

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO EN LA PLANEACIÓN DE LA EMPRESA
GAF ASEO S.A.S

HECTOR FERNANDO AREVALO

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO
División de Ciencias Económicas y Administrativas
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTA, ENERO DE 2018

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO EN LA PLANEACIÓN DE LA EMPRESA
GAF ASEO S.A.S
Proyecto trabajo de Grado
Monografía

HECTOR FERNANDO AREVALO

DIRECTOR
GERMÁN ENRIQUE RODRÍGUEZ CASTILLO

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO
División de Ciencias Económicas y Administrativas
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTA, ENERO DE 2018

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	7
Abstract	7
1. INTRODUCCIÓN	8
1. 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.3. FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	10
1. 4. JUSTIFICACIÓN	10
1.5. OBJETIVOS	11
1.5.1. OBJETIVO GENERAL	11
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
2. ESTADO DEL ARTE.....	12
2.2. MARCO TEÓRICO	12
2.2.1. Antecedentes.....	12
2.2.2. Concepto de Administración Estratégica o Planeación Estratégica	12
2.2.3. Etapas, atributos de la planeación Estratégica y planes estratégicos.....	13
2.2.4. Proceso de planeación estratégica.....	14
2.3. TEORÍA DE PORTER.....	16
3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	19
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	19
3.2. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	19
4. PROPUESTA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	20
4.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	20
4.1.1. Organigrama	21
4.1.2. Servicios prestados por la organización.....	21
4.1.3. Contexto actual de las empresas de aseo en Bogotá.....	21
4.2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	22
4.2.1. Análisis externo	22
4.2.2. Análisis interno.....	25
4.3. MATRIZ PCI	32
4.3.1. Análisis de la matriz	32

4.3.2. Resultados de la matriz PCI.....	33
4.4. APLICACIÓN DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	34
4.4.1. Competencia directa	34
4.4.2. Amenaza de sustitutos	36
4.4.3. Poder de los proveedores	37
4.4.4. Rivalidad Competitiva	37
4.4.5. Poder de compra	38
4.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	41
4.5.1. Misión de GAF ASEO S.A.S.....	41
4.5.2. Visión	41
4.5.3. Valores Organizacionales	42
4.5.4. Objetivos, Estrategias y Planes de Acción.....	43
5. CONCLUSIONES	53
6. RECOMENDACIONES	54
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55
8. ANEXOS	58

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Tipo de Planes.....	14
Gráfico 2. Proceso de la Planeación Estratégica.	16
Gráfico 3. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	18
Gráfico 4. Organigrama GAF S.A.S. Elaboración propia.....	21
Gráfico 5. Actividad económica empresas de Bogotá.	22
Gráfico 6. Capacidad Directiva. Elaboración propia.	29
Gráfico 7. Capacidad Competitiva. Elaboración Propia.	30
Gráfico 8. Capacidad Tecnológica. Elaboración Propia.	30
Gráfico 9. Capacidad Financiera. Elaboración propia.	31
Gráfico 10. Capacidad de Recursos Humanos. Elaboración Propia.	31
Gráfico 11. Modelo de la cinco Fuerzas GAF ASEO S.A.S.	40
Gráfico 12. Características de la Visión de la empresa GAF ASEO S.A.S.....	42

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Encuesta aplicada en la empresa GAF ASEO S.A.S.	27
Tabla 2. Matriz PCI.	33
Tabla 3. Análisis de la matriz PCI	34
Tabla 4. Barreras de Entrada de la empresa Teoria de las Cinco Fuerzas de Porter...	35
Tabla 5. Barreras de salida según la Teoria de las Cinco Fuerzas de Porter.....	36
Tabla 6. Fuerza Amenaza de sustitutos. Elaboración Propia.	36
Tabla 7. Fuerza poder de los proveedores Empresa GAF ASEO S.A.S.	37
Tabla 8. Valor Fuerza Rivalidad Competitiva empresa GAF ASEO S.A.S..	38
Tabla 9. Fuerza Poder de Compra. Elaboración Propia.	39
Tabla 10. Objetivo Estratégico 1. Elaboración Propia.	43
Tabla 11. Objetivo Estratégico 2. Elaboración Propia.....	44
Tabla 12. Objetivo Estratégico 3. Elaboración Propia.	46
Tabla 13. Objetivo estratégico 4. Elaboración Propia.....	46
Tabla 14. Objetivo Estratégico 5. Elaboración Propia.....	47

RESUMEN

La empresa GAF ASEO S.A.S, es una organización Pymes, que lleva varios años en el mercado prestando servicios de aseo y mantenimiento, adquiriendo nuevas posiciones en el mercado laboral, debido a esto el presente proyecto tiene como objetivo diseñar el plan estratégico de la empresa que le permita a la organización afianzarse en el mercado, así como ser líder local en el sector que ellos representan.

El tipo de investigación es de tipo cualitativo- descriptivo, el procedimiento de este trabajo inició con la recopilación de la información a través de una encuesta a los empleados, para la identificación de situación actual de la empresa, se aplicó la matriz PCI, se manejó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter las cuales proporcionan una agenda para la acción. También se elaboró el proceso de direccionamiento estratégico.

Palabras claves: Planeación Estratégica, Empresa de Servicios de aseo, Modelo de las cinco Fuerzas, Direccionamiento estratégico.

Abstract

The company GAF ASEO SAS, is a Pymes organization, which has been in the market for several years providing cleaning and maintenance services, acquiring new positions in the labor market, due to which the present project aims to design the strategic plan of the company that it will allow the organization to gain a foothold in the market, as well as be a local leader in the sector they represent.

The type of research is qualitative-descriptive, the procedure of this work began with the collection of information through a survey of employees, to identify the current situation of the company, the PCI matrix was applied, it was managed the model of the Five Porter Forces which provide an agenda for action. The process of strategic targeting was also elaborated

Keywords: strategic planning, cleaning services company, model of the five forces, strategic addressing.

1. INTRODUCCIÓN

La empresa GAF ASEO S.A.S es una pequeña empresa, del sector de los servicios situada en Bogotá, que cuenta con Matricula mercantil 02543118 del 17 de febrero de 2015, expedida por la Cámara de Comercio de Bogotá, microempresa que tiene como objetivo social, realizar en Colombia y en el exterior, toda actividad concerniente a los servicios de aseo, cafetería, mantenimiento locativo y jardinería, en todo lo relacionado con limpieza interior de edificios y otras actividades de servicio de apoyo a las demás empresas o personas naturales.

La organización ha venido cumpliendo con las perspectivas del mercado, por esto es necesario que cuente con un análisis en cuanto a decisiones y acciones que le permitan ser una organización con ventajas competitivas; además de aprovechar las capacidades y el potencial que esta empresa posee, le permitirán adquirir condiciones únicas dentro del sector económico al que pertenece.

Para la realización de este trabajo se utilizó instrumentos aplicados en la planeación estratégica; se aplicó una encuesta para establecer el conocimiento que tienen los empleados de la empresa sobre los procesos administrativos; la matriz PCI donde se valoraron en qué grado se encuentran las fortalezas y debilidades en cada uno de los recursos internos de la empresa, así como se utilizó como instrumento analítico el modelo de las cinco fuerzas de Porter, además se diseñó el direccionamiento estratégico de la empresa, esto con el fin de dar cumplimiento a las políticas empresariales.

1. 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La creación de nuevas empresas requiere el cumplimiento de leyes y normas regidas por el estado colombiano, a través de este proceso se busca que estas empresas cumplan con el objetivo que es lograr un desarrollo económico, donde se adapten a los contextos políticos, sociales y económicos para las cuales fueron concebidas.

En la actualidad según reseña de la Cámara de Comercio de Bogotá (Confecámaras, 2017) en su Informe sobre dinámica empresarial en Colombia,

“apunta que en el año 2016 se formaron 299.632 empresas en el país, 76.794 sociedades y 222.838 personas naturales, manifestando un crecimiento de 15,8% respecto a las 258.665 creadas en el año 2015”.

En cuanto al incremento la constitución de sociedades aumentó 21,7% respecto a 2015, al pasar de 63.112 a 76.794, y las matrículas de personas naturales acrecentaron 14%, pasando de 195.553 a 222. 838”.

Las anteriores cifras nos permiten inferir que la creación de empresas está en constante dinamismo, y que se el campo económico permite un avance para nuevas propuestas en el desarrollo económico, pero contrarrestando estas cifras se plantea la liquidación de muchas de estas empresas, en este mismo informe elaborado por Confecámaras, el número de las que tuvieron que cerrar operaciones llegó a 89.000; estas cifras nos indican que una tercera parte del total de estas empresas creadas decidieron cerrar sus puertas.

En cuanto a Bogotá se estima que en el año de 2016 se crearon 70.066 unidades productivas, de las cuales 17.719 empresas se vieron en la necesidad de ser liquidadas, en cuanto a las empresas creadas por sectores se tiene que un 3.9% pertenece a las empresas de servicios, evidenciando estas cifras, se crea una problemática en cuanto al sostenimiento y permanencia de estas empresas en el sector económico, surgiendo la inquietud de cuáles son las razones para que estas empresas sean liquidadas.

En el estudio efectuado por la Cámara de Comercio de Bogotá, Informe sobre las Causas de la liquidación de empresas en Bogotá (CCB, 2009) estas pueden ser en cuanto a la parte económica, las ventas muy bajas, el producto no tiene demanda, la baja rentabilidad y en muchos casos un colchón financiero que no sustente el servicio.

Referente a la parte administrativa las causas para el cierre de las empresas pueden ser en muchos casos la falta de conocimientos en cuanto al manejo de la empresa, las malas decisiones gerenciales, los problemas en cuanto a la administración del recurso humano, según el informe de la Cámara de Comercio de Bogotá (2009) en varios casos los directivos no buscan servicios de asesoría, que les brinden herramientas de planeación, con el fin de implementación de políticas empresariales, sino que solo se limitan a cumplir con un servicio, sin evidenciar que

la empresa debe contar con un proyecto empresarial robusto que pueda competir y posicionarse en el mercado.

La falta de asesoría administrativa y la deficiencia en los procesos empresariales hacen que los empresarios cambien de orientación profesional o simplemente dejen el negocio actual; y en muchos casos la decisión de vender y/o cambiar de actividad económica.

Los anteriores comportamientos dan paso a comprobar que es necesario un plan estratégico que permita sortear los problemas que se muestran en la administración de estas empresas, además de confirmar la importancia de promover un mayor conocimiento en el uso de los programas de apoyo empresarial, así como el planteamiento de estrategias y mejoramiento del entorno empresarial.

1.3. FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo sería el plan estratégico de la empresa GAF ASEO S.A.S para posesionarse como líder en el mercado local en el sector de los servicios de aseo y mantenimiento?

1. 4. JUSTIFICACIÓN

La empresa GAF ASEO S.A.S. situada en la ciudad de Bogotá, es una empresa de servicios de aseo, cuya innovación parte de contar con todos los beneficios que necesita el usuario en cuanto a proveer materiales de aseo, así como contar con personas especializadas en el oficio, con el fin que el usuario reduzca tiempos, gastos e instrucciones, viendo la potencialidad que tiene la empresa es necesario que esta cuente con herramientas que permita consolidarse en el mercado, así como posesionarse como empresa rentable económicamente y obtener un desarrollo sostenible en el campo.

Para esto la empresa GAF ASE S.A.S requiere adecuarse a un nuevo panorama en donde la competitividad, el mejoramiento y la innovación son herramientas que permiten una permanencia en el mercado, para esto es necesario contar con instrumentos que permitan llevar a cabo esta labor, es así como, en un

estudio elaborado por Pérez, A; Ramírez, M (2006) afirma “las empresas son centros de responsabilidad social se quiera o no. Se debe ser estrategia y tener una visión a largo, tener direccionamiento estratégico, preguntarse en dónde estará la empresa en 30 años”.

Esta propuesta se elaboró con el fin de diseñar y mejorar el planteamiento estratégico de la empresa GAF ASEO S.A.S, para brindar una herramienta administrativa, que permita el posicionamiento en un mercado competitivo, como organización que ofrece servicios de aseo industrial para hacer frente a lo que propone el ambiente empresarial.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para la empresa GAF ASEO S.A.S, que le permita posicionarse como líder local en el ejercicio del mercado al que pertenece.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir el entorno de la competencia de la empresa GAF ASEO S.A.S a través del modelo de las cinco Fuerzas de Porter.
- Determinar los requerimientos y necesidad de la empresa, con el fin de dar soluciones a través del diseño de planeación propuesto.

2. ESTADO DEL ARTE

En este apartado se tomaron los referentes utilizados en el objetivo de este proyecto, en la construcción de la literatura se abordaron los antecedentes, conceptos de planeación estratégica, teoría de Porter.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Antecedentes

El primero en hablar sobre la planeación fue Sócrates quien, desde Grecia, contrastó los movimientos de un administrador con las de un general, en este ejercicio se evidencio que el oficio o la tarea de quienes son las responsables de los procesos tienen que contar con procedimientos y realizar planes que permitirán poder movilizar los recursos y sobre todo llegar a las metas. Desde entonces la planeación estratégica como proceso sistemático permite a las organizaciones el cumplimiento sus políticas empresariales.

2.2.2. Concepto de Administración Estratégica o Planeación Estratégica

Para Hill y Jones (2011) una estrategia es “un conjunto de acciones relacionadas que los gerentes ejecutan para incrementar el desempeño de su empresa”.

El primer término utilizado fue el de planeación estratégica la cual surgió en la década de los años 1950, en este tiempo esta era para los empresarios era la respuesta a todos los problemas administrativos dentro de la compañía, luego en los años de 1980 se añadieron nuevos conceptos es así con en los años 1990, se reestructuró la planeación estratégica y ahora se le da el nombre de administración estratégica, aunque en muchas partes aún se les llama planeación estratégica.

Se referencia el concepto de administración estratégica de David (2008) este apunta “se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos”.

2.2.3. Etapas, atributos de la planeación Estratégica y planes estratégicos.

En cuanto a las fases de la planeación estratégica se puede establecer en tres etapas según David(2008) “ a) formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas de la organizaciónb) Implementación de la estrategia, en esta es necesario determinar los objetivos anuales, cree las políticas empresariales c) La evaluación de la estrategia, los directivos deberán establecer cuáles de las estrategias no han dado resultado para realizar las correcciones necesarias”

La planeación estratégica cumple con varios atributos que contribuyen al mejoramiento administrativo de las empresas según Dess, Eisner, Lumpkin(2011) este autor considera cuatro puntos claves que es necesario establecer“a) Orienta a la organización hacia las metas y los objetivos generales b) Incluye a múltiples grupos de interés en la toma de decisiones c) Debe incluir perspectivas de corto y largo plazo d) Reconoce los ajustes ente eficiencia y efectividad”.

Para Godínez, A& Hernández, G (2014) los planes estratégicos“los define como herramientas de liderazgo, ya que, gracias a ellos cada una de las personas saben con claridad y certeza hacia dónde van, qué va a pasar, qué tienen que hacer para lograrlo y en qué tiempo deben lograrlo”.

En un plan estratégico se identifica una visión deseada y los objetivos, estrategias, tácticas, mediciones y acciones necesarias para lograr esa visión.

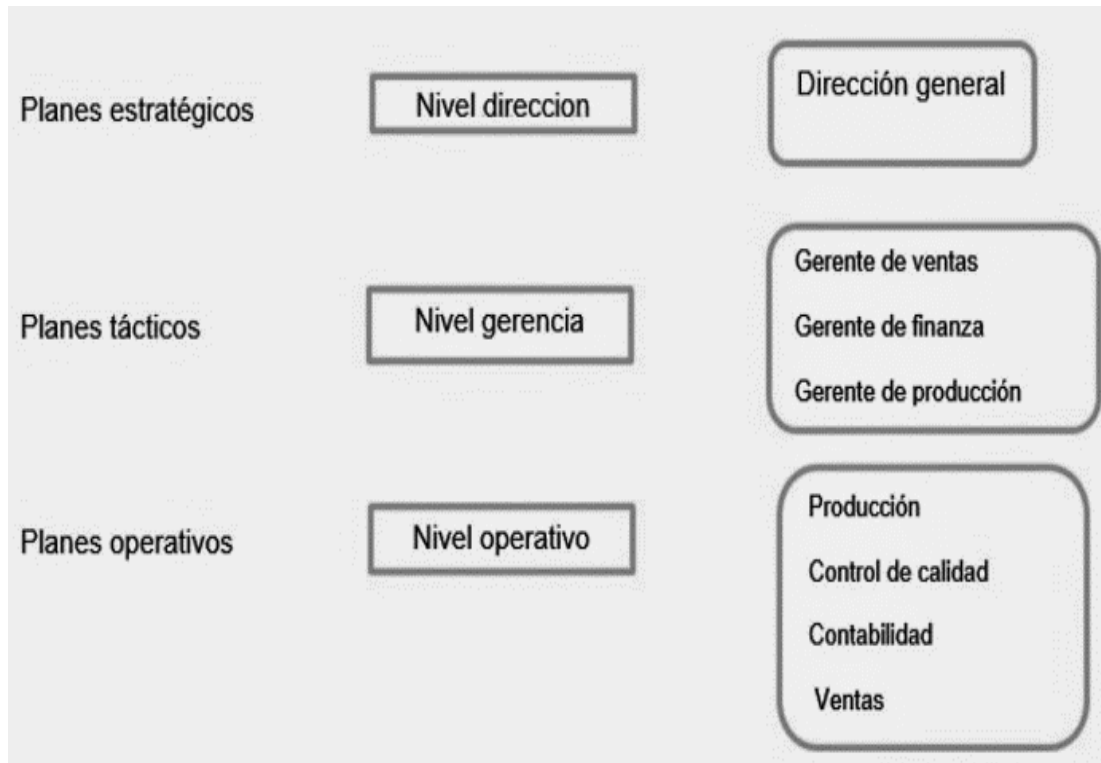


Gráfico 1. Tipo de Planes. Tomado de http://abdalycm201.blogspot.com.co/2015_04_01_archive.html

2.2.4. Proceso de planeación estratégica

Para la realización de la planeación estratégica es necesario seguir unos parámetros según Fred R. David (2008) se tiene:

Desarrollo de Misión y Metas

Es necesario recurrir a la formulación de algunas preguntas entre las cuales están: ¿En qué servicios quedamos? ¿Cuál es nuestro grado de compromiso?

Oportunidades y amenazas externas

Teniendo en cuenta el concepto de David, F (2008) “las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro”

Generación de Estrategias Alternativas

Cuando se habla de generación de estrategias alternativas se hace alusión a la relación entre estas y el proceso de diagnóstico, pues en ellas están las competencias relacionados con el ambiente, las mejores posiciones frente a las amenazas y puntos débiles de la Organización y la posibilidad de que las tácticas ayuden al desempeño de las políticas empresariales de la organización

Formulación de planes Estratégicos

Favorecen a la ejecución de los planes estratégicos.

Control y Evaluación de resultados

En la situación de que los planes no ocasionen los resultados deseados, los administradores y equipos quizás deban hacer cambios en los controles, misión, metas o estrategias, o incluso en los planes mismos.

Repetición del Proceso de Planeación

Las motivaciones que causan efectos en las empresas están en permanentes transformación es por ello por lo que tanto empresarios, ejecutivos, administradores deben tener un plan que permitan a la organización adecuar, cambiar e innovar esto se deberá realizar a través de procesos como el de la planeación.

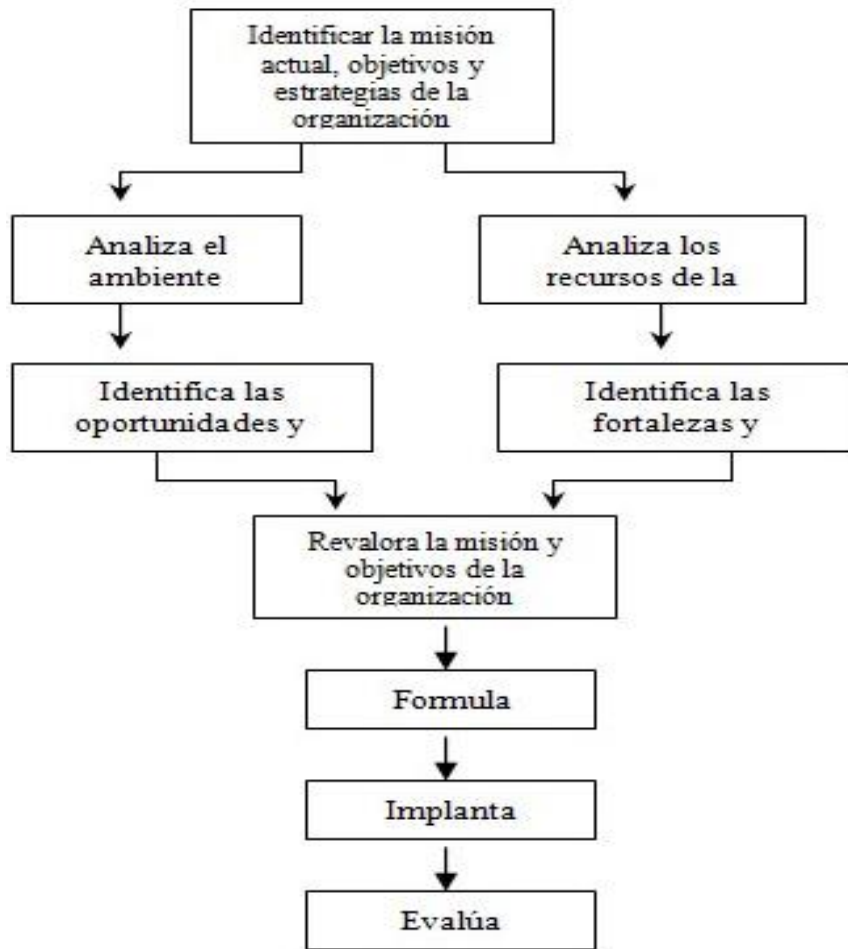


Gráfico 2. Proceso de la Planeación Estratégica. Tomado de <http://planificacion-estrategica.pbworks.com/w/page/17141222/Proceso%20del%20Planeamiento%20Es trat%C3%A9gico>

2.3. TEORÍA DE PORTER

Un enfoque muy popular para la planificación Estratégica es la propuesta por Michael E. Porter en su libro Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

En este apartado se tiene en cuenta los conceptos expuestos en el libro Gerencia: Planeación & Estrategia de Jairo Amaya (2005) según este autor las 5 dimensiones que potencian son:

Amenaza de nuevos participantes

Para Dess, Eisner, Lumpkin (2011) “La amenaza de nuevos participantes se refiere a la posibilidad de que nuevos competidores erosionen las utilidades de las empresas ya establecidas en el sector”

El poder de negociación de los compradores

Según Dess, Eisner, Lumpkin (2011) “Los competidores amenazan a un sector cuando obligan a que los precios bajan, exigen mayor calidad o más servicios y enfrenten a los competidores entre sí: estas acciones erosionan la rentabilidad del sector”

Poder de negociación de los proveedores

En este concepto seguimos a Dess, Eisner, Lumpkin (2011) que consisten en que es “una amenaza mediante la que los proveedores pueden aumentar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios adquiridos”

Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Esta fuerza es la relacionada como “amenaza de un límite a los réditos posibles de un sector mediante topes a los precios que pueden cobrar las empresas del sector con utilidad, sin perder demasiados clientes a manos de productos sustitutos”.

La Intensidad de la rivalidad entre los competidores de un sector

En esta fuerza se hace alusión como lo plantea Dess, Eisner, Lumpkin (2011) “las empresas utilizan tácticas como la competencia de precios, las batallas publicitarias, la introducción de productos y el aumento del servicio al cliente o las garantías, y la rivalidad aparece cuando los competidores se sienten presionados o actúan para aprovechar una oportunidad y mejorar su posición”

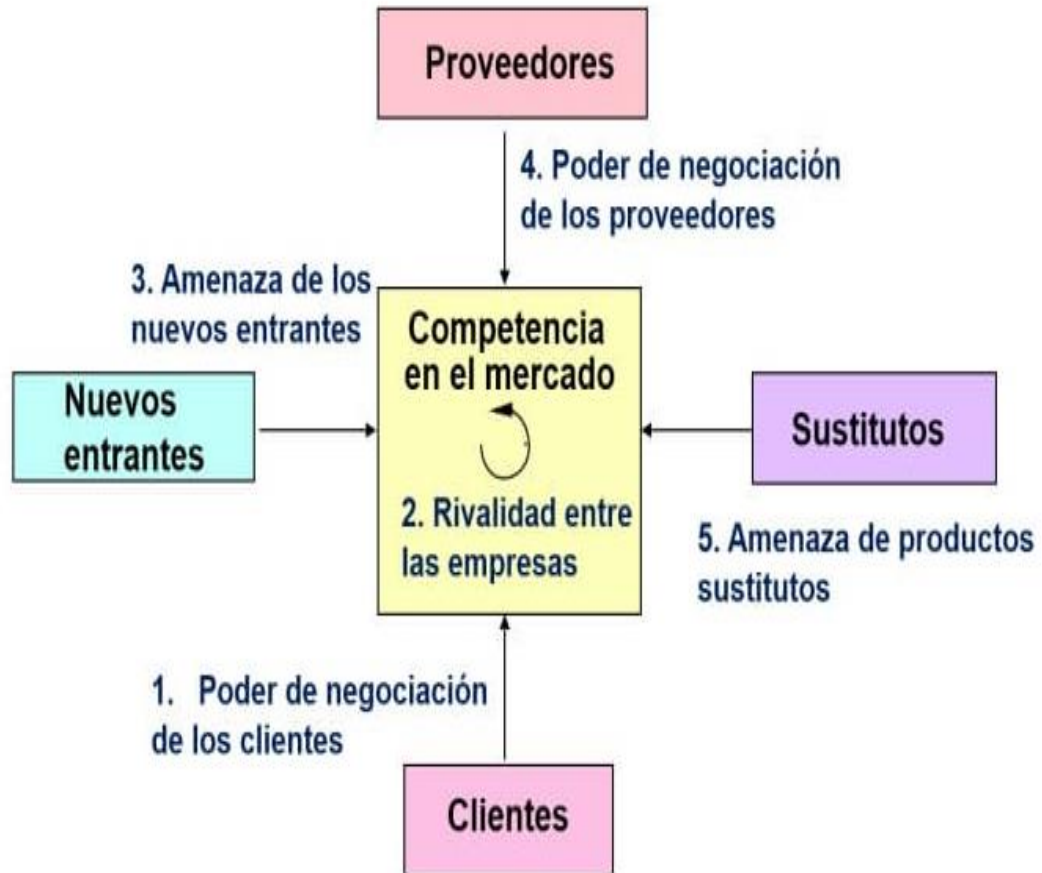


Gráfico 3. Modelo de las 5 fuerzas de Porter. Recuperado de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este proyecto está enfocado en el tipo de investigación de tipo cuantitativo-descriptivo, en este lo que se busca es describir como se encuentra el objeto a estudiar, las características, los factores y los procesos que presenta, de una manera real y natural, esto no explica las relaciones que se identifiquen.

Según Briones(1996) “en este tipo de investigación se puede a) Caracterizar globalmente el objeto de estudio, se utilizan para ello tablas, figuras, medidas estadísticas b) Identifica el o los objetos que tiene ciertas características c) Describen el contexto en el cual se presenta cierto fenómenos, se ubica el lugar, donde se da el fenómeno y luego se señalan las principales característicaseconómicas, demográficas, sociales entre otras d)Identifica las características que existen o se dan entre los diferentes grupos e) Describe las partes, categorías o clases que componen objeto de estudio.

3.2. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

En este proyecto se utilizó el Modelo Porter, pero para realizar la recolección de la información se realizó una encuesta, el análisis interno P.C.I (Perfil de capacidad interna, direccionamiento estratégico.

4. PROPUESTA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa GAF ASEO S.A.S, es una empresa de sector de los servicios situada en Bogotá, Matricula mercantil No. 02543118 del 17 de febrero de 2015, expedida por la Cámara de Comercio de Bogotá, esta microempresa cuyo objeto social es realizar en Colombia y en el exterior, toda actividad concerniente a los servicios de aseo, cafetería, mantenimiento locativo y jardinería, en todo lo relacionada con limpieza interior de edificios y otras actividades de servicio de apoyo a las demás empresas o personas naturales.

Esta empresa cuenta con servicios de distribución de Insumos, comercialización de productos de aseo con precios bajos y de gran calidad, a nivel institucional o doméstico, así como la venta y alquiler de maquinaria para aseo y limpieza. A nivel de aseo cuenta con servicio de aseo institucional y doméstico con el personal debidamente seleccionado, idóneo y capacitado y en la parte de mantenimiento presta servicios de todero, mantenimientos generales, jardinería y arreglos locativos y ornamentales.

4.1.1. Organigrama

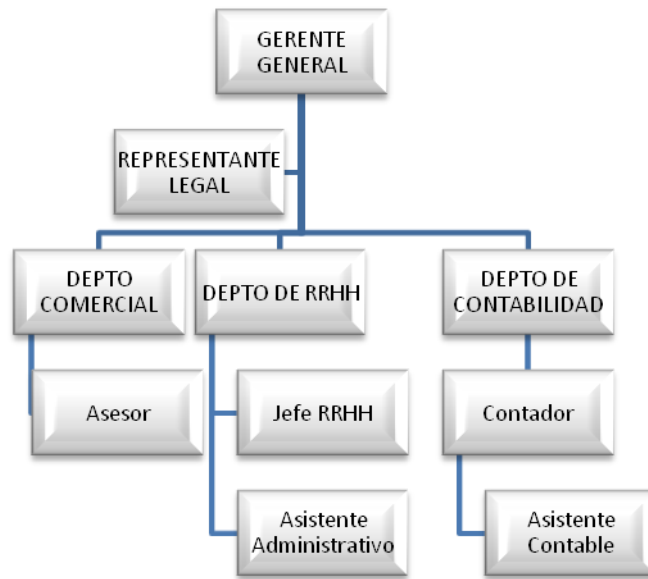


Gráfico 4. Organigrama GAF S.A.S. Elaboración propia

4.1.2. Servicios prestados por la organización

Dentro de los servicios que presta la organización se tienen en cuenta a) Mantenimiento, en esta parte la organización presta servicios de limpieza en todo tipo de inmuebles entre ellos están los edificios de propiedad Horizontal, las empresas, las oficinas, los hogares, los establecimientos educativos, y centros comunales b) Se prestan servicios de limpieza y mantenimiento en áreas específicas como vidrios, fachadas, paredes, pisos, chimeneas c) También se hace limpieza de zonas comunes como jardines, recogida de basura d) Alquiler de equipo de limpieza y mantenimiento.

4.1.3. Contexto actual de las empresas de aseo en Bogotá

Según la Estudios de la Cámara de Comercio de Bogotá, con datos suministrados por el Dane, “la región que integran Bogotá-Cundinamarca, es líder a nivel nacional en laproducción de servicios, concentra el 33% de la oferta total del país. En la economía regional el Sector Servicios genera la mayor parte del PIB 67% una tendencia que se presenta en las principales economías del mundo”

Además, podemos establecer que Bogotá es una de las ciudades que posee una alta intervención en cuanto a los servicios de aseo y mantenimiento, esta zona representa el 89% y en el país 29%⁵.

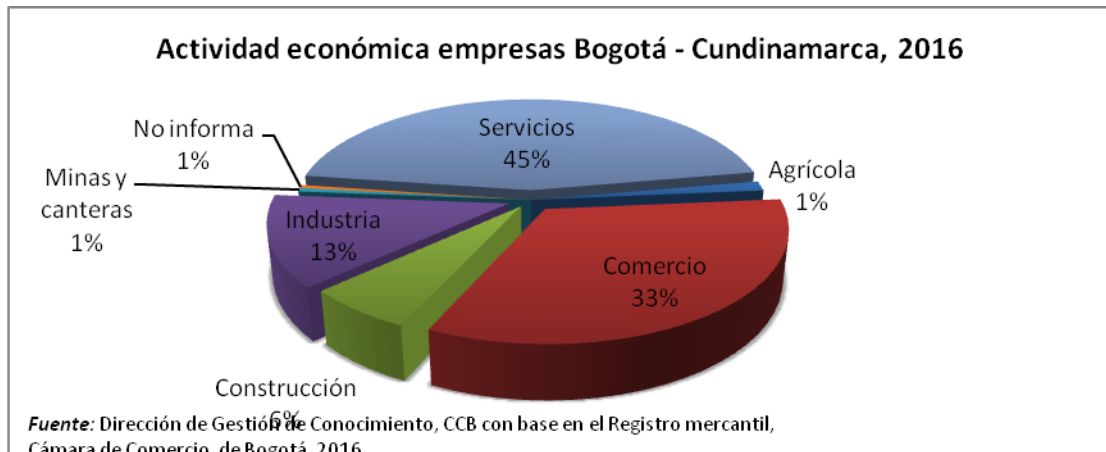


Gráfico 5. Actividad económica empresas de Bogotá. Fuente Cámara de Comercio de Bogotá. Tomado de <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/18563>

En este gráfico podemos evidenciar que el sector de los servicios con un 45% de la actividad económica, es el principal sector de la economía Bogotana.

4.2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

4.2.1. Análisis externo

4.2.1.1. Contexto Económico

La empresas GAF ASEO S.A.S es una empresa de servicios de aseo, situada en Bogotá, esta es considera una de las ciudades con mayor cantidad de empresas prestadoras de servicios de aseo , además cuenta con un buen nivel económico, siendo la Región que dispone de una infraestructura productiva diversa, de allí que los servicios sean destacados, debido a esto Bogotá, es la ciudad con una gran

potencial a nivel financiero, esto debido a sus telecomunicaciones, y una de las ciudades que más cuenta con una entidades empresariales y profesionales. Potencialmente es la primera en la región Andina y una de las más dinámicas en la actividad empresarial en América Latina.

Esta empresa cuenta con los recursos necesarios para su desarrollo, posee la capacidad financiera y presupuestal para poderse establecer en el mercado.

En cuanto a los indicadores económicos de Bogotá, Entre 2001 y 2015, el crecimiento promedio de Bogotá estuvo cercano al nacional (4,4% Bogotá; 4,3% Colombia), aunque, a partir de 2010, el crecimiento de la capital se ubicó por debajo del país.

Según el estudio de cálculo trimestral del Producto Interno Bruto y la Muestra Trimestral de Servicios de Bogotá, los servicios en Bogotá continúan consolidándose como el motor de su economía. En 2015, el valor agregado generado por este sector creció 4,2% en la ciudad y 3,3% en el país. En la capital, los sectores de mayor dinámica fueron los servicios de intermediación financiera, transporte por vía aérea, salud y esparcimiento.

Las Organizaciones de Servicios de Aseo y Cafetería generan capital en precios y en la conducción y administración de personal, eliminando los trámites de contratación, cargas impositivas y gastos administrativos.

4.2.1.2. Contexto Sociocultural

La empresa GAF ASEO S.A.S, se encuentra en un sector que ha venido en expansión debido a la necesidad de las empresas de contar con los servicios de aseo, cafetería y limpieza, pues la limpieza es una necesidad en la vida cotidiana y que mejor que esta sea llevada a cabopor empresas especializadas. En el ámbito social estas empresas incorporan según Portafolio (2011) “el90 por ciento de los trabajadores contratados por estas firmas son madres cabeza de familia, un aliciente más de la importancia que tiene este sector dentro de la economía nacional”, indica Dorian Bohórquez Sierra, directora Ejecutiva de la Federación Nacional de Empresas de Aseo (Fenaseo)”.

Debido a factores como el aumento de la prestación de servicios a domicilio, la incorporación de las amas de casa al sector, servicios de calidad y a nivel de personal calificado, contando con nuevas herramientas y tecnologías de avanzada, hacer que estas marcas sean estables, pues se considera la limpieza como algo necesario e irremplazable a nivel hogar e industrial. De allí que podemos evidenciar la oportunidad laboral de esta empresa en este sector.

4.2.1.3. Marco Normativo

La empresa GAF ASEO S.A.S es una organización de Sociedad por Acciones Simplificada (sas), este tipo de organizaciones se constituyen por uno o más accionistas, estos pueden ser personas naturales o jurídicas, las ventajas de esta organización son a) facilidades para constitución b) precios bajos en los registros y documentación, pue no se requiere Escritura pública c) Conveniente para los negocios familiares d) El tipo de responsabilidad es limitada en cuanto a aportes e) La duración de esta sociedad es indefinido.

Las SAS o sociedades por acciones simplificadas fueron introducidas en la legislación Colombiana con la ley 1258 del 5 de Diciembre del 2008, con el fin de simplificar y crear nuevas estructuras jurídicas que se adapten a las necesidades y diferentes escenarios empresariales.

4.2.1.4. Recursos Tecnológicos

La empresa GAF ASEO S.A.S. actualmente cuenta con un sistema de tecnología de acuerdo con sus necesidades, entre ellas están aspiradoras, hidrolavadoras, abrillantadora, limpiadora a vapor, carros de aseo, exprimidor de traperos, cortadora de césped y rastrillo.

4.2.2. Análisis interno

En este apartado se aplicó la matriz PCI, perfil de capacidad interna según Amaya (2005) “es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades presentadas en la parte interna de la unidad empresarial en relación con las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio externo de la misma. Así se puede hacer un diagnóstico estratégico involucrando todas las categorías de capacidad que contiene la empresa sobre la que influyen los factores de una forma u otra”.

Para Serna (2006) “El perfil de capacidad interna es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades en la parte interna de la unidad empresarial en relación con las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio externo de la misma. Así se puede hacer un diagnóstico estratégico involucrando todas las categorías de capacidad que contiene la empresa sobre la que influyen los factores de una forma u otra”.

Este se realizó a través de una encuesta aplicada a todos los miembros de la organización, GAF ASEO S.A.S, en este podemos dilucidar los factores para tener en cuenta según Serna (2008) son, la capacidad Directiva, la Capacidad Competitiva (o de mercadeo), la Capacidad Financiera, la Capacidad Tecnológica (Producción), la Capacidad del Talento Humano.

4.2.2.1. Encuesta

En este proyecto se aplicó la encuesta según Méndez (2006) “la recolección de información mediante la encuesta se hace por medio de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos en relación con su objeto de investigación”.

ENCUESTA

La empresa GAF ASEO S.A.S lo invita a participar de esta encuesta con el fin de realizar un diagnóstico actual de los procesos administrativos de la organización.

PREGUNTA	Alto	Medio	Bajo
1.La empresa GAF ASEO S.A.S. cuenta con políticas empresariales (misión, visión, objetivos, políticas).			
2. Considera que la empresa GAF ASEO S.A.S tiene la capacidad para enfrentar con sus servicios a la competencia			
3. Existe un grado de compromiso de los directivos con la organización.			
4. Las decisiones de los directivos son acordes para el surgimiento de la empresa			
5. Usted considera que la empresa presta servicios de buena calidad y exclusivos			
6. Existen mecanismos para satisfacer al cliente			
7. La empresa cuenta con portafolio de servicios			
8. GAF ASEO S.A.S tiene la capacidad para ser participe activo dentro del sector.			
9. La organización cuenta con un colchón financiero para cuando se requiera.			
10. Cuenta con la solvencia para suplir los gastos concernientes al personal, insumos y otros gastos.			
11. Posee la empresa capacidad para competir en precios			
12. En cuanto a la inversión la empresa puede tener rentabilidad en el desarrollo de su misión empresarial.			

13. Cuenta la empresa con personas técnico y recursos tecnológicos.
14. La empresa ha realizado procesos de innovación en la prestación de sus servicios.
15. La compañía se compromete a entregar los servicios en el tiempo estipulado.
16. GAF ASEO S.A.S cuenta con programas tecnológicos para el desarrollo de sus procesos.
17. El personal empleado cumple con condiciones de capacitación y conocimiento en su área.
18. Cuál es el grado de estabilidad laboral de los empleados de la empresa GAF ASEO S.A.S.
19. Se cumplen con las obligaciones laborales de la empresa.
20. Se realizan indicadores sobre retiros, ausentismo, rotación de personal, accidentes laborales, clima organizacional.

Tabla 1. Encuesta aplicada en la empresa GAF ASEO S.A.S. Elaboración Propia.

4.2.2.2. Análisis de la Encuesta

4.2.2.2.1. Participantes

Se aplicó la encuesta a 18 empleados de la organización que a continuación se relacionan.

EMPLEADA	CÉDULA	CARGO
GLORIA AMPARO PINEDA TORRES	24.576.997	SERVICIOS GENERALES
RUBY ALEJANDRA SALDAÑA LOPEZ	38.289.162	SERVICIOS GENERALES
NIDIA ROSA FERNANDEZ PEREZ	1.066.728.416	SERVICIOS GENERALES
OLGA ESPERANZA LARROTA ROJAS	38.289.839	SERVICIOS GENERALES
ADRIANA MARIA CHANTRE CHANTRE	43.279.539	SERVICIOS GENERALES
YARIMA LÓPEZ ARRIOLA	32.792.955	SERVICIOS GENERALES
LINA FABIANA ROZO AYALA	1.075.872.751	SERVICIOS GENERALES
WILLIAM HERNAN CHIVATA GARZON	1.075.871.219	TODERO
EFREN EDILBERTO BELTRAN GONZALEZ	79.610.560	TODERO
ANABEL BORJA NARVAEZ	50.919.495	SERVICIOS GENERALES Y COCINA
ELVIA CAMILO	34.640.230	SERVICIOS GENERALES Y COCINA
ANLLY RAMOS DIAZ	1.047.371.664	SERVICIOS GENERALES Y COCINA
ELVIA ROSA MORENO LOPEZ	52.004.021	SERVICIOS GENERALES Y COCINA
HELIDA DENIS TAPIERO QUEZADA	1.023.918.098	SERVICIOS GENERALES Y COCINA
RUBIELA VELASQUEZ REYES	65.698.469	SERVICIOS GENERALES
MONICA ZOLAY ROMERO BELTRAN	1.012.347.741	SERVICIOS GENERALES
MARIA CRISTINA PENAGOS	41.518.852	SERVICIOS GENERALES
HEYDY LORENA BERNAL CORTES	1.019.090.570	AUXILIAR CONTABLE

4.2.2.2.2. Objetivo de la Encuesta

Las preguntas de la encuesta están orientadas a conocer la situación actual de la empresa, la encuesta se estructuró de acuerdo con los factores que componen el PCI.

4.2.2.2.3. Valoración

Se realizaron series de 4 preguntas por cada uno de los factores capacidad directiva, capacidad de competencia, capacidad financiera, capacidad tecnológica, capacidad de Recurso Humano; en cuanto a la valoración de la encuesta se estableció en una escala Likert cuyos ítems están dados por Ejecución Grado de ejecución de tareas o acciones, cuyas variantes son Bajo=1, Medio 2=, Alto = 3.

4.2.2.2.4. Resultados Encuesta



Gráfico 6. Capacidad Directiva. Elaboración propia.

En esta gráfica se evidenció los resultados de la encuesta, en donde la capacidad directiva se encuentra en un rango bajo de 9,25, en cuanto a la planeación estratégica es bajo, pues no se cuenta con una formulación de la estrategia, pues no se ha desarrollado la misión y la visión, también se evidencia que los empleados no tienen conocimiento sobre la planeación estratégica.

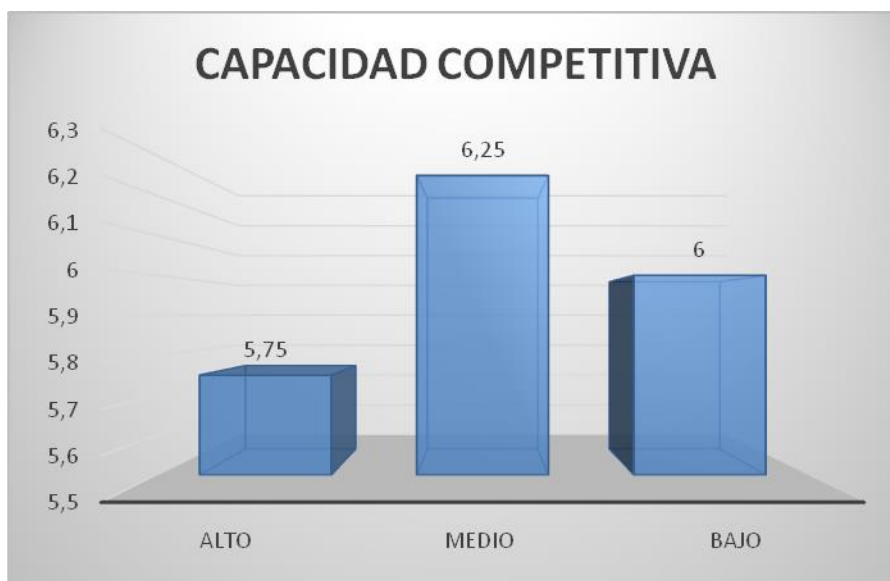


Gráfico 7. Capacidad Competitiva. Elaboración Propia.

Se observó que el resultado en capacidad competitiva es medio con un 6.25 de la valoración, en esta instancia se deduce que falta mejorar el portafolio de servicios, todos los aspectos relacionados con el área comercial, como calidad del producto, exclusividad, participación en el mercado, canales de distribución, mejorar la publicidad, calidad en los servicios al cliente, mejorar los precios del mercado.

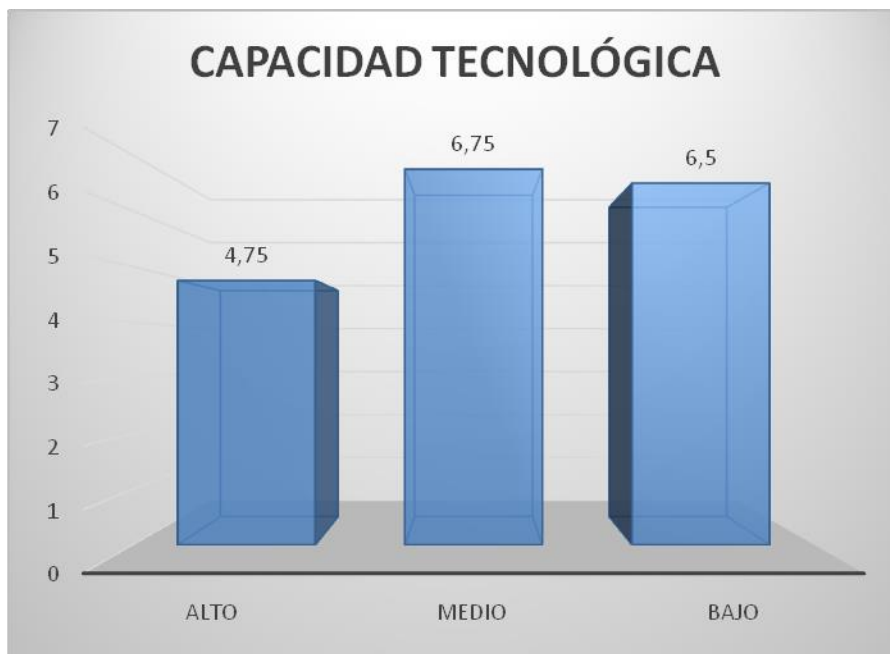


Gráfico 8. Capacidad Tecnológica. Elaboración Propia.

El resultado de la capacidad tecnológica esta evaluada con clasificación Media, lo cual indicó que, en cuanto a la estructura técnica, tecnológica, requiere mejorar tanto el software y hardware, exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, y reestructurar los procesos administrativos.

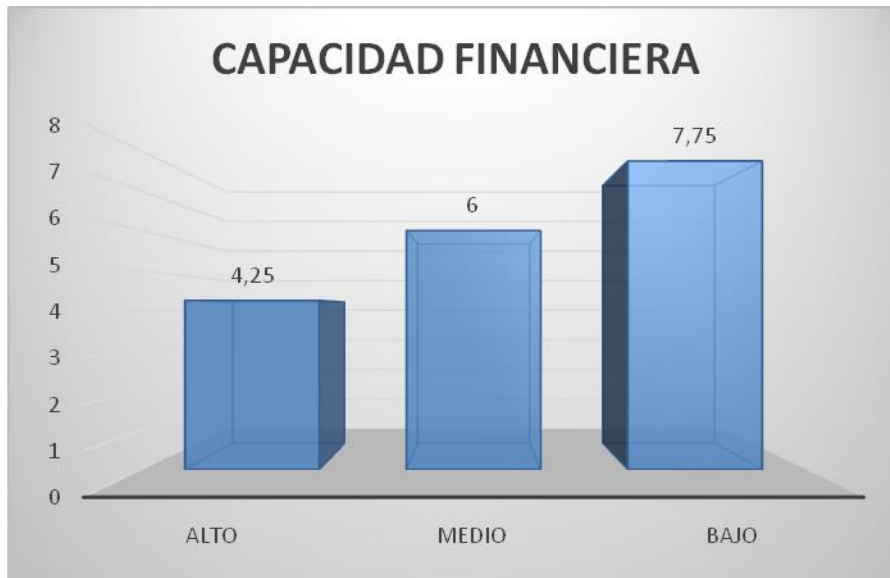


Gráfico 9. Capacidad Financiera. Elaboración propia.

La gráfica determinó que la baja capacidad financiera, con un 7,75, esto está relacionado con la poca capacidad financiera, poca capacidad de endeudamiento y poca capacidad de inversión.

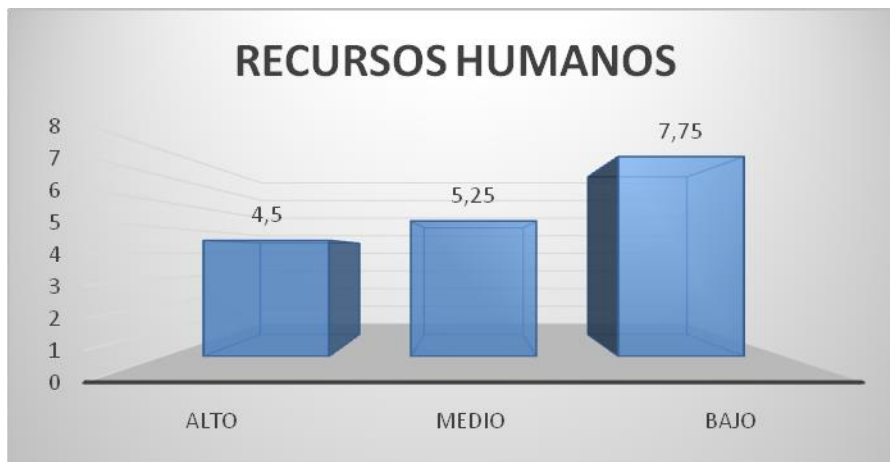


Gráfico 10. Capacidad de Recursos Humanos. Elaboración Propia.

Los resultados de esta gráfica evidenciaron la baja evaluación en Recursos Humanos, debido a que no existen indicadores de estabilidad, rotación, absentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia.

4.3. MATRIZ PCI

4.3.1. Análisis de la matriz

MATRIZ PCI DE LA EMPRESAS GAF ASEO S.A.S.									
Factores	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
Capacidades	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Postura corporativa			x						X
Responsabilidad social									
Uso de planes estratégicos						x			X
Evaluación y pronóstico del Medio				X			X		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				X			X		
Flexibilidad de la estructura Organizacional		X						X	
Comunicación y control Gerencial		X							X
Orientación empresarial					X			X	
Habilidad para atraer y retener personal creativo						X			X
Habilidad para responder a la				X			X		

Tecnología cambiante		
Habilidad para manejar la	X	X
Inflación		
Sistemas de control	X	X
Sistemas de tomas de	X	X
Decisiones		
Sistemas de coordinación	X	X
Evaluación de gestión	X	X

Tabla 2. Matriz PCI. Basado en Sena (2000) recuperado de <http://kdussanplaneacion.blogspot.com.co/2012/01/que-es-el-diagnostico-estrategico.html>.

4.3.2. Resultados de la matriz PCI

De acuerdo con la matriz PCI se estableció:

FORTALEZAS			DEBILIDADES		
• Imagen Corporativa • Mercado laboral en crecimiento • Flexibilidad del mercado • Comunicación y control			• Uso de planes estratégicos • Orientación empresarial • Consecución de personal operativo • Sistema de control, toma de decisiones.		
VALORACION			VALORACION		
❖	ALTA	TENDENCIA (3)	❖	ALTO IMPACTO (3):	Existe e
Totalmente desarrollable en la institución			influye actualmente en corto plazo.		

hoy en día y solo requiere ajustes mínimos	❖ MEDIANO IMPACTO (2): Existe, pero es deficiente y se puede mejorar en mediano plazo.
❖ MEDIA TENDENCIA (2) Existe y funciona bien.	❖ BAJO IMPACTO (1): Existe, es deficiente y se puede mejorar a largo plazo
❖ BAJA TENDENCIA (1): Existe y funciona, pero se tienen que hacer mejoras	

Tabla 3. Análisis de la matriz PCI

4.4. APLICACIÓN DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

La utilización de este modelo de las cinco fuerzas de Porter pretende manifestar e identificar los determinantes de la competitividad, para elaborar algunas propuestas que favorezcan un mejor desempeño competitivo de la empresa, además de calificar la intensidad de las fuerzas.

En este apartado se realizó una descripción cualitativa y se valoró a través de estas cinco fuerzas la definición de precios, costos y obligaciones de inversión que constituyen los factores básicos que explican las expectativas de renta a largo plazo y, por lo tanto, lo que atrae al usuario del área.

De acuerdo con el significado de lo atractivo del sector o atractividad, este se vincula a la confianza de rentabilidad a corto, mediano y largo plazo, en estos ítems están dados por Ejecución Grado de ejecución de tareas o acciones, cuyas variantes son Bajo=3, Medio 2=, Bajo 1.

4.4.1. Competencia directa

La empresa GAF ASEO S.A.S, por ser una empresa de servicios, tiene como competencia directa las pequeñas empresas, aunque en el campo de los servicios se encuentran grandes compañías que tienen acaparado el sector. Sin embargo, esta empresa ha logrado la consecución de nuevos clientes.

Las empresas de mantenimiento y limpieza más importantes en el año 2015, Acciones y Servicios le acortó distancias a la líder Casa limpia, mientras que

Recuperar ocupó el tercer lugar seguida de Summar Procesos y Brilladora El Diamante. Más atrás se posicionaron Mayordomía y Servicios, Serviaseo, Aseo y Sostenimiento, Grupo y Estrategia, Eulen Colombia, Aseocolba, Nacional de Aseo, Fuller Mantenimiento, Serviactiva Soluciones, y Brillaseo.

En cuanto a Bogotá la empresa de servicios más importante esta Casa Limpia y JM MARTINEZ S.A es una sociedad que ha estado en el sector desde hace 35 años de práctica en el mercado, sus servicios son aseo y cafetería a diferentes entidades del sector económico, caracterizándolos por brindar a nuestros clientes calidad en el servicio, tecnología avanzada, recurso humano comprometido y responsable que hacen que nuestros clientes se encuentren satisfechos.

Podemos también evidenciar que la competencia de la empresa se representa en de acuerdo con las circunstancias, la primera tiene que ver con las empresas que están constituidas legalmente que se rigen por la normatividad, esta sería una competencia directa, y la segunda circunstancia radica en las empresas que se rigen por los parámetros de la tercerización y outsourcing es determinado como pequeña empresa está la competitividad indirecta.

BARRERAS DE ENTRADA	BAJO	MEDIO	ALTO
Economías de Escala	x		
Tecnología y conocimiento especializado	x		
Falta de experiencia		x	
Lealtad del consumidor hacia determinadas marcas		x	
Aranceles Altos	x		

Tabla 4. Barreras de Entrada de la empresa según Teoría de las Cinco Fuerzas de Porter. Elaboración Propia.

Sobre la barrera de entrada se estableció que el grado de atracción de los servicios de este sector es baja, debido a que las economías de escala son poco exequibles y aprovechadas.

BARRERAS DE SALIDA	BAJO	MEDIO	ALTO
Costos fijos de salida	x		

Costos de los activos no trasferibles	x		
Pérdida de sinergias		x	
	2	1	0

Tabla 5. Barreras de salida según la Teoría de las Cinco Fuerzas de Porter GAF ASEO S.A.S.Elaboración Propia.

4.4.2. Amenaza de sustitutos

Las empresas de servicios de aseo tienen como principal servicio sustituto el prestado por las empresas de outsourcing, pues estas podrán tener pacto directo del personal de aseo y a través de empresas temporales, la cuales prestan un servicio de nómina que libera a la empresa contratante de cualquier tipo de relación patronal.

Además, podemos referenciar que otros sustitutos en cuanto a competencia es la desleal y un sector sumergido, cuando hay personas independientes o en la misma familia donde estas brindan unos servicios con precios más bajos para realizar las actividades que las empresas desarrollan, es el pequeño cliente y comunidades de vecinos que son los principales consumidores de este tipo de servicios.

AMENAZA DE SUSTITUTOS	BAJO	MEDIO	ALTO
Aumento en la calidad de los productos	x		
Reducción de precios	x		
Aumento de ventas			X
Promocionar el producto con más publicidad		X	
	2	1	1

Tabla 6. Fuerza Amenaza de sustitutos.Elaboración Propia.

Esta tabla determinó que en cuanto a la fuerza competitiva de productos sustitutos es media, pues estos productos se han podido afianzar en el sector y la empresa GAF ASEO S.A.S, han logrado penetrar en mediana medida en la penetración del mercado, así como el aumento de sus ventas.

4.4.3. Poder de los proveedores

La empresa GAF ASEO S.A.S cuenta con varios proveedores de acuerdo consus necesidades.

El principal proveedor de esta empresa son los grandes almacenes de superficies, en cuanto a maquinaria se cuenta con Fenixcol que es una empresa Comercializadora Fénix Colombia S.A.S. brinda soluciones en equipos de aseo institucional en Bogotá, ajustadas a las necesidades específicas de cada empresa.

En este caso Bogotá, cuenta con varias empresas que se dedican al mercado de los suministros de maquinaria, es por esto por lo que GAF ASEO S.A.S puede cambiar de proveedor de acuerdo con el requerimiento y la mejor propuesta, por tanto, no existe un proveedor concentrado.

También, esto permite no exceder en el alto costo de la compra, la flexibilidad de proveedores da la posibilidad para que la organización no concentre sus proveedores en uno solo.

PODER DE LOS PROVEEDORES	BAJO	MEDIO	ALTO
Conseguir a los proveedores		X	
Producir algunos insumos que se necesitan	x		
Establecer pactos con otros proveedores o clientes		X	
	1	2	

Tabla 7. Fuerza poder de los proveedores Empresa GAF ASEO S.A.S. Elaboración Propia.

4.4.4. Rivalidad Competitiva

En cuanto a esta fuerza un sector que puede competir con la organización son los expertos, que prestan servicios de aseo, limpieza, porsus propios medios en este caso tenemos que estos competidores pueden ser un gran número. Estos pueden ser contratados debido a la demanda que no puede ser cubierta, cunado la oferta es mayor.

Un segundo grupo de competidores son las franquicias que, en este momento, se han convertido en un sector importante de la economía.

RIVALIDAD COMPETITIVA	BAJO	MEDIO	ALTO
Aumentar la calidad de los productos.	x		
Reducción de precios	x		
Dar realce nuevas particularidades a los productos.		X	
Ofrecer nuevos servicios			X
	2	1	1

Tabla 8. Valor Fuerza Rivalidad Competitiva empresa GAF ASEO S.A.S. Elaboración Propia.

4.4.5. Poder de compra

El mercado de los servicios de aseo y limpieza siempre han tenido acogida y en los últimos años han ido en incremento, es por esto por lo que en Bogotá existe mercado para la prestación de estos servicios, dentro de los potenciales clientes se encuentran los edificios de Propiedad Horizontal, Universidades, Colegios, Instituciones públicas y privadas, además las casas familiares, debido a que el nuevo rol de la mujer profesional necesita el apoyo en este tipo de servicios.

En este caso los compradores claves de la empresa GAF ASEO S.A.S. incluyen un sector amplio, sobre todo en las casas familiares.

PODER DE COMPRA	BAJO	MEDIO	ALTO
Aplicar una condición diferente a los servicios	x		
Ofrecer mejores garantías del servicio	x		
Aumento de la comunicación con el cliente		x	

Ofrecer un servicio o producto adicional al servicio		x
	2	2

Tabla 9. Fuerza Poder de Compra. Elaboración Propia.

CUADRO DE RESUMEN DE LAS FUERZAS

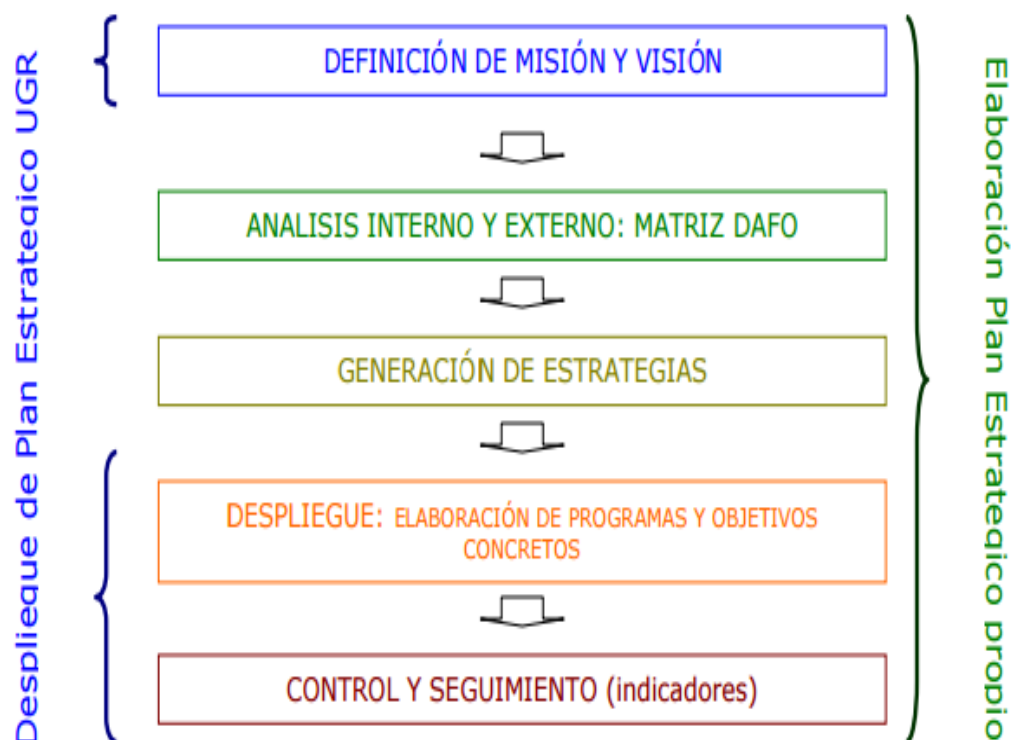
FUERZAS	BAJA	MEDIO	ALTO
BARRERAS DE SALIDA	2	2	
BARRERAS DE ENTRADA		2	1
AMENAZA DE SUSTITUTOS		2	1
PODER DE PROVEEDORES	1	2	
RIVALIDAD DE COMPETITIVA	2	2	1
PODER DE COMPRA	2	2	
TOTAL	7	12	3

Tabla 10. Resumen del modelo de la cinco Fuerza de Potter. Elaboración Propia.



Gráfico 11. Modelo de la cinco Fuerzas GAF ASEO S.A.S

4.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



4.5.1. Misión de GAF ASEO S.A.S

GAF ASEO S.A.S, es una organización que pretende brindar bienestar y solución a sus clientes, para que estos obtengan todos los beneficios de aseo, mantenimiento y limpieza en su organización o residencia, contando con herramientas de última tecnología, así como personal calificado, con el compromiso de tener grandes estándares de calidad frente a sus clientes y a su personal.

4.5.2. Visión



Gráfico 12. Características de la Visión de la empresa GAF ASEO S.A.S.

Visión

Para el año 2021 GAF ASEO S.A.S, estará entre las mejores empresas de servicios en su sector, contando con Recursos Humanos competitivos, capacitados y proactivos. A través de procesos administrativos con calidad y tecnología, llegaremos a nuestros clientes con altos estándares de innovación para satisfacer sus requerimientos, participando en una administración financiera y económica rentable para toda la organización.

4.5.3. Valores Organizacionales

Sentido de Pertenencia

Las personas que laboran en GAF ASEO S.A.S tienen el privilegio de laborar en el campo profesional que les gusta con gran compromiso, responsabilidad y confianza.

Espíritu Innovador

Contamos con un material humano creativo, con nuevas propuestas y alto grado de resolución de problemas en forma original.

Trabajo en equipo

Siendo una empresa con proyección GAF ASEO S.A.S, plantea la colaboración entre sus integrantes formando un equipo de trabajo con altos resultados de alta calidad y excelencia.

4.5.4.Objetivos, Estrategias y Planes de Acción

Tomando como base el análisis estructural de la matriz PCI y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se establecieron los siguientes objetivos estratégicos, diseñador por cada uno de los componentes a) Alcance financiero b) Atención a clientes y nuevos mercados c) Alcance de los procesos Internos d) Alcance del Recurso Humano e) Alcance de la Tecnología f) Alcance Tecnológico.

Alcance Financiero

En estos objetivos se pretende mejorar las condiciones que arrojo la Matriz PCI, desde la capacidad Financiera.

Objetivo 1. Alcance Financiero	Principal	Secundario
Incrementar el valor de capital		X
Manejo adecuado de las finanzas de la Organización	X	
Consolidar el listado de clientes y aumentar su cobertura		X
Realizar la provisión de recursos para la misión de la organización		X
Lograr un valor agregado a los servicios de la cía.		X
Aumentar la rentabilidad del capital		
Mejorar la liquidez de la organización	X	
Reducir costos sin desmejorar la calidad		X
Desarrollar políticas de inversión		

Tabla 11. Objetivo Estratégico 1. Elaboración Propia.

Estrategia 1. Penetración del mercado

Lo que se busca es más participación de mercado para el servicio que presta la empresa a través de mejorar su plan de marketing.

Planes de Acción 1. Penetración del mercado

- Contratación de un ejecutivo comercial con el fin conseguir clientes potenciales
- Diseño de un plan de publicidad a través de portafolios, medios de comunicación, mejoramiento de la página Web, manejo de redes sociales.
- Diseño de una propuesta de promoción o campaña del servicio prestado.

Alcance Competitividad

Este objetivo fue arrojado desde el análisis de la matriz del PCI y desde el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

Objetivo 2. Alcance clientes y nuevos mercados	Principal	Secundario
Reconocer y seguir los requerimientos de los clientes	X	
Implementar nuevos servicios de exclusividad		X
Posicionar la organización en cuanto a reconocimiento	x	
Aumentar la prestación de los servicios y la cobertura		X
Conservar clientes antiguos y vincular nuevos	x	
Mejorar en cuanto a satisfacción y competitividad		X
Perfeccionar las interacciones con los compradores	x	

Tabla 12. Objetivo Estratégico 2. Elaboración Propia.

Estrategia 2. Desarrollo de mercado

Esta estrategia consiste en la introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.

Plan de Acción 2.

- Elaboración del plan de apertura de nuevos canales de distribución de forma económica y de buena calidad.
- Recopilación de la información de los clientes en zonas diferentes a la que se encuentra la empresa para crear un mercado, sin salirse de sus límites, para poder tener cumplimiento.
- Realización de un cronograma para realizar visitas con el portafolio a otras zonas diferentes a la organización.
- Implementación de un portafolio de servicios actualizado de los servicios de la organización.

Alcance de los procesos Internos

Objetivo 3. Alcance de los procesos internos	Principal	Secundario
Proveer los productos y servicios con calidad	x	
Ejecutar la medición, analizar y realizar el seguimiento a los procesos de la organización		X
Conservar en buen estado la estructura física de la organización		X
Optimizar los procesos de entrega de los servicios, atendiendo con prontitud al cliente	x	
Lograr una comunicación asertiva con los clientes, proveedores y directivos		X
Promover las pautas de sentido de pertenencia	x	

Tabla 13. Objetivo Estratégico 3. Elaboración Propia.

Estrategia 3. Desarrollo de Productos

Esta estrategia busca mayores ventas al mejorar los productos o servicios actuales o desarrollar nuevos.

Plan de Acción 3.

- Diseño una lista de clientes satisfechos para que prueben los nuevos productos, además siendo la empresa relativamente nueva, es una ventaja pues el mercado siempre busca innovación y la organización está comenzando.
- Adquisición de nuevos productos en cuanto a limpieza y aseo, que sean creativos y prácticos en el mercado.
- Control de la calidad de los servicios prestados y diseñar un valor agregado y demostrando alta calidad en los servicios.

Alcance del RH

Objetivo 4. Alcance del Recurso Humano y Principal Secundario competencias Organizacionales

Promover el Bienestar general y laboral de la compañía	x
--	---

Cumplir con los procesos del Recurso Humano	x
---	---

Fomentar la cultura y el clima organizacional	x
---	---

Mantener y conservar la calidad de los empleados	
--	--

Tabla 14. Objetivo estratégico 4. Elaboración Propia.

Estrategia 4. Recurso Humano

Liderazgo en costo, esta estrategia genérica, exige un conjunto de tácticas interrelacionadas estrechamente, como minimizar costos en la parte del Recurso Humano.

Plan de Acción

- Reducción al mínimo, mediante políticas efectivas, de los costos asociados a la rotación de personal, para esto se debe llevar los indicadores de ausentismo, accidentalidad, permisos, incapacidades.
- Implementación de programas efectivos de orientación y capacitación para maximizar la productividad de los empleados.

Alcance de Tecnologías de Información y Comunicación

Objetivo 5. Alcance de Tecnologías de Información y Comunicación		Principal	Secundario
Incrementar el uso de las tecnologías Tic		x	
Mejor la calidad de la información dada a los clientes		x	
Actualizar las bases de datos existentes para la promoción de la organización incluyendo los clientes		x	

Tabla 15. Objetivo Estratégico 5. Elaboración Propia.

Estrategia No. 5 Información y Tecnología

La comunicación es parte esencial para una administración estratégica exitosa, pues permite la participación en el proceso de todos los empleados de la organización, que se comprometen a participar de la planeación estratégica.

Planes de Acción 5.

- Difusión y aplicación del direccionamiento estratégico de la empresa.
- Adquisición de programa de software que involucre todos los procesos de la organización.
- Elaboración de manual de funciones para los cargos.

	DESCRIPCION Y PEFIL DEL CARGO	Fecha	22-08-2017
		Versión	1
		Área	Administración
CARGO	GERENTE GENERAL		
OBJETIVO	Determina e implementa la planeación y políticas de la empresa, asume su dirección y control para garantizar el desarrollo y crecimiento del negocio enfocándolo al logro de los objetivos propuestos.		
RESPONSABILIDADES	Representar jurídicamente a la empresa en toda clase de asuntos Implementa las herramientas que permiten desarrollar el plan estratégico y las políticas de la empresa Manejo de las relaciones corporativas de la empresa Ejecución de las disposiciones de la junta directiva Delegar con responsabilidad en los funcionarios de la empresa Presentar informes contables, financieros y de Gestión Fijar los salarios y compensaciones de los empleados Dirigir las relaciones laborales de la empresa Fijar tarifas y precios por los servicios que se presten		
DECISIONES	Tiene la autoridad para la toma de decisiones		
INDICADORES DE GESTION	Desarrollo e implementación del plan estratégico Crecimiento del negocio Presupuesto vs ejecución		
PERFIL PROFESIONAL	Formación académica: Administrador de Empresas o áreas afines		
	Experiencia laboral: Por lo menos cinco años de experiencia, dos de ellos en puesto de nivel gerencial		
	Conocimientos específicos: Preferiblemente conocimientos en organizaciones de servicios de aseo y cafetería		
	Habilidades adicionales: liderazgo e iniciativa, muy buenas relaciones interpersonales-corporativas, manejo de la comunicación		
COMPETENCIAS	Toma de decisiones Comunicación Trabajo en equipo Liderazgo Actitud de servicio Orientación al logro		
Elaboro	REVISOR	APROBO	

	DESCRIPCION Y PEFIL DEL CARGO	Fecha	22-08-2017
		Versión	1
		Área	Administración
CARGO	ASESOR COMERCIAL		
OBJETIVO	Obtener de manera profesional la mayor cobertura de mercado, así como la mejor imagen tanto para la empresa como para el producto dentro de su cartera de clientes o zona, y siempre con una actitud de compromiso con el cliente.		
RESPONSABILIDADES	Antes de la venta. Realizar prospecciones, organizar el tiempo, intentar descubrir nuevos sectores, establecer contacto previo con el cliente, preparar las rutas, preparar las visitas. Durante la venta, la visita. Presentación, oferta, tratamiento de objeciones, cierre de la venta. Después de la venta, el seguimiento. Análisis de cumplimiento de objetivos, informe de gestión diario o reporte, atender reclamaciones e incidencias.		
DECISIONES	NO TOMA DECISIONES		
INDICADORES DE GESTION	Nuevas cuentas empresariales Aumento de clientes potenciales		
PERFIL PROFESIONAL	Formación académica: Bachiller con conocimientos en mercadeo		
	Experiencia laboral: Dos años de experiencia		
	Conocimientos específicos: Conocimientos en mercadeo, marketing		
	Habilidades adicionales: utilización de tácticas de convicción, relaciones interpersonales, manejo de la palabra		
COMPETENCIAS	Proactividad Manejo de atención al cliente Relaciones interpersonales Relaciones publicas		

Elaboro	REVISOR	APROBO
---------	---------	--------

	DESCRIPCION Y PEFIL DEL CARGO	Fecha	22-08-2017
		Versión	1
		Área	Administración
CARGO	AUXILIAR CONTABLE		
OBJETIVO	Este puesto es el que esta designado como el puesto operativo dentro del área contable ya que está encargado de registro y control de todas las operaciones contables de la empresa		
RESPONSABILIDADES	Registro de operaciones contables de la empresa. Digitación en el sistema de todas las operaciones contables. Mantener al día todos los libros contables de ley. Generar información contable para toma de decisiones. Elaborar el cronograma de pagos en coordinación con finanzas.		
DECISIONES	No toma decisiones		
INDICADORES DE GESTION	Lograr una comunicación asertiva con el contador Mantener actualizado el proceso contable Determinar las falencias en la parte contable		
PERFIL PROFESIONAL	Formación académica: bachiller con conocimientos en contabilidad Experiencia laboral: dos años de experiencia Conocimientos específicos: preferiblemente conocimientos en servicios de aseo y mantenimiento. Habilidades adicionales: manejo de lógica y habilidad numérica		
COMPETENCIAS	Trabajo bajo presión Orientación al logro Habilidades sociales y comunicativas Sentido de pertenecías y confianza		

Elaboro	REVISO	APROBO
---------	--------	--------

	DESCRIPCION Y PEFIL DEL CARGO	Fecha	22-08-2017
		Versión	1
		Área	Administración
CARGO	SERVICIOS GENERALES		
OBJETIVO	Esta encargado de la limpieza e higiene del local su labor es continua y está estructurada por áreas definidas en las cuales debe de no solo limpiar sino también mantenerlo en buen estado e informar de cualquier deterioro en la infraestructura o en la maquinaria o equipo de la empresa, también el mantenimiento de los baños que son de alta circulación.		
RESPONSABILIDADES	Trabajo en equipo –manejo de maquinaria de limpieza industrial Uso de materiales - útiles de limpieza Mantenimiento integral – información de cualquier imperfecto		
DECISIONES	No toma decisiones		
INDICADORES DE GESTION	Ambiente agradable Satisfacción de los clientes		
	Formación académica: No es necesaria		
	Experiencia laboral: Dos años de experiencia		
	Conocimientos específicos: Utilización de herramientas de limpieza		
	Habilidades adicionales: Atención amable, receptividad		
COMPETENCIAS	Atención (concentración en el trabajo) Proactividad Servicio al cliente Manejo bajo presión Tolerancia a la frustración		

Elaboro	REVISO	APROBO
---------	--------	--------

5. CONCLUSIONES

- El diseño del plan estratégico planteado en este proyecto permitirá a la empresa ser competitiva en el área de los servicios de aseo, esto aumentará la participación en el mercado y fortalecerá la imagen frente a otras empresas.
- La utilización del modelo de las cinco fuerzas de Porter permitió identificar los determinantes de la competitividad y elaborar algunas propuestas que favorezcan un mejor desempeño competitivo de la empresa.
- De acuerdo con el diagnóstico interno y externo de la empresa se determinaron las necesidades y requerimientos de la empresa, y se da solución a través del direccionamiento estratégico planteado.
- Basados en la matriz PCI, en el análisis de las Fuerzas, se pudo establecer los objetivos estratégicos con el fin de realizar un seguimiento y medición de estos procesos.
- Se evidenció que carecen de un servicio de portafolio que les impide llegar a nuevos clientes.
- No hay un manejo eficiente de los recursos tecnológicos y de información.
- Una de las limitaciones se encuentra en el área financiera, esto debido a que los recursos económicos no podrán satisfacer las demandas para la implementación del plan.
- Con el diseño de plan estratégico la empresa involucrara a todas las áreas de la empresa en forma metódica obteniendo la información en el momento requerido facilitando la consecución de las políticas empresariales en el entorno interno y externo.
- La implementación del plan estratégico permite a todas las áreas asumir responsabilidades en relación con su práctica con lo cual se podrá asumir correctivos y acuerdos para el mejoramiento de los procesos.

6. RECOMENDACIONES

La gerencia debe asumir que el mercado está cambiando constantemente y que los procesos administrativos son necesarios para el fortalecimiento y el mejoramiento de la empresa.

Se debe tener claro que la forma más eficiente y eficaz para obtener una rentabilidad del negocio es el conocimiento de una planeación estructurada así sea en una pequeña empresa.

Es importante que este proyecto se implemente pues ayuda a la empresa a lograr su identidad comercial en el sector de los servicios.

Elaborar periódicamente un análisis de seguimiento al plan estratégico para constatar si las metas se están cumpliendo.

Documentar al personal de nuevas medidas administrativas y el plan estratégico diseñado.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaya, J (2005) *Gerencia: Planeación& Estrategia*. Universidad Santo Tomas de Aquino, 395 pág. Bogotá. Colombia.
- Abascal, F (2000). *Cómo se hace un plan estratégico: modelo de desarrollo en una empresa*. ESIC Editorial. 476 págs. Madrid.
- Amador, F (2002). *La planeación estratégica en el proceso administrativo*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>
- Burbano, J (2005). *Presupuestos. Enfoque de gestión planeación y control de recursos*. Bogotá: Edit. MC Graw Hill. 3ª ed.
- Cámara de Comercio de Bogotá (2009) *Informe sobre las Causas de la liquidación de empresas en Bogotá*. Recuperado de http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/13127/4439_causas_de_liquidacion_de_empresas_en_bogota_parte_1-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Confecámaras (2017) *Informe de dinámica empresarial en Colombia 2016*. Recuperado de http://confecamaras.org.co/phocadownload/2017/Cuadernos_an%C3%A1lisis_econ%C3%B3mico/Informe_de_Din%C3%A1mica_Empresarial_2016.pdf.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación. México. Décimo Primera Edición. Pág. 416.
- Dess, G., Eisner, A.y, Lumpkin, G. (2010). *Administración Estratégica. Textos y casos*. Editorial McGraw-Hill. Quinta Edición. México.
- Donnelly (Jr.), James, L; Gibson, J; Ivancevich, M (1997). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. Octava Edición. Editorial Irwin. 848 pág.
- Fernández, J (2006) *El proceso administrativo*. Editorial: DIANA. Edición: 2.
- Godínez, A; Hernández, G (2014). *Planeación Estratégica total; El método para planeación estratégica preferido*. Editorial Ignius Media Innovation. México.

- Goldstein, L; Nolan, T; Pfeiffer, W (1998) *Planeación Estratégica Aplicada*. Editorial Mc-Graw Hill, México. Pág. 33
- George A. Steiner (1998). *Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber*". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA-
- Illera, C (2008). *Ejercicios de la administración y funciones de la empresa*. Madrid: Edt.1a Sanz y Torres, S. L.
- Hill, C. y, Jones, G. (2011) *Administración Estratégica. Un Enfoque Integral*. Cengage Learning Editores, S.A. de CV. México D.F. Novena Edición. Pág. 424.
- Jaramillo (1992). *Dirección Estratégica*. Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management.
- Johnson, G; Scholes, Whittington (2010) *Fundamentos de estrategia*. Pearson Educación.S.A. Madrid. Pág. 320.
- Kotler, P (1993). *Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control)* 7a. edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Naucalpan de Juárez. Edo. México.
- Mintzberg, H (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Editorial El Ateneo. Argentina. 365 Págs.
- Pérez, A; Ramírez, M (2006). *Investigación y Desarrollo - Título: Herramientas de gestión para Pymes Innovadoras Julio 2003 -2006*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/282286345_Por_que_fracasan_las_pymes_en_Colombia
- Ranking 2015.*Limpieza y mantenimiento de Colombia* (2016). Recuperado de <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2015-limpieza-y-mantenimiento-de-Colombia.html>
- Reyes, A (2005). *Administración de empresas. Teoría y práctica*. Segunda Parte. Editorial Limusa.
- Sallenave, J (1995). *La Gerencia Integral ;No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia!*, Editorial Norma.
- Stoner, J; Freeman, E (1992).*Administración*. México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Serna, H (2008). *Gerencia Estratégica*. 3R Editores, décima edición, Bogotá. pág. 174.

Scanlan, B (1973) Principios De Gestión Y Comportamiento Organizacional.
Recuperado de http://www.angelfire.com/ak6/proceso_escom/unidad_2.pdf

Tomasini, A (1989) *Planeación estratégica y control total de calidad*. Editorial Grijalbo. México.

8. ANEXOS

Encuesta.

C.D	Alto	Medio	Bajo
1.La empresa GAF ASEO S.A.S. cuenta con políticas empresariales (misión, visión, objetivos, políticas).	2	4	12
2. Considera que la empresa GAF ASEO S.A.S tiene la capacidad para enfrentar con sus servicios a la competencia	5	3	10
3. Existe un grado de compromiso de los directivos con la organización.	4	5	9
4. Las decisiones de los directivos son acordes para el surgimiento de la empresa	4	8	6
Total	3,75	5	9,25

C.C	Alto	Medio	Bajo
5. Usted considera que la empresa presta servicios de buena calidad y exclusivos	5	6	7
6. Existen mecanismos para satisfacer al cliente	8	8	2
7. La empresa cuenta con portafolio de servicios	3	7	8
8. GAF ASEO S.A.S tiene la capacidad para ser participe activo dentro del sector.	7	4	7
Total	5,75	6,25	6

C.F	Alto	Medio	Bajo
9. La organización cuenta con un colchón financiero para cuando se requiera.	4	8	6
10. Cuenta con la solvencia para suplir los gastos concernientes al personal, insumos y otros gastos.	3	6	9
11. Posee la empresa capacidad para competir en precios	5	5	8
12. En cuanto a la inversión la empresa puede tener rentabilidad en el desarrollo de su misión empresarial.	5	5	8
Total	4,25	6	7,75

C.T	Alto	Medio	Bajo
13. Cuenta la empresa con personas técnico y recursos tecnológicos.	5	6	7
14. La empresa ha realizado procesos de innovación en la prestación de sus servicios.	6	6	6

15. La compañía se compromete a entregar los servicios en el tiempo estipulado.	4	9	5
16. GAF ASEO S.A.S cuenta con programas tecnológicos para el desarrollo de sus procesos.	4	6	8
Total	4,75	6,75	6,5

R.H	Alto	Medio	Bajo
17. El personal empleado cumple con condiciones de capacitación y conocimiento en su área.	6	5	7
18. Cuál es el grado de estabilidad laboral de los empleados de la empresa GAF ASEO S.A.S.	5	6	7
19. Se cumplen con las obligaciones laborales de la empresa.	4	5	9
20. Se realizan indicadores sobre retiros, ausentismo, rotación de personal, accidentes laborales, clima organizacional.	3	5	8
Total	4,5	5,25	7,75