciones.
CAUSAS	MEDIOS (8.1 a 8.3)
Clientes estatales pagan con periodicidad de entre 45 y 60 días	Aumentar ventas de servicios especiales (pago inmediato) y cantidad de clientes privados (30 días).
85% de pagos que hace la organización corresponde a planilla, la cual es quincenal	

Ilustración 38. Definición de Objetivo Estratégico 8, sus fines y medios

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz Definición de Objetivos Estratégicos de plantilla de Administración Estratégica de Rodríguez (2016).

Finalmente, el último problema que enfrenta la organización es general y se deriva de la naturaleza del negocio como tal, y es el bajo margen de utilidad que tiene la organización de sus operaciones, obligándole a brindar altos volúmenes de trabajo con el menor costo posible, para plantear la oferta el precio más competitivo del mercado.

Esto hace que el sistema de costos sea muy austero, y castigue al personal administrativo con una carga fuerte de trabajo y se reduzca las fuentes de salida al máximo, aspecto que la organización ha desempeñado bien, pero que la ha limitado en el desarrollo de nuevos proyectos.

Las causas de este bajo margen de ganancia es por el enfoque que se tiene hacia el sector público, aunque sea muy seguro en cuestión del pago de los servicios, lo hace con periodos muy largos y no es tan rentable como el sector privado, dado que su factor clave de selección de proveedores es el precio; aparte que la organización no ha enfocado esfuerzos en fomentar sus servicios especiales (como se mencionó anteriormente), como se puede ver en la Ilustración 39.



Ilustración 39. Relación Causa – Efecto de margen de rentabilidad bajo respecto a los ingresos

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz Causa – Efecto para definición de objetivos de plantilla de Administración Estratégica de Rodríguez (2016).

Por lo que el objetivo va en función a aumentar este margen de utilidad, para lo que se propone lograr aumentar el valor de los servicios que presta la organización con la adquisición de las certificaciones, además del aumento en la participación dentro del sector privado y la promoción de los servicios especiales, tal como se muestra en la Ilustración 40.

VENTAJA / DESVENTAJA 9	OBJETIVO ESTRATÉGICO 9 POR ALCANZAR
Los márgenes de rentabilidad neta rondan el 5% de los ingresos	Aumentar margen de rentabilidad en las operaciones de la empresa
EFFECTOS	FINES (9.1 a 9.3)
Poca flexibilidad para desarrollar nuevos proyectos	Aumentar disponibilidad de recursos para incursionar en proyectos de inversión y desarrollo.
Exigencia de un sistema de costos muy austero	Mantener eficiencia en gestión de costos.
CAUSAS	MEDIOS (9.1 a 9.3)
Los clientes estatales no son tan rentables como los privados	Aumentar cartera de clientes privados.
Organización no hace esfuerzos en promoción para servicios especiales (que son más rentables)	Fomentar la oferta de servicios especiales en el mercado.

Ilustración 40. Definición de Objetivo Estratégico 9, sus fines y medios

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz Definición de Objetivos Estratégicos de plantilla de Administración Estratégica de Rodríguez (2016).

A modo síntesis, se presenta el diagrama de interrelaciones de los diferentes problemas que tiene DEQUISA, donde se presenta cuáles son los problemas que son generadores de los demás (de los que salen más flechas) y los problemas que son consecuencia de otros problemas (los que reciben más flechas).

Por lo que se consolida que el máximo generador de problemas es la carencia de certificaciones, y el problema que es generado por una mayor cantidad de causas es el riesgo latente de perder clientes, como lo muestra la Ilustración 41.

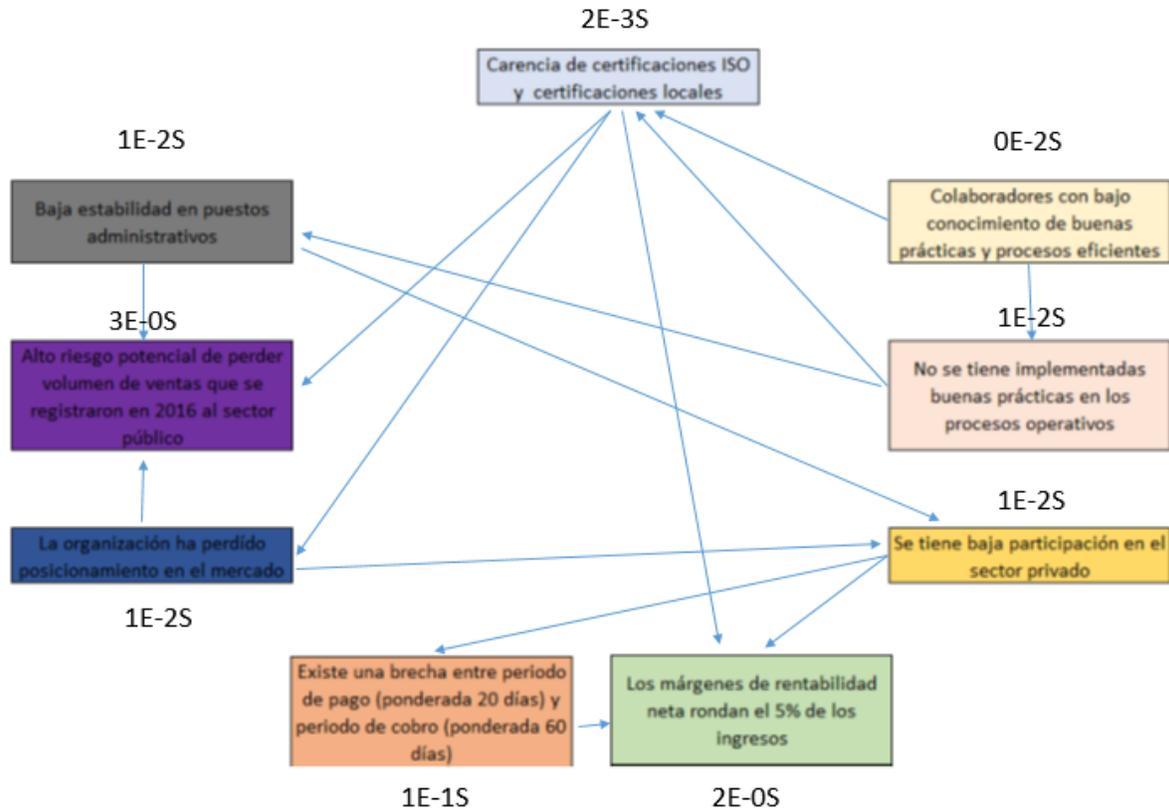


Ilustración 41. Diagrama de interrelaciones de los problemas que tiene DEQUISA

Fuente: Elaboración propia.

6.3. Operativización de los objetivos estratégicos identificados

Estos objetivos, observados desde las cuatro perspectivas estratégicas establecidas por Kaplan y Norton (2007), se organizan de la siguiente forma:

Perspectiva Financiera:

- Aumentar el porcentaje de rentabilidad en las operaciones de la empresa.
- Disminuir la brecha entre periodos de cobro y periodos de pago.

Perspectiva de Clientes:

- Aumentar posicionamiento en el mercado de servicios profesionales de limpieza.
- Aumentar la participación en el sector privado.
- Mantener el volumen de ventas registradas en 2016 al sector público.

Perspectiva de Procesos:

- Alcanzar las certificaciones en estándares internacionales y programas nacionales.
- Implementar buenas prácticas de calidad, gestión ambiental y seguridad ocupacional en procesos operativos.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

- Reducir la tasa de rotación del personal administrativo a menos de 20%.
- Capacitar a los colaboradores de todos los niveles en buenas prácticas y procesos eficientes.

Aunque estos objetivos se deben operativizar para que sean medibles, realizables y cuantificables para que sean claros y fáciles de trabajar asignando indicadores de desempeño y metas para delimitarlos adecuadamente.

6.3.1. Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

Los objetivos de aprendizaje y crecimiento, según Kaplan y Norton (2007), son aquellos que están relacionados al crecimiento del capital intelectual y el capital humano de la organización, además del crecimiento de las capacidades físicas y tecnológicas de la misma.

En el caso de DEQUISA, los objetivos de aprendizaje y crecimiento son dos, lograr capacitar a los colaboradores en las normas de certificación que se buscan implementar y reducir la alta rotación de su personal administrativo.

El primer objetivo inicialmente planteado es:

- Capacitar a los colaboradores de todos los niveles en buenas prácticas y procesos eficientes.

Como se observa, este objetivo tal como está no es claro y no está cuantificado, por lo que no cumple con los criterios de redacción, por tanto, se operativiza como se muestra en la Ilustración 42.

VENTAJA / DESVENTAJA 2	OBJETIVO ESTRATÉGICO 2	INDICADOR ESTRATÉGICO
Colaboradores con bajo conocimiento de buenas prácticas y procesos eficientes	Capacitar a los colaboradores en todos los niveles en buenas prácticas y procesos eficientes	Proporción de colaboradores capacitados en buenas prácticas y procesos eficientes
PERIODICIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CÁLCULO
Trimestral	Porcentaje	Cantidad colaboradores capacitados / Total colaboradores
META		
VALOR NORMAL	VALOR DE ADVERTENCIA	VALOR CRÍTICO
X \geq 90% colaboradores capacitados	90% $>$ X $>$ 40% colaboradores capacitados	X \leq 40% colaboradores capacitados
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Gestor del SIG - Departamento de Recursos Humanos	

Ilustración 42. Construcción de indicador de desempeño de Objetivo Estratégico 1 propuesto

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz de construcción de indicadores para objetivos estratégicos de Plantilla Análisis Estratégico, Rodríguez (2016).

Este objetivo también debe cumplirse antes de terminar el segundo semestre del 2017, dado que los colaboradores deben estar preparados para las auditorías externas que hace el ente certificador, por lo que queda de la siguiente forma:

- Capacitar al 90% de los colaboradores de la organización en las buenas prácticas y procesos eficientes determinados en las normas internacionales de estandarización, al tercer trimestre del 2017.

El segundo objetivo propuesto es el siguiente:

- Reducir la tasa de rotación del personal administrativo a menos de 20%.

Este objetivo establece una meta, pero no es clara su forma de medición ni la periodicidad con la que se evaluará, por lo que se debe agregar los indicadores en la Ilustración 43.

VENTAJA / DESVENTAJA 3	OBJETIVO ESTRATÉGICO 3	INDICADOR ESTRATÉGICO
Baja estabilidad en puestos administrativos	Reducir tasa de rotación del personal administrativo a menos del 20%	Tasa de rotación de personal
PERIODICIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CÁLCULO
Semestral	Porcentaje	$N^{\circ} \text{ salidas administrativas} / [(N^{\circ} \text{ Administrativos inicio periodo} + N^{\circ} \text{ Administrativos final periodo})/2]$
META		
VALOR NORMAL	VALOR DE ADVERTENCIA	VALOR CRÍTICO
$X \leq 20\%$ tasa de rotación semestral	$26\% > X > 20\%$ tasa de rotación semestral	$X > 26\%$ tasa de rotación semestral
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Departamento de Recursos Humanos	

Ilustración 43. Construcción de indicador de desempeño de Objetivo Estratégico 2 propuesto

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz de construcción de indicadores para objetivos estratégicos de Plantilla Análisis Estratégico, Rodríguez (2016).

Este objetivo es de revisión periódica, y no tiene un plazo definido para su finalización, lo que hace que se deba indicar su periodicidad de medición para que quede operativizado:

- Reducir la tasa de rotación de personal administrativo a menos de un 20% semestral.

6.3.2. Perspectiva de Procesos

En esta perspectiva se desarrollan los objetivos relacionados al aumento en las capacidades prácticas y operativas de la empresa, así como la incorporación de nuevas tecnologías y demás avances relacionados al aumento de la productividad.

El primer objetivo propuesto en esta perspectiva es el siguiente:

- Implementar buenas prácticas de calidad, gestión ambiental y seguridad ocupacional en procesos operativos.

Este objetivo no está claramente definido, por lo que se debe asignar el indicador de desempeño para poder operativizarlo, tal como se presenta en la Ilustración 44.

VENTAJA / DESVENTAJA 4	OBJETIVO ESTRATÉGICO 4	INDICADOR ESTRATÉGICO
No se tiene implementadas buenas prácticas en los procesos operativos	Implementar buenas prácticas en calidad, gestión ambiental y seguridad ocupacional que señalan normas de certificación en procesos operativos.	Porcentaje de cumplimiento de buenas prácticas sugeridas por ISO 9001, ISO 14001 y OSHA 18002.
PERIODICIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CÁLCULO
Trimestral	Promedio porcentual de cumplimiento	Cantidad de buenas practicas implementadas / Cantidad de buenas prácticas indetificadas a implementar
META		
VALOR NORMAL	VALOR DE ADVERTENCIA	VALOR CRÍTICO
X>=80% cumplimiento promedio de normas en prácticas operativas	80%>X>=60% cumplimiento promedio de normas en prácticas operativas	X< 60% cumplimiento de normas en prácticas operativas.
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Sistema de Gestión Integral - Gerencia de Operaciones	

Ilustración 44. Construcción de indicador de desempeño de Objetivo Estratégico 3 propuesto

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz de construcción de indicadores para objetivos estratégicos de Plantilla Análisis Estratégico, Rodríguez (2016).

Este objetivo se debe tener antes del segundo semestre del 2017, por la obligación de tenerlo antes de las auditorias en las certificaciones:

- Implementar las buenas prácticas en calidad gestión ambiental y seguridad ocupacional establecidas por las normas internacionales de certificación en el 80% de los procesos operativos, al cuarto trimestre del 2017.

Por su parte, el segundo objetivo de esta perspectiva es el siguiente:

- Alcanzar las certificaciones en estándares internacionales de gestión ambiental, de procesos y social, además de reconocimientos locales en prácticas ambientales.

Por lo que para lograr que cumpla adecuadamente con los criterios de evaluación, deben definirse los indicadores de desempeño, los plazos de medición, los diferentes grados de éxito y el responsable, tal como se muestra en la Ilustración 45.

VENTAJA / DESVENTAJA 1	OBJETIVO ESTRATÉGICO 1	INDICADOR ESTRATÉGICO
Carencia de certificaciones ISO y certificaciones locales	Alcanzar certificaciones en estándares internacionales de gestión ambiental, de procesos y social, además de reconocimientos locales en prácticas ambientales.	Porcentaje de éxito en programas de certificación y reconocimientos participados
PERIODICIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CÁLCULO
Semestralmente	Porcentaje	Cantidad de certificaciones y reconocimientos logrados / Cantidad de programas de certificación y reconocimiento participados
META		
VALOR NORMAL	VALOR DE ADVERTENCIA	VALOR CRÍTICO
100% programas participados y certificados	100%>X>=44% programas participados y certificados (Carbono, ISO 14001, ISO 9001, OSHA 18002)	X<44% de programas participados y certificados
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Gestor de Sistema de Gestión Integral	

Ilustración 45. Construcción de indicador de desempeño de Objetivo Estratégico 4 propuesto

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz de construcción de indicadores para objetivos estratégicos de Plantilla Análisis Estratégico, Rodríguez (2016).

Este objetivo está planteado para cumplirse en el segundo semestre del 2017, dadas las necesidades de que la organización tenga las certificaciones lo más pronto posible, por lo que el objetivo final queda de la siguiente manera:

- Certificar a DEQUISA en el 100% de estándares internacionales de gestión ambiental, de calidad, de seguridad ocupacional, social, y reconocimientos locales en prácticas ambientales que se participa, al segundo semestre del 2017.

6.3.3. Perspectiva de clientes

En esta perspectiva se agrupan los objetivos que tiene la organización, referentes al comportamiento de sus ventas, el estado de su cartera de clientes y a su posicionamiento en el mercado.

El primer objetivo propuesto es el siguiente:

- Mantener el volumen de ventas registradas en 2016 al sector público.

El objetivo anterior claramente no está bien definido, por lo que se debe asignar sus indicadores de desempeño y metas asociadas, tal como se realiza en la Ilustración 46.

VENTAJA / DESVENTAJA 5	OBJETIVO ESTRATÉGICO 5	INDICADOR ESTRATÉGICO
Alto riesgo potencial de perder volumen de ventas que se registraron en 2016 al sector público	Mantener el volumen de ventas registradas en 2016 al sector público.	Relación porcentual entre ventas actuales y ventas en 2016 a clientes del sector público.
PERIODICIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CÁLCULO
Anual	Porcentaje	(Nivel actual de ventas al sector público / Nivel de ventas al sector público en 2016)*100
META		
VALOR NORMAL	VALOR DE ADVERTENCIA	VALOR CRÍTICO
X \geq 60% en ventas de año a sector público respecto a ventas logradas en 2016 a sector público	60% \geq X \geq 50% en ventas de año a sector público respecto a ventas logradas en 2016 a sector público	X $<$ 50% en ventas de año a sector público respecto a ventas logradas en 2016 a sector público
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Departamento Licitaciones - Gerencia General	

Ilustración 46. Construcción de indicador de desempeño de Objetivo Estratégico 5 propuesto

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz de construcción de indicadores para objetivos estratégicos de Plantilla Análisis Estratégico, Rodríguez (2016).

Este objetivo se mide de forma anual, y no tiene un plazo de finalización definido, aunque está diseñado para mantener estabilidad en la cartera de clientes, dada la situación de la empresa que no hace realizable en este momento el diseño de un objetivo de crecimiento, principalmente la finalización del Convenio Marco, ya que con este muchos de los contratos se negociaban de forma simultánea en una sola licitación, y ahora estos plantearán sus ofertas de forma individual, lo que hace que con las capacidades actuales y las medidas correctivas inmediatas que plantea la Dirección, se opte como meta el mantener al 60% de los contratos.

Por tanto, cuando se estabilice este indicador y empiece a dar crecimiento, se debe replantear la meta de este objetivo.

Por lo que operativizado queda de la siguiente forma:

- Mantener al menos el 60% del volumen de ventas anuales al sector público respecto a las ventas registradas en el año 2016.

El segundo objetivo de la perspectiva de clientes es el siguiente:

- Aumentar la participación en el sector privado.

Para la operativización de este objetivo se debe asignar la meta de crecimiento que se tiene para el mismo, así como su indicador de desempeño, tal como se realiza en la Ilustración 47.

VENTAJA / DESVENTAJA 6	OBJETIVO ESTRATÉGICO 6	INDICADOR ESTRATÉGICO
Se tiene baja participación en el sector privado	Aumentar la clientela proveniente del sector privado	Crecimiento porcentual de empresas privadas en la cartera de clientes
PERIODICIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CÁLCULO
Semestralmente	Porcentaje	$[(\text{Cantidad de clientes privados periodo actual} - \text{Cantidad de clientes privados periodo anterior}) / \text{Cantidad de clientes privados periodo anterior}] * 100$
META		
VALOR NORMAL	VALOR DE ADVERTENCIA	VALOR CRÍTICO
X >= 30% de crecimiento semestral	30% > X >= 10% crecimiento semestral	X < 10% crecimiento semestral
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Administración General	

Ilustración 47. Construcción de indicador de desempeño de Objetivo Estratégico 6 propuesto

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz de construcción de indicadores para objetivos estratégicos de Plantilla Análisis Estratégico, Rodríguez (2016).

El porcentaje de crecimiento para este objetivo se define en 30% semestral, dado que actualmente de los contratos existentes el peso relativo es muy bajo (cerca de un 5% de la clientela total), a lo que la organización desea que en el largo plazo (para este proyecto al final del año 2021) se tenga una relación 50-50 entre clientes estatales y privados.

Por lo que combinado con el objetivo anterior de mantener las ventas interanuales al sector público en un 60% respecto a las ventas del 2016 este es el porcentaje de crecimiento que cumple con este requisito, lo cual se muestra en la proyección de mercado de la Tabla 40.

Tabla 40

Proyección de comportamiento en cartera de clientes con efectos estimados en objetivos estratégicos 5 y 6.

Clientes	Año 2017		Año 2018		Año 2019		Año 2020		Año 2021		Peso cartera
	Ventas base	2 Sem	1 Sem	2 Sem	% Relativo						
C. Públicos	219	131	131	131	131	131	131	131	131	131	53%
C. Privados	11	14	19	24	31	41	53	69	90	117	47%
Total	230	146	150	156	163	172	184	200	221	248	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Esta proyección es estimada bajo el supuesto de que el comportamiento de las ventas se va a mantener constante en ambos segmentos de mercado, y seguirán lo definido en los objetivos a lo largo de los cinco años del horizonte de evaluación, lo cual hace que estén relacionados, por lo que un cambio en la meta del objetivo 5 implicará también que se cambie el indicador de la meta del objetivo 6, para que se logre esa relación 50-50 entre clientes públicos y privados al 2021, y claramente un cambio en estos indicadores implicará hacer nuevamente el cálculo de la proyección.

Por lo que este objetivo estratégico queda de la siguiente manera:

- Aumentar el volumen de clientes del segmento de entes privados, para servicios de limpieza profesional, en un 30% semestral.

El tercer objetivo de la perspectiva clientes integra los dos anteriores, ya que es referente al posicionamiento general de DEQUISA en el mercado de servicios profesionales de limpieza, como se presenta a continuación:

- Aumentar posicionamiento en el mercado de servicios profesionales de limpieza.

Este objetivo, así como está, no es claro en su meta ni en su medición de desempeño, por lo que se establece sus indicadores en la Ilustración 48.

VENTAJA / DESVENTAJA 7	OBJETIVO ESTRATÉGICO 7	INDICADOR ESTRATÉGICO
La organización ha perdido posicionamiento en el mercado	Aumentar el posicionamiento en el mercado de servicios profesionales de limpieza	Crecimiento en cantidad de contratos de servicios de limpieza adquiridos respecto a periodo anterior.
PERIODICIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CÁLCULO
Semestral	Porcentaje	$[(\text{Cantidad de contratos en periodo actual} - \text{Cantidad contratos periodo anterior}) / \text{Contratos periodo anterior}] * 100$
META		
VALOR NORMAL	VALOR DE ADVERTENCIA	VALOR CRÍTICO
$X \geq 10\%$ crecimiento cartera de clientes respecto periodo anterior	$10\% > X \geq 5\%$ crecimiento cartera de clientes respecto periodo anterior	$X < 5\%$ crecimiento cartera de clientes respecto periodo anterior
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Administración General	

Ilustración 48. Construcción de indicador de desempeño de Objetivo Estratégico 7 propuesto

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz de construcción de indicadores para objetivos estratégicos de Plantilla Análisis Estratégico, Rodríguez (2016).

Por lo que el objetivo operativizado queda de la siguiente manera:

- Aumentar la participación de DEQUISA en el mercado de servicios profesionales de limpieza, como mínimo, en un 10% semestral.

6.3.4. Perspectiva Financiera

En esta perspectiva se ubican los objetivos que están relacionados al comportamiento de los indicadores financieros de la organización, y que son influenciados por el éxito en el desempeño de los objetivos planteados desde las demás perspectivas.

En el caso de DEQUISA se plantean dos objetivos dentro de esta perspectiva, donde el primero es el siguiente:

- Disminuir la brecha entre periodos de cobro y periodos de pago.

Este objetivo no está claramente definido, al no definirse la magnitud en que se desea reducirla, ni la periodicidad en se medirá su desempeño, por lo que se realiza tal como se muestra en la Ilustración 49.

VENTAJA / DESVENTAJA 8	OBJETIVO ESTRATÉGICO 8	INDICADOR ESTRATÉGICO
Existe una brecha entre periodo de pago (ponderada 20 días) y periodo de cobro (ponderada 60 días)	Reducir la brecha entre periodo de los ingresos y periodo de gastos	Reducción de brecha entre periodo de ingresos y periodo de costos
PERIODICIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CÁLCULO
Semestral	Porcentaje	$\frac{[(\text{Rot. Ingresos} - \text{Rot. Gastos})\text{Periodo actual} - (\text{Rot. Ingresos} - \text{Rot. Gastos})\text{Periodo anterior}]}{(\text{Rot. Ingresos} - \text{Rot. Gastos})\text{Periodo anterior}}$
META		
VALOR NORMAL	VALOR DE ADVERTENCIA	VALOR CRÍTICO
Reducir brecha en $X \geq 5\%$ semestral	Reducir brecha $5\% > X > 3\%$ semestral	Reducir brecha $X < 3\%$ semestral
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Departamento Financiero	

Ilustración 49. Construcción de indicador de desempeño de Objetivo Estratégico 8 propuesto

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz de construcción de indicadores para objetivos estratégicos de Plantilla Análisis Estratégico, Rodríguez (2016).

Con este indicador de desempeño de reducir la brecha en un 5% semestral se busca lograr la meta de reducir esa diferencia entre el ciclo de los ingresos y el ciclo de los gastos en 15 días para el 2021, donde se va propone acelerar el flujo de los ingresos mediante el crecimiento en el sector privado (objetivo 6) que pagan con una rotación de 30 días, y la promoción de los servicios especiales que se pagan de forma inmediata a la prestación del servicio.

Con los costos no se puede hacer mayor esfuerzo por su naturaleza, por lo que no se propone ninguna acción para mejorar su rotación.

Por tanto, el objetivo queda operativizado de la siguiente forma:

- Reducir la brecha entre el periodo ponderado de rotación de los ingresos y el periodo ponderado de rotación de los gastos y costos, como mínimo, en un 5% semestral.

El segundo objetivo financiero y último propuesto para este plan es el siguiente:

- Aumentar el margen de utilidad en las operaciones de la empresa.

Este objetivo no es claro en su meta ni periodo de realización, por lo que se operativiza como se muestra en la Ilustración 50.

VENTAJA / DESVENTAJA 9	OBJETIVO ESTRATÉGICO 9	INDICADOR ESTRATÉGICO
Los márgenes de rentabilidad neta rondan el 5% de los ingresos	Aumentar margen de rentabilidad en las operaciones de la empresa	Porcentaje de crecimiento en margen de utilidad neta (MUN) del periodo respecto MUN periodo anterior
PERIODICIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CÁLCULO
Anualmente	Porcentaje	$[(MUN\ actual - MUN\ anterior) / MUN\ anterior]$
META		
VALOR NORMAL	VALOR DE ADVERTENCIA	VALOR CRÍTICO
Crecimiento de $X \geq 20\%$ en margen (%) de ganancia respecto a periodo anterior	Crecimiento $20\% > X \geq 10\%$ en margen de ganancia respecto a periodo anterior	Crecimiento $X > 10\%$ en margen de ganancia respecto periodo anterior
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Departamento Financiero	

Ilustración 50. Construcción de indicador de desempeño de Objetivo Estratégico 9 propuesto

Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz de construcción de indicadores para objetivos estratégicos de Plantilla Análisis Estratégico, Rodríguez (2016).

Para este objetivo, se fija un crecimiento anual en el porcentaje de ganancia neta después de impuestos (no se debe confundir con las ganancias netas), para poder reflejar el efecto de la aplicación de los demás objetivos estratégicos que se proponen, donde el margen de ganancias que se tendía, con ese crecimiento anual de 20%, al 2021 sería de alrededor del 12%.

El objetivo operativizado queda de la siguiente forma:

- Aumentar el margen de ganancia neto en al menos un 20% interanualmente.

6.3.5. Mapa de objetivos estratégicos

Por lo que identificados y operativizados los objetivos estratégicos en las diferentes perspectivas del negocio se construye el mapa estratégico de relaciones entre los objetivos, para identificar los vínculos que existen entre los mismos y su secuencia de aplicación, lo cual se hace en la Ilustración 51.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Mapa estratégico
Perspectiva Financiera	Aumentar el margen de ganancia neto en al menos un 20% interanualmente.	
	Reducir la brecha entre el periodo ponderado de rotación de los ingresos y el periodo ponderado de rotación de los gastos y costos, como mínimo, en un 5% semestral.	
Perspectiva Clientes	Aumentar la participación de DEQUISA en el mercado de servicios profesionales de limpieza, como mínimo, en un 10% semestral.	
	Aumentar el volumen de clientes del segmento de entes privados, para servicios de limpieza profesional, en un 30% semestral.	
	Mantener al menos el 60% del volumen de ventas anuales al sector público respecto a las ventas registradas en el año 2016.	
Perspectiva Procesos	Certificar a DEQUISA en el 100% de estándares internacionales de gestión ambiental, de calidad, de seguridad ocupacional, social, y reconocimientos locales en prácticas ambientales que se participa, al segundo semestre del 2017.	
	Implementar las buenas prácticas en calidad gestión ambiental y seguridad ocupacional establecidas por las normas internacionales de certificación en el 80% de los procesos operativos, al cuarto trimestre del 2017.	
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Reducir la tasa de rotación de personal administrativo a menos de un 20% semestral.	
	Capacitar al 90% de los colaboradores de la organización en las buenas prácticas y procesos eficientes determinados en las normas internacionales de estandarización, al tercer trimestre del 2017.	

Ilustración 51. Mapeo de los objetivos estratégicos propuestos para Plan Estratégico

Fuente: Elaboración propia.

6.4. Cuadro de Mando Integral (BSC)

Una vez identificados los objetivos estratégicos, definidos sus indicadores de desempeño y establecidas sus relaciones, se procede a definir las iniciativas estratégicas, que serán la forma de llevar a cabo la ejecución del plan a la práctica.

Para la definición de estas acciones estratégicas una de las herramientas que más se utiliza es el Cuadro de Mando Integral, que permite tomar los objetivos definidos, sus indicadores de desempeño (KPI's) y las metas para delimitar el plan de acción, los responsables, los recursos y los periodos de trabajo.

La primera matriz es la de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, que queda determinada como se presenta en la Ilustración 52.

	Objetivo Estratégico	KPI	Frecuencia medición	Meta	Estado actual	Responsable
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Reducir la tasa de rotación de personal administrativo a menos de un 20% semestral.	Tasa rotación personal administrativo	Semestral	Menos de 20%	36%	Depto RH
	Capacitar al 90% de los colaboradores de la organización en las buenas prácticas y procesos eficientes determinados en las normas internacionales de estandarización, al tercer trimestre del 2017.	% Colaboradores capacitados respecto al total en planilla	Trimestral	90%	30%	Gestor SIG Depto RH

Ilustración 52. Matriz KPI's Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Fuente: Elaboración Propia.

La matriz de la Perspectiva de Operaciones queda determinada como se muestra en la Ilustración 53.

	Objetivo Estratégico	KPI	Frecuencia medición	Meta	Estado actual	Responsable
Perspectiva Procesos	Certificar a DEQUISA en el 100% de estándares internacionales de gestión ambiental, de calidad, de seguridad ocupacional, social, y reconocimientos locales en prácticas ambientales que se participa, al segundo semestre del 2017.	% Certificaciones obtenidas respecto a programas participados	Semestral	100% certificaciones logradas	0%	Gestor SIG
	Implementar las buenas prácticas en calidad gestión ambiental y seguridad ocupacional establecidas por las normas internacionales de certificación en el 80% de los procesos operativos, al cuarto trimestre del 2017.	% Implementación buenas prácticas respecto a total de las señaladas por normas.	Trimestral	80%	20%	Depto. Operaciones Gestor SIG

Ilustración 53. Matriz KPI's Perspectiva Operaciones

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, la matriz definida para la Perspectiva de Clientes se muestra en la Ilustración 54.

	Objetivo Estratégico	KPI	Frecuencia medición	Meta	Estado actual	Responsable
Perspectiva de Clientes	Aumentar la participación de DEQUISA en el mercado de servicios profesionales de limpieza, como mínimo, en un 10% semestral.	% Crecimiento contratos por servicio de limpieza	Semestral	10% semestral	0%	Administración General
	Aumentar el volumen de clientes del segmento de entes privados, para servicios de limpieza profesional, en un 30% semestral.	% Crecimiento clientes privados	Semestral	30% semestral	0%	Administración General
	Mantener al menos el 60% del volumen de ventas anuales al sector público respecto a las ventas registradas en el año 2016.	Relación porcentual entre ventas del periodo y ventas en 2016	Anual	Retener 60% nivel ventas anual	100% ventas	Departamento Licitaciones

Ilustración 54. Matriz KPI's Perspectiva Clientes

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, la matriz definida para los objetivos estratégicos de la Perspectiva Financiera se muestra en la Ilustración 55.

	Objetivo Estratégico	KPI	Frecuencia medición	Meta	Estado actual	Responsable
Perspectiva financiera	Aumentar el margen de ganancia neto en al menos un 20% interanualmente.	% Crecimiento en MUN	Anual	20% anual	0%	Departamento Financiero
	Reducir la brecha entre el periodo ponderado de rotación de los ingresos y el periodo ponderado de rotación de los gastos y costos, como mínimo, en un 5% semestral.	% Reducción de brecha C. Ingr - C. Gast	Semestral	5%	0%	Departamento Financiero

Ilustración 55. Matriz KPI's Perspectiva Financiera

Fuente: Elaboración Propia.

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** de la sección de Apéndices se adjunta el mapa del Balanced Scorecard que se propone a la empresa.

6.5. Iniciativas estratégicas propuestas para la implementación del Plan en DEQUISA

Para DEQUISA se definen las iniciativas estratégicas en función de los objetivos propuestos en la sección anterior, donde desde la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se recomiendan las que aparecen en la

Tabla 41 .

Tabla 41
Iniciativas estratégicas para objetivos de Aprendizaje y Crecimiento.

Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas	Líder Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos
Reducir la tasa de rotación de personal administrativo a menos de un 20% semestral.	Realizar encuesta interna para identificar disconformidades de los administrativos.	Departamento de Recursos Humanos	05/06/2017	22/12/2021	<ul style="list-style-type: none"> Asistentes Recursos Humanos. Gerente Recursos Humanos Plataforma web para elaboración de encuestas online. Taller de capacitación en Office Excel, Office Word, TECAPRO.
	Evaluar procesos y cargas laborales				
	Capacitarlos en uso de software administrativo que se dispone.				
	Medir periódicamente niveles de rotación para el establecimiento de soluciones a este problema.				
Capacitar al 90% de los colaboradores de la organización en las buenas prácticas y procesos eficientes determinados en las normas internacionales de estandarización, al tercer trimestre del 2017.	Definir un programa de capacitación de tres talleres: Gestión Ambiental, Calidad y Seguridad, Responsabilidad Social y Género.	Gestor del SIG	05/06/2017	08/09/2017	<ul style="list-style-type: none"> Asistentes SIG Secretaria SIG Auditor SIG Oficinas Centrales para talleres Refrigerio para asistentes a talleres Hojas de Evaluación de Aprendizaje Afiches impresos sobre información de buenas prácticas
	Elaborar afiches e información audiovisual con información de los programas del SIG para encargados de limpieza	Gestor del SIG			
	Ejecutar talleres programados a Encargadas de Contrato	Gestor del SIG			
	Evaluar nivel de aprendizaje en talleres de Encargados de Contrato	Auditor interno del SIG			
	Capacitar Encargados de Limpieza	Encargados de Contrato			
	Evaluar nivel de aprendizaje de Encargadas de limpieza	Auditor interno del SIG			
	Establecer un sistema de incentivos para el reconocimiento semestral del aprendizaje colaboradores sobre las buenas prácticas y su motivación para con el SIG.	Gestor del SIG	01-08-2017	22/12/2021	
	Evaluar semestralmente el nivel de conocimiento que tienen los encargados de limpieza en las áreas del SIG, para identificar necesidades de capacitación.	Equipo del SIG	08/01/2018	20/12/2021	

Fuente: Elaboración Propia.

Por su parte, las iniciativas estratégicas para los objetivos propuestos dentro de la perspectiva de Operaciones se presentan en la Tabla 42.

Tabla 42
Iniciativas estratégicas para objetivos de Procesos

Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas	Líder Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos
Implementar las buenas prácticas en calidad gestión ambiental y seguridad ocupacional establecidas por las normas internacionales de certificación en el 80% de los procesos operativos, al cuarto trimestre del 2017.	Incorporar a los procedimientos operativos las buenas prácticas que indiquen las normas de certificación en calidad, gestión ambiental y seguridad ocupacional y crear nuevos si correspondiese.	Gestor del SIG	26/06/2017	29/09/2017	<ul style="list-style-type: none"> • Horas de trabajo Asistentes SIG. • Horas de trabajo Gestor del SIG. • Horas de trabajo Auditor Interno. • Impresión de manuales de procedimientos. • Impresión de hojas de evaluación. • Equipo de computación para hacer hojas de evaluación, análisis de resultados y emisión de informes. • Horas trabajo Asistentes recursos humanos.
	Capacitar a los colaboradores operativos en los procedimientos desarrollados.	Departamento de Recursos Humanos			
	Evaluar el desempeño de los colaboradores operativos.	Auditor Interno del SIG			
	Aplicar acciones de corrección y mejora de inconformidades identificadas en evaluaciones.	Gestor del SIG Departamento de Recursos Humanos			
	Evaluar semestralmente el nivel de cumplimiento de la aplicación de buenas prácticas en procesos operativos.	Gestor del SIG Gerencia Operaciones	30/09/2017	20/12/2021	
Certificar a DEQUISA en el 100% de estándares internacionales de gestión ambiental, de calidad, de seguridad ocupacional, social, y reconocimientos locales en prácticas ambientales que se participa, al segundo semestre del 2017.	Realizar un diagnóstico final del nivel de cumplimiento con respecto a las normas que se están implementando.	Gestor del SIG	01/10/2017	29/12/2017	<ul style="list-style-type: none"> • Horas de trabajo asistentes del SIG. • Auditor Externo de INTECO. • Horas de trabajo Gestor del SIG. • Horas de trabajo asistentes del SIG. • Pago de Certificaciones.
	Implementar auditorías externas en el siguiente orden: 1. Normas ambientales. 2. Norma calidad y seguridad. 3. Normas sociales. 4. Programas reconocimiento nacional.				
	Corregir observaciones de auditoría externa y cancelar monto de certificaciones.				
	Realizar auditorías internas post-certificación trimestrales para preparar a los colaboradores para segunda auditoría externa al año de certificación.		08/01/2018	20/12/2018	
	Implementar auditorías externas y reafirmar certificaciones.				

Fuente: Elaboración propia.

Las iniciativas estratégicas para el logro de los objetivos de la Perspectiva de Clientes se plantean en la Tabla 43.

Tabla 43
Iniciativas estratégicas para objetivos de Clientes

Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas	Líder Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos
Mantener al menos el 60% del volumen de ventas anuales al sector público respecto a las ventas registradas en el año 2016.	Evaluar necesidades de nuevo personal en Licitaciones con base en los carteles que se planea participar.	Gerencia General Departamento de Licitaciones	05/06/2017	05/07/2017	<ul style="list-style-type: none"> • Encargados de Licitaciones • Asistente Licitaciones • Equipo cómputo y software para desarrollar ofertas. • Publicación en Periódico y plataformas de empleo de puestos vacantes. • Formularios para evaluación y selección de candidatos.
	Redefinir los requisitos para la selección de personal en Licitaciones (para aumentar la posibilidad de encontrar candidatos idóneos).	Gerencia General Departamento Recursos Humanos			
	Crear un nuevo puesto de Encargado de Licitaciones.	Gerencia General			
	Crear un puesto de Asistente de Licitaciones.	Gerencia General			
	Participar en concursos de licitación que hagan los clientes actuales y demás entes públicos	Departamento de Licitaciones	05/07/2017	05/12/2021	
	Evaluar trimestralmente las necesidades de la organización para dar abasto a actividades de Licitaciones.	Gerencia General Departamento Licitaciones	05/10/2017	05/12/2021	
Aumentar el volumen de clientes del segmento de entes privados, para servicios de limpieza profesional, en un 30% semestral.	Crear puesto de Encargado de Mercados y Publicidad.	Gerencia General	05/06/2017	05/09/2017	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista en mercadeo. • Practicante o pasante universitario para apoyar Estudio de Mercado. • Equipo de cómputo para evaluación de resultados estudio de mercado. • Página web y redes sociales para estrategia de promoción. • Materiales para elaboración de informes y hojas de evaluación.
	Actualizar contenido en página web y redes sociales.	Encargado Mercados			
	Realizar estudio sobre necesidades en servicios outsourcing de limpieza que existe en el sector privado y canales para llegar a los mismos.	Encargado Mercados	01/07/2017	20/12/2017	
	Desarrollar y ejecutar estrategia de publicidad para atraer clientes del sector privado.	Encargado Mercados			
	Evaluar desempeño de estrategia aplicada.	Encargado Mercados			
	Evaluar semestralmente desempeño en sector privado para identificación de necesidades y de finición posibles estrategias a aplicar.	Encargado Mercados	08/01/2018	20/12/2021	
Aumentar la participación de DEQUISA en el mercado de servicios profesionales de limpieza, como mínimo, en un 10% semestral.	Evaluar semestralmente el comportamiento de la cartera de clientes.	Encargado(s) Licitaciones-Mercados	08/01/2018	20/12/2021	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de trabajo para Planificación Estratégica. • Materiales para elaboración de informes y hojas de evaluación.
	Identificar las causas que están generando que disminuya o aumente el nivel de las ventas.	Encargado(s) Licitaciones-Mercados			
	Desarrollar estrategias de mercado a corto, mediano y largo plazo para corregir disminuciones o potencializar el crecimiento en ventas a clientes públicos, privados, y de servicios especiales.	Encargado(s) Licitaciones-Mercados Administrador General			

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, las iniciativas estratégicas para el cumplimiento de los objetivos de la Perspectiva Financiera se presentan en la Tabla 44.

Tabla 44
Iniciativas estratégicas para objetivos de Finanzas

Objetivos Estratégicas	Iniciativas Estratégicas	Líder Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos
Reducir la brecha entre el periodo ponderado de rotación de los ingresos y el periodo ponderado de rotación de los gastos y costos, como mínimo, en un 5% semestral.	Capacitar a departamento de Proveeduría y Gerencia de Operaciones en uso de plataforma TECAPRO para que registren los gastos operativos y permitan su evaluación.	Gerente Recursos Humanos	05/06/2017	05/07/2017	<ul style="list-style-type: none"> • Estados Financieros • Sistema de registro TECAPRO. • Talleres de capacitación en TECAPRO. • Tiempo de trabajo en capacitación. • Equipo de cómputo para realizar evaluación de indicadores financieros. • Materiales para construcción de informes y hojas de evaluación.
	Evaluar trimestralmente los indicadores de las fuentes de ingresos que tiene la organización, para identificar las cuentas que se pueden acelerar en su cobro.	Gerente Financiero	05/06/2017	20/12/2021	
	Definir presupuesto para promover el aumento en el nivel de ventas de los servicios especiales y el crecimiento de la cartera de clientes del sector privado.				
	Evaluar la efectividad semestral del aumento de las ventas por servicios especiales y los contratos con clientes privados en la reducción de la brecha entre el periodo de ingresos y periodo de gastos semestralmente.				
Aumentar el margen de ganancia neto en al menos un 20% interanualmente.	Evaluar anualmente el nivel de ganancia que tiene la organización, para identificación de fuentes de salidas e ingresos.	Gerencia General Administrador General Gerencia Financiera	05/06/2017	20/12/2021	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de cómputo para realizar evaluación de indicadores financieros. • Materiales para construcción de informes y hojas de evaluación. • Tiempo de trabajo para identificación y evaluación de proyectos.
	Establecer planes estratégicos de corto, mediano y largo plazo para mejorar operaciones y aumentar margen de ganancia.				
	Estudiar proyectos de inversión y operación que pueda realizar la organización para aumentar sus ingresos (sea diversificación, integración de proveedores, u otras), o proyectos para recortar costos.				

Fuente: *Elaboración Propia.*

Además se adjunta a este informe la plantilla **Cuadro de Mando Integral**, que unifica y detalla las secciones del Balanced Scorecard que se propone a DEQUISA.

6.6. Evaluación de barreras y potencializadores internos para la implementación de las iniciativas estratégicas

Para la implementación de las iniciativas estratégicas planteadas para la consecución del Plan Estratégico que se propone, es importante evaluar las variables internas de la organización para identificar cuáles pueden ser barreras para su ejecución, o más bien, identificar las que se deben aprovechar para potencializar su éxito, tal como se muestra en la Tabla 45.

Tabla 45
Evaluación de los factores que influyen en la implementación del Plan Estratégico

Factor	Descripción	Pond.	Análisis	Riesgo ⁴⁹	Acciones Clave
Comportamiento	El estilo de liderazgo imperante apoya la ejecución de la estrategia	10%	La Junta Directiva es la que tiene la potestad de decisiones, los cuales, con el Administrador General, deben evaluar el plan propuesto, principalmente en las iniciativas estratégicas relacionadas a Clientes y Finanzas. Las iniciativas relacionadas a Operaciones y Aprendizaje y Crecimiento las valida el Gestor del SIG, que tiene potestad para tomar decisiones en este aspecto.	2	Se debe informar a los tomadores de decisiones sobre los resultados que se buscan lograr con los objetivos propuestos, además de inculcarles la importancia que tiene la planeación estratégica, en el caso del Gestor del SIG, se le debe facilitar las herramientas que se proponen para el análisis de desempeño operativo.
Conocimiento	Se cuenta con las competencias requeridas para garantizar los resultados	10%	La mayoría de colaboradores administrativos no están capacitados en prácticas de administración estratégica, aunque los colaboradores de los tres puestos clave de la empresa, como lo son Administración General, Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia Financiera, si cuentan con las habilidades necesarias para coordinar el plan.	1	Estos colaboradores clave son los que deben hacer la valoración final de la propuesta y tomar el rol de implementadores, principalmente el Gerente de Recursos Humanos para la implementación de las iniciativas operativas, y el Administrador General para guiar las iniciativas de clientes y actualizar los KPI's.
Cultura	La cultura imperante es coherente con la estrategia formulada	10%	La cultura organizacional es resultadista, donde se da un seguimiento intenso al desempeño de los colaboradores operativos para garantizar la calidad del servicio, y los administrativos pasan con altos niveles de trabajo, lo que hace que la estrategia deba reflejar resultados rápidamente.	2	Se debe buscar aplicar con brevedad las iniciativas estratégicas que vienen a aliviar los procesos de los administrativos, para que se integren mejor a la implementación de los objetivos propuestos.
Clima laboral	El ambiente laboral brinda satisfacción a los colaboradores	10%	Al estar distribuidos los colaboradores en 230 equipos de trabajo en instalaciones diferentes y con líderes diferentes (encargadas de contrato) no se puede definir un patrón de cultura organizacional, pero se puede concluir que es agradable porque en una encuesta realizada el 95% indicó estar satisfecho con su ambiente laboral, además que solo un 5% indicó tener algún problema interno.	1	Los colaboradores operativos están muy motivados con los cambios que el SIG está realizando, además de que están más involucrados, por lo que se debe aprovechar esa motivación e involucramiento para aumentar su aprendizaje en buenas prácticas, para que las apliquen en sus labores y se facilite el proceso de certificaciones.

⁴⁹ Niveles de Riesgo: 1 = Muy bajo, 2 = Bajo, 3 = Medio, 4 = Alto, 5 = Muy alto.

Coaching	El sistema de evaluación, retroalimentación y apoyo a cada colaborador es coherente con la estrategia	15%	Con la implementación del SIG se está dando mayor seguimiento a los colaboradores operativos, donde se está capacitando, evaluando y retroalimentando en el conocimiento organizacional y en la ejecución de buenas prácticas, aunque en la parte administrativa no se está realizando este proceso con la misma intensidad.	3	El SIG tiene herramientas para la evaluación del desempeño de las prácticas, pero estas no cuantifican el nivel de desempeño, por lo que se deben revisar y adecuarlas para que cumplan con este aspecto y permita tener una percepción más objetiva del estado de los indicadores operativos.
Compensación	Los reconocimientos y recompensas establecidos facilitarán la implementación de la estrategia	15%	No existe un sistema de compensación establecido por la organización.	3	Se debe crear una política de incentivos para incrementar el nivel de motivación en los colaboradores y la integración de los mismos al plan, estos pueden ser no monetarios, como dar un certificado a los colaboradores que tienen un desempeño destacado en la aplicación de buenas prácticas, por mencionar un ejemplo.
Carrera	El personal clave será retenido por la organización	10%	La rotación en puestos operativos es bastante baja (10% semestral), mientras que en los puestos administrativos es alta (36%).	2	Los colaboradores operativos clave que se deben sostener son los Encargados de Contrato, ya que estos capacitan y fomentan la aplicación de las buenas prácticas necesarias para la certificación, mientras que se debe buscar aumentar la motivación de los administrativos para bajar los niveles de rotación.
Comunicación	Existen los mecanismos y prácticas de comunicación para facilitar la implementación de la estrategia	20%	La comunicación interna es eficiente, dado que los supervisores enlazan la parte administrativa con los diferentes equipos de trabajo en los contratos, además que el Departamento de Recursos Humanos tiene tres colaboradores dedicados a tiempo completo para resolver los problemas de estos, además que se utiliza plataformas como WhatsApp para comunicar directrices.	1	La comunicación interna está bien, pero se debe utilizar técnicas de comunicación audiovisual para facilitar el aprendizaje de los colaboradores operativos en buenas prácticas, además que se debe promover al mercado los esfuerzos que se hacen por lograr certificaciones, donde se debe aprovechar las plataformas web de la empresa.
TOTAL		100%		1,9	

Fuente: *Elaboración propia, con base en Matriz de Evaluación 8C para la ejecución de la estrategia de Plantilla Análisis Estratégico, Rodríguez (2016).*

Como se puede ver en el resultado de la tabla anterior, el nivel de riesgo promedio interno que tiene la propuesta de encontrarse con barreras que no permitan su ejecución es bajo, donde los principales factores que pueden afectarlo son el Coaching, ya que se deben mejorar las técnicas que se aplican para dar seguimiento al desempeño y aprendizaje de buenas prácticas en los colaboradores operativos; y los sistemas de compensación, de los cuales se carecen, pero que se pueden desarrollar como lo indica la matriz para solucionar este aspecto.

Finalmente, el principal impulsador que se visualiza con la matriz es el del clima laboral, dado que existe niveles importantes de motivación en los colaboradores,

principalmente los operativos, quienes se involucran y participan de las iniciativas que realiza el SIG, siendo un factor clave para el éxito de la propuesta.

6.7. Presupuestos

Para el desarrollo del presupuesto estimado para la adecuada ejecución de las iniciativas estratégicas propuestas para el logro de los objetivos definidos en este plan, se analizan los recursos necesarios para cada una de estas iniciativas, donde se agrupan en función a su tipo y se estiman en función al volumen requerido de los mismos durante cada año del horizonte definido para el plan.

Al ser una estimación interanual, se debe medir como la inflación puede afectar los montos base de los diferentes recursos definidos para cada año, para lo cual se calcula el promedio de inflación interanual de los años 2010 al 2016 para proyectar el posible comportamiento de este indicador durante los años de evaluación para el plan, la cual da una inflación promedio de 2,64%, cuyo cálculo se presenta en la Tabla 47 de la sección de Apéndices.

En la Tabla 46 se muestra el presupuesto interanual necesario para la implementación del plan estratégico propuesto.

*Tabla 46
Presupuesto interanual para plan estratégico*

ESTIMACIÓN GLOBAL DE COSTO DE PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO					
Año	Base	1	2	3	4
	2017	2018	2019	2020	2021
% Año cubierto	0,25	1	1	1	1
R. Humano	₺ 2.187.380,00	₺ 2.319.376,80	₺ 2.381.999,97	₺ 2.446.313,97	₺ 2.512.364,45
R. Tecnológico	₺ -	₺ -	₺ -	₺ -	₺ -
R. Material	₺ 278.625,00	₺ 46.933,90	₺ 48.201,12	₺ 49.502,55	₺ 50.839,11
R. Financieros	₺ -	₺ -	₺ -	₺ -	₺ -
Equipos	₺ -	₺ -	₺ -	₺ -	₺ -
Publicidad	₺ 702.000,00	₺ -	₺ -	₺ -	₺ -
Otros	₺ -	₺ -	₺ -	₺ -	₺ -
Total	₺ 3.168.005,00	₺ 2.366.310,70	₺ 2.430.201,09	₺ 2.495.816,52	₺ 2.563.203,56

Inflación	3%
VAC	₺12.384.405,00

Fuente: Elaboración Propia.

Los tiempos y recursos que se necesitan para la implementación de las iniciativas estratégicas propuestas se detallan en la Tabla 48, en la sección de Apéndices, además se adjunta al presente informe la hoja de cálculo denominada **Estimación de presupuesto para Plan Estratégico** que detalla el volumen de recursos para cada iniciativa y su costo asociado.

Capítulo Sétimo

Conclusiones y Recomendaciones

7. Descripción general

En esta sección se presentan las conclusiones finales que se han obtenido como resultado de la investigación de campo hecha durante el desarrollo del trabajo que se ha expuesto a lo largo de este proyecto, además de las obtenidas de la aplicación de los conceptos teóricos para la propuesta de Plan Estratégico que se brinda a DEQUISA.

Además, se describen las recomendaciones que se hacen a la organización con base en las conclusiones obtenidas, para que sea de utilidad para la organización los resultados que se le suministran y se aplique adecuadamente esta propuesta.

7.1. Conclusiones

- La dependencia de un solo segmento de clientes, como lo es la que se tiene con el sector público, ha sido un aspecto perjudicial para DEQUISA, ya que un cambio en las condiciones de negociación de estos ha puesto en riesgo su sostenibilidad en el mediano plazo, obligándole a hacer grandes esfuerzos para cumplir con las nuevas exigencias del mercado.
- En la negociación con instituciones del estado se tienen ventajas como lo son una mayor seguridad en el pago de los servicios que se brindan, además que permite conocer la oferta de la competencia y poder adaptar la propia para competir por la licitación y ganarla, pero también tiene desventajas, como los periodos de pago, que por lo general son hasta 30 días más largos que en las negociaciones con el sector privado, y que además dejan una menor tasa de rentabilidad, por ser el precio el principal criterio de selección.
- En los mercados donde el principal factor de éxito es el precio, como lo es el caso del mercado de servicios de limpieza, hace que las organizaciones deban estrechar fuertemente sus presupuestos para poder crecer en los mismos y marcar diferencia sobre la competencia, aunque las presiones que hacen las tendencias ambientales hacen que aunque se tenga ventaja en este factor clave, dejen a las organizaciones que las descuidan en una posición de debilidad, como lo es el caso de DEQUISA, lo que hace que estas deban considerar hacer fuertes inversiones

en certificarse en estos aspectos para poder mantener su clientela ante la competencia.

- Las negociaciones con las Instituciones del Estado son muy diferentes a las que se hacen con empresas del sector privado, ya que se debe participar en un concurso legal como lo es la Licitación para poder mantener una relación temporal con la institución que solicita los servicios, cumpliendo con una figura denominada Cartel, que es la solicitud de requerimientos que deben cumplir los participantes; donde estos pueden acceder a toda la información de la oferta que hace su competencia, e inclusive pueden apelar por la vía legal si uno de sus contendientes gana la licitación y tienen pruebas de que la oferta que presenta no supera la de estos.
- La informalidad en las relaciones internas ha sido una barrera muy fuerte que ha tenido que enfrentar DEQUISA en su proceso para obtener las certificaciones que necesita para cumplir con las exigencias del sector público y el bajo uso de sistemas computacionales para crear registros, además de la situación de inestabilidad en los puestos internos clave, como la alta rotación en los puestos administrativos.
- El desarrollo de un Sistema Integral de Gestión (SIG), acompañado de una administración eficiente del talento humano genera ventajas importantes para las organizaciones que lo realizan. En el caso de DEQUISA la gestión del personal operativo y el desarrollo del SIG le han permitido integrar en una mayor medida a los encargados de limpieza y los encargados de contrato, que son los colaboradores clave que tiene la empresa, aumentando los niveles de satisfacción e identificación de estos con la organización, haciendo que sean altamente participativos con las actividades que realiza el SIG y estén motivados con los cambios que se está realizando, lo cual viene a solventar las debilidades identificadas en la parte de los colaboradores administrativos, que por cierto están muy poco involucrados con el Sistema.
- La debilidad principal que tiene DEQUISA y que ha sido la generadora de los problemas principales de la empresa, como lo son la carencia de certificaciones y la baja participación en el sector privado, es el tener un estilo de gestión reactiva

que conlleva a la falta de planificación en sus puestos de toma de decisión, lo cual fue potenciado por la estabilidad en la que estaba la empresa y la ventaja que había logrado en la gestión de costos, que pese a que todavía se mantiene y presenta los mejores precios en licitaciones, pierde contratos por otros aspectos relacionados a que no se previó el crecimiento de los competidores y las demandas de los clientes.

- La teoría desarrollada por Kaplan y Norton donde expresan que los indicadores financieros son insuficientes para determinar el nivel de éxito y sostenibilidad de las organizaciones queda reflejada en la situación actual que enfrenta DEQUISA, ya que los indicadores que están generando inestabilidad no se le habían dado seguimiento en el pasado, como lo son los del tipo de Aprendizaje y Crecimiento (relacionados a la Gestión del Talento Humano), los de Procesos (indicadores de desempeño en Operaciones) y Clientes (posicionamiento en el mercado y comportamiento de la cartera de clientes).
- La organización tiene una dominante orientación hacia el cliente, lo cual se refleja en la oferta valor que hace la empresa, en su misión y visión que tiene establecidas, y las metas de crecimiento que tiene planteadas, por lo que los objetivos y demás propuestas hechas a la organización en este plan buscan mantener ese mismo enfoque en el cliente.
- Los objetivos propuestos buscan solucionar los principales problemas que se identificaron en la organización dentro de las diferentes perspectivas del negocio, para lo que el análisis causa-efecto permitió identificar los objetivos que más se adecuan a resolver estos problemas y carencias que se identificaron en la organización.
- Para poder cumplir con los objetivos propuestos en el plan es necesario desarrollar un sistema de comunicación interna sólido, lo cual ya se está haciendo en DEQUISA con la implementación de las buenas prácticas por medio de su Sistema de Gestión Integral, aunque se tienen carencias en el uso de tecnologías de comunicación, que si se solventan facilitarían aún más el alcance de estos objetivos.

- El desarrollo de actividades de análisis del entorno y planificación de corto, mediano y largo plazo es vital para poder ejecutar el plan estratégico propuesto, ya que estas dos habilidades permiten tener un mejor panorama de los fenómenos que suceden en el negocio, facilitando la capacidad de respuesta ante posibles amenazas y el aprovechamiento de oportunidades.
- Las prácticas de mercadeo, y principalmente el uso de marketing digital, son importantes para cumplir con los objetivos propuestos para la perspectiva de mercados, principalmente para aumentar el crecimiento en el sector privado, dado que el uso de herramientas como redes sociales pueden llegar rápidamente al mercado meta que se desea, además de la importancia de tener una página web actualizada con información importante de la organización, ya que viene a ser como una tarjeta de presentación ante los clientes potenciales, aún más si la clientela son otros negocios e instituciones, como lo es el caso de DEQUISA.
- Para la implementación del plan estratégico los recursos necesarios que aumentan el costo del mismo son básicamente los requerimientos de recursos humanos en Licitaciones y Mercadeo, y campañas en publicidad, lo que contribuye al cumplimiento de los objetivos de la perspectiva de mercadeo.
- Para los objetivos de Aprendizaje y Crecimiento los esfuerzos de capacitación son importantes, ya que se debe implementar nuevas habilidades en los colaboradores para que adquieran capacidades para cumplir los objetivos de las otras perspectivas; y DEQUISA con su Sistema de Gestión Integral ya ha estado cubriendo esta necesidad, pero es importante intensificar los esfuerzos en este aspecto para garantizar una mejor adaptación de los colaboradores al mismo.
- Pese a que inicialmente la organización va a tener un golpe fuerte en sus ingresos por las debilidades que le son difíciles de corregir en el plazo inmediato para mantener su cartera de clientes actual, si sigue las propuestas de este plan estratégico para implementar adecuadamente el Sistema de Gestión Integral, ganar las certificaciones en las que está participando y asegurar su posicionamiento en el mercado tanto de empresas públicas como privadas, aumentará su ventaja competitiva respecto a todos sus competidores, generando una barrera muy fuerte por la combinación de su ventaja de costos y estas

certificaciones, por lo que las posibilidades de recuperarse en el mediano plazo y empezar a crecer son buenas.

- Los departamentos que están asociados a los objetivos propuestos son el Sistema de Gestión Integral (SIG) para los objetivos de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento y la perspectiva de Procesos, ya que coordina a los Departamentos de Recursos Humanos y Operaciones en la ejecución de buenas prácticas; y la Administración General con los objetivos de Clientes y Financieros, ya que es el principal tomador de decisiones por debajo de los dueños de la organización y coordina los esfuerzos de Mercadeo y Finanzas junto con el Gerente Financiero, por lo que los responsables de la valoración y ejecución de este plan son el Gestor del SIG, el Administrador General y el Gerente Financiero de la organización.

7.2. Recomendaciones

- Se recomienda a DEQUISA implementar este Plan Estratégico, así como las Iniciativas Estratégicas que se proponen, analizar los resultados obtenidos del entorno externo e interno que se hizo, y utilizar las herramientas de análisis estratégico que se adjuntan en este informe, para que pueda ejecutar con mayor impacto las buenas prácticas que está incorporando con el SIG, acelerar el logro de las certificaciones que está buscando alcanzar y mejorar su posicionamiento en el mercado, tanto de instituciones públicas como de entes privados.
- El Sistema Integral de Gestión es el medio adecuado para que la organización logre una integración interna más sólida, y pueda empezar a involucrarse en una gestión estratégica, por lo que se recomienda intensificar los esfuerzos que se están realizando, principalmente en los de capacitación del personal, para lo cual es importante evaluar la forma en que mide el conocimiento y aplicación de las prácticas que se están inculcando y se incorporen sistemas de incentivo para incrementar la motivación de los colaboradores con el sistema.
- Se recomienda capacitar a sus colaboradores administrativos en el manejo de las herramientas computacionales para administración que posee, ya que estos presentan debilidades en su manejo que, si logran superarlas, podrán realizar varios de sus procesos con mayor facilidad.

- La organización debe aumentar sus capacidades de gestión estratégica, principalmente las de planificación de corto, mediano y largo plazo, ya que esta es la debilidad más importante que se tiene y que ha generado los problemas que está enfrentando actualmente, para lo que se recomienda crear un puesto con funciones de planeación estratégica, o en dado caso que no se desee aumentar la planilla administrativa, asignar procedimientos de gestión estratégica a los puestos de Administración General y Gerencia General.
- Se recomienda a la organización el desarrollo de un puesto de Mercadeo, donde se contrate a un especialista que funcione inicialmente como apoyo al Departamento de Licitaciones, pero que tenga funciones asignadas para el estudio del comportamiento del mercado (principalmente el sector privado), seguimiento de la competencia y desarrollo de estrategias de mercadeo y campañas publicitarias, además de la gestión de redes y relaciones externas.
- Otra recomendación es actualizar y darle seguimiento a las plataformas web y redes sociales que tiene la organización, para que pueda utilizarlas como medio de comunicación y promoción en el mercado.
- Se recomienda hacer una campaña publicitaria en Facebook, indicando los criterios de segmentación que se presentan en la Ilustración 56 de la sección de Anexos, donde se logrará un alcance diario mínimo de 3800 personas en puestos administrativos de entes públicos y privados, y uno máximo de 15000.
- Para poder reducir los días en que rotan los ingresos la mejor estrategia que se visualiza para DEQUISA es la de promocionar los Servicios Especiales que esta brinda y, al ser de pago inmediato, hace que la organización pueda minimizar la dependencia a empréstitos que se tiene, además de que éstos dejan mejores niveles de utilidad (según indica la Gerencia de Operaciones), por lo que se recomienda hacer una campaña para promocionarlos y aumentar el nivel de ventas de estos.
- Se recomienda que DEQUISA mantenga y mejore su gestión de costos, lo cual es la principal fortaleza con respecto a sus competidores, para lo cual es importante que realice un análisis de los costos que se derivan de la gestión del inventario de productos de limpieza, y el mantenimiento de equipos y maquinaria, a lo cual no

se está dando mucho seguimiento, además de capacitar e integrar a los encargados de los departamentos que gestionan estas actividades (como lo son el Encargado de Proveeduría y el Gerente de Operaciones) en el sistema TECAPRO, para así aumentar el control de estas operaciones y aumentar la capacidad de la organización para optimizarlas.

- La organización debe buscar mantener su cartera de clientes provenientes del sector público, para no perder su posicionamiento y no sufrir un debilitamiento en los ingresos, por lo que además de conseguir los colaboradores necesarios para poder dar abasto con las licitaciones para mantener su clientela, se recomienda que revise los criterios de selección para este puesto, y haga mejoras que permitan escoger a candidatos (as) que tengan las competencias necesarias para cubrir las necesidades de la organización en este aspecto, dado que ha sido uno de los puestos con mayor rotación.
- Un aspecto que la organización debe aprovechar es el acceso a la información referente a la oferta de la competencia, que se obtiene en el concurso por las licitaciones, por lo que se recomienda establecer un registro que permita identificar las fortalezas y debilidades que tiene la competencia generando un perfil de la misma, para poder así realizar un benchmarking que ayude a corregir desventajas internas, identificar tendencias, integrar las buenas prácticas que realiza la competencia, e identificar y prevenir la emulación de errores y falencias de la misma.
- Finalmente, es recomendable que la Gerencia General, junto con los encargados de los puestos con poder de toma de decisión, reunirse periódicamente (idealmente de forma mensual) para valorar el comportamiento del mercado, los cambios de exigencias de los clientes, el comportamiento de la competencia y las oportunidades de negocio que potencialmente pueden ser rentables para la empresa, lo cual ayudará a desarrollar la gestión estratégica y mejorará la capacidad para tomar de decisiones para el crecimiento de la organización.

Anexos

Anexo 1 Costo de implementar campaña publicitaria segmentada en Facebook durante 2 meses

Presupuesto y calendario

Define cuánto quieres gastar y cuándo quieres que se muestren tus anuncios. [Más información.](#)

Presupuesto
12000 ₡ CRC

El importe real gastado por día puede variar.

Periodo de circulación Poner mi conjunto de anuncios en circulación continuamente a partir de hoy
 Definir una fecha de inicio y de finalización

Inicio

Finalización
(hora de Costa Rica)

Tus anuncios se pondrán en circulación durante 59 días y no gastarás más de 708 000 ₡.

Tamaño del público

 Tu selección es bastante amplia.

Alcance potencial: 66 000 personas

Resultados diarios estimados

Alcance
3800 - 15 000 (de 55 000)

La precisión de las estimaciones se basa en factores como los datos de la campaña anterior, el presupuesto introducido y los datos del mercado. Se proporcionan cifras para que tengas una idea del rendimiento de tu presupuesto, pero son solo estimaciones y no garantizan ningún resultado.

[¿Te han sido de ayuda estas estimaciones?](#)

Lugares

Costa Rica

Incluir Explorar



Añadir varios lugares

Edad -

Sexo

Idiomas

Segmentación detallada

Datos demográficos > Trabajo > Sectores

- Administración
- Administrativo
- Funcionarios
- Operaciones comerciales...

[Añadir datos demográficos, intereses o comportamientos](#) | [Sugerencias](#) | [Explorar](#)

Tamaño del público

 Tu selección es bastante amplia.

Alcance potencial: 66 000 personas

Resultados diarios estimados

Alcance
3800 - 15 000 (de 55 000)

La precisión de las estimaciones se basa en factores como los datos de la campaña anterior, el presupuesto introducido y los datos del mercado. Se proporcionan cifras para que tengas una idea del rendimiento de tu presupuesto, pero son solo estimaciones y no garantizan ningún resultado.

[¿Te han sido de ayuda estas estimaciones?](#)

Ilustración 56. Campaña publicitaria segmentada en Facebook recomendada para DEQUISA

Fuente: Facebook (Recopilado: 09/05/17).

Apéndices

Apéndice 1 Cuestionario aplicado a Gerente de Recursos Humanos de DEQUISA

Cuestionario para identificar las características que tienen los clientes que adquieren los servicios que ofrece DEQUISA

Fecha:

Nombre de Entrevistado:

- 1- ¿Cuáles son los clientes que tienen mayor importancia para DEQUISA actualmente?
- 2- ¿Cuál es la proporción de clientes estatales que tiene DEQUISA del total de los clientes?
- 3- ¿Cuál es la proporción de clientes no estatales que tiene DEQUISA del total de sus clientes?
- 4- ¿Qué canales de comunicación utiliza DEQUISA para que los clientes no estatales se enteren de los servicios que brinda la empresa?
- 5- ¿Cuál es la tendencia que tiene la cartera de clientes que maneja DEQUISA en los últimos cinco años; crecimiento, estabilidad o decrecimiento?
- 6- De los siguientes servicios califique en una escala del 1 al 7 cuales son los más demandados por los clientes (7 = Muy demandado – 1 = Poco demandado):
 - a- Limpieza de Grandes Superficies: _____.
 - b- Limpieza de vidrios en altura y nivel: _____.
 - c- Limpieza de fachadas en altura y nivel: _____.
 - d- Limpieza de oficinas y oficentros: _____.
 - e- Limpieza y esterilización de cuartos limpios: _____.
 - f- Servicios de limpieza para eventos corporativos: _____.
 - g- Limpieza de Parqueos: _____.
 - h- Limpieza bodegas industriales _____.
 - i- Limpieza cocinas industriales y comerciales: _____.
 - j- Lavado de alfombras: _____.

k- Sellado de pisos: _____.

l- Fumigación: _____.

m- Otro (¿Cuál? _____): _____.

7- ¿Cuáles son los servicios que están teniendo mayor crecimiento en la demanda de los clientes?

8- ¿Cuáles son los servicios que mantienen estabilidad en el nivel de demanda de los clientes?

9- ¿Cuáles son los servicios que están teniendo menor crecimiento en la demanda de los clientes?

10- ¿Cuál es el promedio que duran los contratos que se tiene con los clientes?

11- ¿Cuáles son los clientes que tienen mayor tiempo de recibir los servicios de DEQUISA?

12- ¿Cuáles son los clientes más recientes que tiene DEQUISA?

13- ¿Cuáles son los contratos que brinda DEQUISA que tienen más largo plazo?

14- ¿Cuáles son los servicios que brinda DEQUISA que tienen más corto plazo?

15- ¿Cuáles son los tipos de servicios especiales (o de una única ocasión)?

16- ¿Cuántos clientes en promedio adquieren esos servicios especiales en un año?

17- ¿En promedio que porcentaje de importancia tienen esos contratos especiales de los ingresos que recibe la empresa?

18- ¿Cuáles son los servicios especiales que más demandan los clientes?

19- ¿Puede influir DEQUISA en las condiciones que establece para prestar servicios a sus clientes?, ¿de qué forma lo hace?

20- ¿Cuáles son los requisitos que deben tener las empresas e instituciones que pretendan recibir los servicios de DEQUISA?

21- De las siguientes actividades, ¿cuáles son los niveles de importancia que tienen para la prestación adecuada de los servicios a los clientes y cómo calificaría la situación actual de esas actividades?

Actividad Clave	Nivel de Importancia (5 = Muy Importante, 1= Poco Importante)	Calificación situación actual (7 = Excelente, 1 = Pésima)
a. Atención 24/7 al cliente		
b. Seguimiento al trabajo de los encargados de limpieza		
c. Control de calidad en los insumos		
d. Control de estado de maquinaria		
e. Rápida respuesta para reparación de maquinaria		

22- De los siguientes recursos, ¿cuáles son los niveles de importancia que tienen para la prestación adecuada de los servicios a los clientes y cómo calificaría la situación actual de esos recursos?

Actividad Clave	Nivel de Importancia (5 = Muy Importante, 1= Poco Importante)	Calificación situación actual (7 = Excelente, 1 = Pésima)
a. Encargados(as) de Limpieza		
b. Equipos y Maquinaria		
c. Insumos de Limpieza		
d. Sistemas de comunicación.		
e. Sistemas de manejo de la información y registro		

Fuente Elaboración Propia.

Apéndice 2 Cuestionario aplicado a Jefe de Proveduría

CUESTIONARIO PARA LA IDENTIFICACION DE LOS PROVEEDORES QUE TIENE DEQUISA PARA EL DESARROLLO DE SUS SERVICIOS.

Fecha:

Jefe de Proveduría:

- 1- ¿Cuáles son los insumos o productos que compran para el desarrollo de los servicios que brinda DEQUISA?
- 2- ¿Quiénes son los proveedores que les brindan esos productos o insumos?
- 3- ¿Cuántos proveedores en total tiene DEQUISA para abastecerse?
- 4- ¿Con que frecuencia se compra los productos e insumos a los proveedores?
- 5- ¿Cuáles son los requerimientos que deben cumplir los proveedores para brindar sus productos o insumos a DEQUISA?
- 6- ¿Cómo se identifican nuevos proveedores?
- 7- ¿Qué canales de comunicación utiliza DEQUISA para relacionarse con los proveedores?
- 8- ¿Cuáles son los proveedores que brindan más productos y/o insumos para DEQUISA?
- 9- ¿Cuáles son los proveedores que llevan más tiempo brindando sus productos e insumos a DEQUISA?
- 10- ¿Cuáles son los proveedores que llevan menos tiempo brindando sus productos e insumos a DEQUISA?
- 11- De un 100%, ¿cuánto nivel de importancia se le asigna a las siguientes variables a la hora de elegir los productos, bienes o insumos de un proveedor?
 - a. Precio:_____.
 - b. Calidad:_____.

- c. Cantidad:_____.
 - d. Flexibilidad de pago:_____.
 - e. Ubicación del proveedor:_____.
 - f. Servicio de transporte:_____.
 - g. Otro ():_____.
- 12- ¿Cuáles son los productos e insumos que representan un mayor costo para DEQUISA?
- 13- ¿Cuáles son los productos e insumos que representan un menor costo para DEQUISA?
- 14- ¿Cuáles son los productos o insumos que se compran con mayor frecuencia?
- 15- ¿Cuáles son los productos e insumos que tienen mayor importancia para los servicios que brinda DEQUISA?
- 16- ¿Cuántos proveedores se tienen para esos productos?
- 17- ¿Cuáles son los productos o insumos que se compran con menor frecuencia?
- 18- ¿Cuántos proveedores se tiene para esos productos?
- 19- ¿Qué otros bienes compra DEQUISA que sirven para brindar los servicios que ofrece?
- 20- ¿Quiénes son los proveedores de esos bienes?
- 21- ¿Con que frecuencia se compran esos otros bienes?
- 22- ¿Cuáles son los proveedores a los que se tiene mayor dependencia?
- 23- ¿Cuáles son los proveedores en los que DEQUISA puede imponer sus condiciones?
- 24- ¿Cuáles son los proveedores que imponen más sus condiciones?

Fuente: Elaboración Propia.

Apéndice 3 Cuestionario aplicado a Jefe de Licitaciones

Cuestionario para identificar las características que tiene la competencia y las exigencias que piden las Instituciones para adquirir servicios de Limpieza Profesional

Fecha:

Nombre de Entrevistado:

- 1- ¿Cuáles son los principales competidores que está enfrentando en este momento DEQUISA para la adquisición de nuevas licitaciones?
- 2- ¿Cómo describiría el perfil de estas empresas que representan la mayor competencia para la organización?
- 3- ¿Cuáles son las ventajas que están teniendo esas empresas con respecto a DEQUISA?
- 4- ¿Cuáles son las ventajas que está teniendo DEQUISA por sobre la competencia en este momento?
- 5- ¿Cuáles son las exigencias que están pidiendo las Instituciones y Entes Públicas que buscan servicios de limpieza?
- 6- De las siguientes variables, ¿Cuáles son las que están siendo más relevantes para las instituciones que buscan servicios de limpieza?

Variable	Nivel de importancia					Jerarquía	Empresa con ventaja
	5	4	3	2	1		
1. Precio							
2. Experiencia en el Mercado							
3. Calidad							
4. Cantidad de Colaboradores							
5. Disponibilidad de atención							
6. Certificaciones							

- 7- ¿Cuáles son las flexibilidades que brinda DEQUISA para que una empresa o institución pueda contratar los servicios que brinda la empresa por sobre la competencia?
- 8- ¿En términos globales como estaría distribuido el mercado de clientes estatales entre la principal competencia y DEQUISA?

Fuente: Elaboración Propia.

Apéndice 4 BSC para DEQUISA

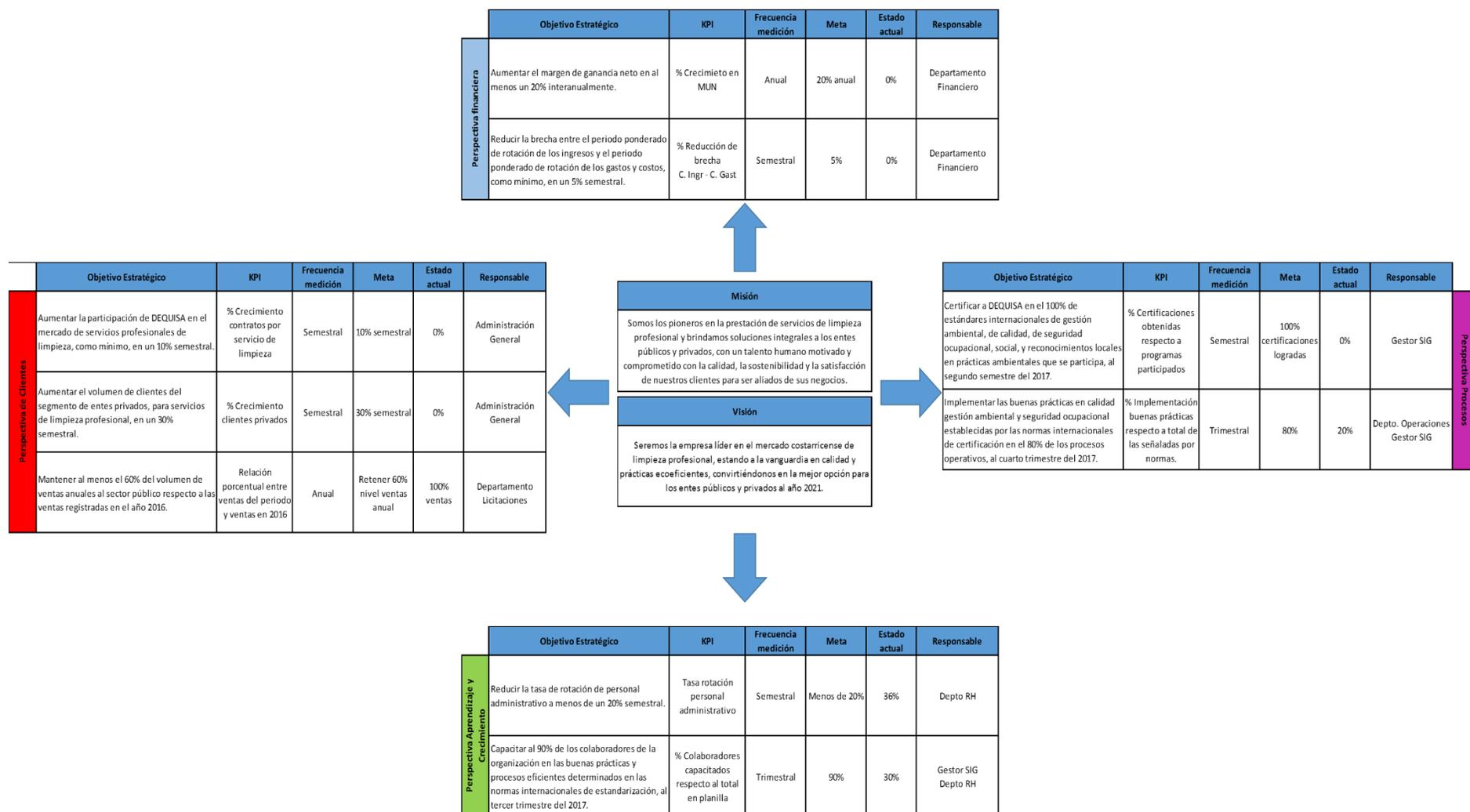


Ilustración 57 Esquema de Balanced Scorecard propuesto a DEQUISA

Fuente: Elaboración propia

Apéndice 5 Estimación de inflación promedio interanual en Costa Rica (2010-2016)

Tabla 47

Estimación de inflación promedio interanual del 2010 al 2016 en Costa Rica

Mes	Año						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Enero	80,40	84,29	87,84	92,88	95,76	99,96	99,79
Febrero	80,95	84,66	88,09	93,83	96,40	99,8	99,76
Marzo	81,15	84,87	88,44	93,93	96,99	99,94	98,86
Abril	81,20	85,00	89,00	94,61	98,10	99,87	98,95
Mayo	81,62	85,57	89,88	94,63	98,61	99,57	99,14
Junio	81,82	86,05	90,02	94,65	98,99	100	99,12
Julio	82,08	86,34	89,75	94,97	99,89	99,57	100,04
Agosto	82,24	86,56	90,22	95,01	100,22	99,48	100,08
Septiembre	82,17	86,43	90,29	95,14	100,09	99,22	99,6
Octubre	82,56	86,63	90,69	94,41	99,80	98,94	99,49
Noviembre	83,10	86,89	91,42	94,57	100,14	98,93	99,49
Diciembre	83,72	87,69	91,68	95,05	99,92	99,12	99,87
Inflación interanual	4,13%	4,03%	4,37%	2,34%	4,35%	-0,84%	0,08%
Inflación promedio 2010-2016	2,64%						

Fuente: Elaboración Propia con base en datos de Banco Central de Costa Rica (2017).

Apéndice 6 Determinación de recursos y plazos para implementación de iniciativas estratégicas

Tabla 48

Recursos y plazos para implementación de iniciativas estratégicas

Objetivo estratégico	Iniciativa estratégica	Inicio	Fin	Recurso	Observaciones
				Descripción	
Reducir la tasa de rotación de personal administrativo a menos de un 20% semestral.	Realizar encuesta interna para identificar disconformidades de los administrativos.	05/06/2017	15/06/2017	Asistente SIG	
				Gestor SIG	
				Plataforma web para encuestas	Google Forms
	Evaluar procesos y cargas laborales	03/07/2017	21/07/2017	Asistente RH	
				Gerente RH	
	Capacitar al personal administrativo en uso de software que se dispone	31/07/2017	20/08/2017	Especialista en Informática	3 capacitaciones de tres horas con personal del departamento de Sistemas.
	Medir periódicamente los niveles de rotación para el establecimiento de soluciones a este problema	28/08/2017	22/12/2021	Gerente RH	

Capacitar al 90% de los colaboradores de la organización en las buenas prácticas y procesos eficientes determinados en las normas internacionales de estandarización, al tercer trimestre del 2017.	Definir un programa de capacitación de tres talleres: Gestión Ambiental, Calidad y Seguridad, Responsabilidad Social y Género.	10/06/2017	16/06/2017	Gestor SIG	
				Asistente SIG	
	Elaborar afiches e información audiovisual con información de los programas del SIG para encargados de limpieza	10/06/2017	16/06/2017	Asistente SIG	
				Materiales para elaboración de afiches	
	Ejecutar talleres programados a Encargadas de Contrato	20/06/2017	15/07/2017	Asistente SIG	Tres talleres de tres horas en oficinas centrales para Encargados de Contrato (40 personas)
				Gestor SIG	
				Materiales para taller	
	Evaluar nivel de aprendizaje en talleres de Encargados de Contrato	15/07/2017	15/07/2017	Auditor interno SIG	
				Materiales para evaluación	
	Capacitar Encargados de Limpieza	26/07/2017	18/08/2017	Encargadas de contrato	Se contempla como parte de las funciones del encargado de contrato
				Materiales capacitación de Encargados de Limpieza	
	Establecer un sistema de incentivos para el reconocimiento semestral del aprendizaje colaboradores sobre las buenas prácticas y su motivación para con el SIG.	17/07/2017	22/12/2021	Gerente Recursos Humanos	
				Premios para incentivos (no económicos)	Reconocimiento a los 4 contratos con mejores evaluaciones en prácticas del SIG
	Evaluar semestralmente el nivel de conocimiento que tienen los encargados de limpieza en las áreas del SIG, para identificar necesidades de capacitación.	21/08/2017	22/12/2021	Auditor interno SIG	3 hrs en evaluación por cada uno de los 40 contratos.
Materiales para evaluación					
Gestor SIG				Evaluación de resultados	

Implementar las buenas prácticas en calidad gestión ambiental y seguridad ocupacional establecidas por las normas internacionales de certificación en el 80% de los procesos operativos, al cuarto trimestre del 2017.	Incorporar a los procedimientos operativos las buenas prácticas que indiquen las normas de certificación en calidad, gestión ambiental y seguridad ocupacional y crear nuevos si correspondiese.	19/06/2017	30/06/2017	Gestor SIG	
				Asistente SIG	
	Capacitar a los colaboradores operativos en los procedimientos desarrollados.	26/07/2017	18/08/2017	Encargadas de Contrato	Es parte de lo definido en sus funciones de puesto
				Encargados de Limpieza	
	Evaluar el desempeño de los colaboradores operativos.	24/08/2017	04/09/2017	Auditor interno SIG	Contemplado en evaluación del 21/08/2017
				Materiales para evaluación	
	Aplicar acciones de corrección y mejora de inconformidades identificadas en evaluaciones.	07/09/2017	18/09/2017	Gestor SIG	
				Asistente SIG	
	Evaluar semestralmente el nivel de cumplimiento de la aplicación de buenas prácticas en procesos operativos.	27/11/2017	22/12/2021	Auditor interno SIG	Contemplado en evaluación del 21/08/2017
				Gestor SIG	

Certificar a DEQUISA en el 100% de estándares internacionales de gestión ambiental, de calidad, de seguridad ocupacional, social, y reconocimientos locales en prácticas ambientales que se participa, al segundo semestre del 2017.	Realizar un diagnóstico final del nivel de cumplimiento con respecto a las normas que se están implementando.	20/09/2017	27/09/2017	Gestor SIG	
				Asistente SIG	
	Implementar auditorías externas en el siguiente orden: 1. Normas ambientales. 2. Norma calidad y seguridad. 3. Normas sociales. 4. Programas reconocimiento nacional.	30/09/2017	30/11/2017	Auditor Externo INTECO	Ya existe un presupuesto definido para esto, por lo que este plan no lo afecta
	Corregir observaciones de auditoría externa y cancelar monto de certificaciones.	01/12/2017	08/12/2017	Gestor SIG	Monto de certificaciones no se contempla porque ya existe un presupuesto definido para este fin.
				Asistente SIG	
	Realizar auditorías internas post-certificación trimestrales para preparar a los colaboradores para segunda auditoría externa al año de certificación.	05/02/2018	18/05/2018	Gestor SIG	
				Auditor interno SIG	
	Implementar auditorías externas y reafirmar certificaciones.	04/06/2018	15/06/2018	Auditor Externo INTECO	Ya existe un presupuesto definido para esto, por lo que este plan no lo afecta

Mantener al menos el 60% del volumen de ventas anuales al sector público respecto a las ventas registradas en el año 2016.	Evaluar necesidades de nuevo personal en Licitaciones con base en los carteles que se planea participar.	05/06/2017	09/06/2017	Encargado Licitaciones	
				Administrador General	
				Gerente Recursos Humanos	
	Redefinir los requisitos deseados para la selección de personal en el área de Licitaciones (para aumentar la posibilidad de encontrar candidatos idóneos).	05/06/2017	09/06/2017	Encargado Licitaciones	
				Gerente Recursos Humanos	
	Crear un nuevo puesto de Encargado de Licitaciones.	09/06/2017	09/06/2017	Publicación en bolsas de empleo y medios de comunicación	No se dispone de información sobre la forma en que la organización busca personal administrativo y su costo asociado
	Crear un puesto de Asistente de Licitaciones.	09/06/2017	09/06/2017	Publicación en bolsas de empleo y medios de comunicación	No se dispone de información sobre la forma en que la organización busca personal administrativo y su costo asociado
	Participar en concursos de licitación que hagan los clientes actuales y demás entes públicos	01/09/2017	22/12/2021	Encargado Licitaciones (2)	La sugerencia de nuevos puestos hace que en el plan se deba estimar cuanto aumenta el costo de la planilla (donde los montos se estiman en función a lo que están pagando por puestos similares)
				Asistente Licitaciones	
	Evaluar trimestralmente las necesidades de la organización para dar abasto a actividades de Licitaciones.	09/09/2017	22/12/2021	Administrador General	
				Gerente Recursos Humanos	
				Encargado Licitaciones	

Aumentar el volumen de clientes del segmento de entes privados, para servicios de limpieza profesional, en un 30% semestral.	Crear puesto de Encargado de Mercados y Publicidad.	05/06/2017	15/06/2017	Administrador General	
				Gerente Recursos Humanos	
				Publicación en bolsas de empleo y medios de comunicación	No se dispone de información sobre la forma en que la organización busca personal administrativo y su costo asociado
	Evaluar situación actual de los recursos de la organización en publicidad y condiciones en el sector privado.	01/07/2017	22/12/2021	Encargado Mercados y Publicidad	Inicio funciones puesto Mercados y Publicidad
				Creación y actualización de cuenta en Facebook e Instagram	Plataformas gratuitas
	Realizar estudio sobre necesidades en servicios outsourcing de limpieza que existe en el sector privado y canales para llegar a los mismos.	15/07/2017	15/11/2017	Encargado Mercados y Publicidad	Parte de las funciones que se deben incluir en manual de puestos de Encargado Mercados y Publicidad, por lo que está incluido en la definición de su salario.
				Pasante o practicante Administración o Mercadeo	La organización utiliza estudiantes universitarios para realizar procesos de apoyo administrativo.
				Materiales para desarrollo de estudio	
	Desarrollar y ejecutar estrategia de publicidad para atraer clientes del sector privado.	02/10/2017	30/11/2017	Encargado Mercados y Publicidad	
				Campaña en redes sociales y página web	Campaña segmentada con alcance máximo a 66000 personas
				Publicación en medios de comunicación	
	Evaluar desempeño de estrategia aplicada.	01/12/2017	08/12/2017	Administrador General	
Encargado Mercados y Publicidad					
Evaluar semestralmente desempeño en sector privado para identificación de necesidades y definición posibles estrategias a aplicar.	05/02/2018	22/12/2021	Administrador General		
			Encargado Mercados y Publicidad	Parte de las funciones que se deben incluir en manual de puestos de Encargado Mercados y Publicidad, por lo que está incluido en la definición de su salario.	

Aumentar la participación de DEQUISA en el mercado de servicios profesionales de limpieza, como mínimo, en un 10% semestral.	Evaluar semestralmente el comportamiento de la cartera de clientes.	01/12/2017	22/12/2021	Encargado Licitaciones	
				Encargado Mercados y Publicidad	Parte de las funciones que se deben incluir en manual de puestos de Encargado Mercados y Publicidad, por lo que está incluido en la definición de su salario.
	Identificar las causas que están generando que disminuya o aumente el nivel de las ventas.	08/12/2017	22/12/2021	Encargado Licitaciones	
				Encargado Mercados y Publicidad	Parte de las funciones que se deben incluir en manual de puestos de Encargado Mercados y Publicidad, por lo que está incluido en la definición de su salario.
	Desarrollar estrategias de mercado a corto, mediano y largo plazo para corregir disminuciones o potencializar el crecimiento en ventas a clientes públicos, privados, y de servicios especiales.	15/12/2017	22/12/2021	Administrador General	Tres sesiones de 4 horas para definir planes
				Encargado Licitaciones	
			Encargado Mercados y Publicidad	Parte de las funciones que se deben incluir en manual de puestos de Encargado Mercados y Publicidad, por lo que está incluido en la definición de su salario.	
Reducir la brecha entre el periodo ponderado de rotación de los ingresos y el periodo ponderado de rotación de los gastos y costos, como mínimo, en un 5% semestral.	Capacitar a departamento de Proveeduría y Gerencia de Operaciones en uso de plataforma TECAPRO para que registren los gastos operativos y permitan su evaluación.	07/08/2017	01/09/2017	Especialista en TECAPRO	2 capacitaciones de 6 horas con personal de departamento de TI
				Material para capacitación	
	Evaluar trimestralmente los indicadores de las fuentes de ingresos que tiene la organización, para identificar las cuentas que se pueden acelerar en su cobro.	08/09/2017	22/12/2021	Gerente Financiero	
	Evaluar la efectividad semestral del aumento de las ventas por servicios especiales y los contratos con clientes privados en la reducción de la brecha entre el periodo de ingresos y periodo de gastos semestralmente.	22/12/2017	22/12/2021	Gerente Financiero	

Aumentar el margen de ganancia neto en al menos un 20% interanualmente.	Evaluar trimestralmente el nivel de ganancia que tiene la organización, para identificación de fuentes de salidas e ingresos.	02/10/2017	07/12/2021	Gerente Financiero	
	Establecer planes estratégicos de corto, mediano y largo plazo para mejorar operaciones y aumentar margen de ganancia.	02/10/2017	22/12/2021	Administrador General	Tres sesiones de 4 horas para definir planes
				Gerente Financiero	
	Estudiar proyectos de inversión y operación que pueda realizar la organización para aumentar sus ingresos (sea diversificación, integración de proveedores, u otras), o proyectos para recortar costos.	02/12/2017	22/12/2021	Gerente General	Dos sesiones de 4 horas, donde la última incluye al Gerente General para tomar decisiones.
				Administrador General	
				Gerente Financiero	

Fuente: Elaboración Propia.

Bibliografía

- Acuña, A. P. (2012). *La Gestión de los Stakeholders, Análisis de los diferentes moderos*. Argentina: Universidad Nacional del Sur.
- ADEC. (2009). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Guía de Implementación para PYMES*. Paraguay: Projectarse. Gabinete de Responsabilidad Social y Comunicación Organizacional.
- BCCR. (25 de Abril de 2017). *Banco Central de Costa Rica*. Obtenido de Indicadores Económicos: http://www.bccr.fi.cr/indicadores_economicos/
- Castro, O. (2016). *La Política Monetaria en Costa Rica*. San José: BCCR.
- CEGESTI. (2014). *Guía de criterios sociales en la contratación pública en Costa Rica*. San José, Costa Rica.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill Educación.
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2013). *International Business*. Mexico: Pearson Educación.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Davidson, J. (2011). *The new project management*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Decreto N° 33411-H. (02 de Noviembre de 2006). Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa. San José, Costa Rica: Diario Oficial la Gaceta.
- DEQUISA. (Abril de 2015). *Perfil de DEQUISA*. Obtenido de dequisacr.com: http://www.dequisacr.com/perfil_dequisa.pdf
- El Financiero. (03 de Noviembre de 2013). *Emprendedora tica abrió nicho de limpieza a empresas y hoy emplea a 450 personas*. Obtenido de elfinancierocr.com: http://www.elfinancierocr.com/negocios/Dequisa-Berta_Abarca-Empresas_de_Limpieza_0_401959825.html
- El Financiero. (14 de Diciembre de 2016). *Costa Rica superó meta de atracción de Inversión Extranjera Directa*. Obtenido de www.elfinancierocr.com: http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Costa-Rica-atraccion-proyectos-IED_0_1085291468.html
- El Financiero. (23 de Diciembre de 2016). *elfinanciero.cr*. Obtenido de Economía de Costa Rica cerrará 2016 sin mayor sobresalto: http://www.elfinancierocr.com/finanzas/Economia-produccion-indicadores-PIB-inflacion-tipo_de_cambio-tasas_de_interes_0_989901027.html
- El Financiero. (31 de 12 de 2016). *Elfinanciero.cr*. Obtenido de En 2017: Tipo de cambio del dólar, tasas y precios aumentarán:

- http://www.elfinancierocr.com/finanzas/2017-proyecciones-tasas-tipo_de_cambio-inflacion-incertidumbre_0_1094290568.html
- El Financiero. (02 de Enero de 2017). *Aumenta el uso de asistentes virtuales como Siri y Google Now*. Obtenido de www.elfinancierocr.com: http://www.elfinancierocr.com/tecnologia/Siri-Apple-Google_Now-Cortana-Microsoft-asistente_virtual_0_1096690323.html
- Estado de la Nación. (2016). *Vigesimo Segundo Informe del Estado de la Nación*. San José, Costa Rica: Programa Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible.
- Fraguela, J., Carral, L., Iglesias, G., Castro, A., & Rodríguez, M. (26 de Abril de 2011). *La integración de los sistemas de gestión. Necesidad de una nueva cultura administrativa*. Obtenido de Biblioteca Digital Universidad Nacional de Colombia: <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/dyna/article/view/25761/39345>
- Free, M. (08 de Mayo de 2014). Vision, Mission, ... Purpose? *Production Machining*, págs. 17-19.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de la administración financiera*. Mexico: Pearson Education.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. Mexico: McGraw Hill Educación.
- INEC. (2011). *Censo Nacional 2011*. San José, Costa Rica: Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- INEC. (2014). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de Densidad de la población proyectada y estimada según provincia, cantón y distrito al 1 de julio de cada año 2011 - 2014: <http://www.inec.go.cr/poblacion/temas-especiales-de-poblacion>
- INEC. (2015). *Encuesta Nacional de Hogares 2015*. San José, Costa Rica: Instituto Nacional de Estadística y Censo.
- INEC. (2016). *Panorama demográfico 2015*. San José, Costa Rica: Instituto Nacional de Estadística y Censo.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. *Harvard Business School*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education.
- Leer, A. (2016). *Aspectos principales que afectan la adopción de la metodología del Balance Scorecard para implementar el plan estratégico en empresas e instituciones de Costa Rica*. San José, Costa Rica: Ediciones Universitarias.
- Ley 7092. (21 de Abril de 1988). Ley al Impuesto sobre la Renta. San José, Costa Rica: Diario Oficial la Gaceta.

- Ley 8839. (13 de Julio de 2010). Ley para la Gestión Integral de Residuos. San José, Costa Rica: Diario oficial La Gaceta.
- Ley N° 7494. (24 de Abril de 1995). Ley de Contratación Administrativa. San José, Costa Rica: Diario Oficial la Gaceta.
- Ley N° 7554. (28 de Setiembre de 1995). Ley Orgánica del Ambiente. San José, Costa Rica: Diario Oficial La Gaceta.
- MacLeod, L. (Setiembre de 2016). Mission, Vision and Values Statement: The Physician Leader's Role. *Physician Leadership Journal*, págs. 18-25.
- MIDEPLAN. (2016). *Evolución de la Inversión Extranjera Directa en Costa Rica en el 2015*. San José, Costa Rica: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
- Ministerio de Hacienda. (08 de 12 de 2016). *Costarricenses consideran necesaria la reforma fiscal en el país*. Obtenido de www.hacienda.go.cr: <http://www.hacienda.go.cr/noticias/13903-costarricenses-consideran-necesaria-reforma-fiscal-en-el-pais>
- MUTIASA. (2015). *MUTIASA*. Obtenido de *Quienes somos*: http://www.mutiasa.com/quienes_somos.php
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*. España: Grafos Arte sobre Papel.
- Rivera, H., Gómez, J., & Méndez, S. (2010). *Manual para la realización del análisis de las fuerzas del mercado en Pymes*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Education.
- Schambers, A. (27 de Mayo de 2014). Mission, vision and values: Are these just words? *Grand Rapids Business Journal*, pág. 14.
- SCOSA. (2016). *SCOSA*. Obtenido de *Nosotros*: <http://scosacr.com/es/nosotros/>
- SICOP. (16 de Enero de 2017). *Quienes Somos*. Obtenido de www.sicop.go.cr: <https://www.sicop.go.cr/index.jsp>
- Sistema de Gestión Integral de DEQUISA. (2017). Estudio Organizacional sobre el Perfil de los Colaboradores de DEQUISA. San Juan, Tibás, Costa Rica.
- The Economist Intelligence Unit. (2013). *Índice del entorno empresarial para emprendedoras*. New York: The Economist.
- World Bank Group. (2015). *Costa Rica's Development From Good to Better*. Washington DC.
- Zhexembayeva, N. (2014). *Overfished Ocean Strategy, Powering up innovation for a resource-deprived world*. San Francisco, USA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.