



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**“Modelo de Direccionamiento Estratégico para la empresa “Azulado Clean
S.A., año 2015”**

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTORA: Granja Amores, Julia Mercedes

DIRECTOR: Almeida Martínez, Marcelo Esteban, Eco. M.B.A.

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Economista M.B.A

Marcelo Esteban Almeida Martínez

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: “Modelo de Direccionamiento Estratégico para la empresa “Azulado Clean S.A., año 2015” realizado por Granja Amores Julia Mercedes, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, julio de 2015

f.....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Granja Amores Julia Mercedes declaro ser autora del presente trabajo de titulación: “Modelo de Direccionamiento Estratégico para la empresa “Azulado Clean S.A., año 2015”, de la Titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo el Eco. M.B.A. Marcelo Esteban Almeida Martínez director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Autora: Granja Amores Julia Mercedes

Cédula: 1709199879

DEDICATORIA

A la persona que más me motivo a ser mejor, me enseñó a ser quien soy, me inyectó día a día la energía necesaria para cumplir con mis objetivos. Al ser maravilloso que desde el día que nací se dedicó a velar por mi bienestar. Licenciada Rosario Amores, ¡Madre Querida! Gracias por tu apoyo incondicional, sé que desde el cielo me bendices día a día. Esta tesis te la dedico a ti con todo el amor y agradecimiento del mundo.

Te Amo ¡Madre Querida!

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme permitido finalizar esta etapa profesional de mi vida, a mi esposo Víctor Hugo Salazar, mis hijos Vicky, Hugo Javier y Christopher Pickup por su cariño, comprensión, entrega y amor en cada jornada emprendida; ustedes fueron mi inspiración en momentos difíciles y de agotamiento.

A mis hermanas Virginia y Loiry por su apoyo incondicional en todas las fases de mi vida; a mi padre, hermanos y familiares.

A mis amigas: Silvana Torres, Ing. Lorena Egas, Olguita Peralta y Venus Villalva por compartir momentos significativos y ser parte de esta gran hazaña.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TÍTULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I.....	5
EL ÁMBITO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1. Antecedentes.....	6
2. Justificación	6
3. Problema	6
3.1 Problema general.....	6
3.2 Problemas específicos	8
4. Delimitación	8
4.1 Delimitación espacial	8
4.2 Delimitación temporal.....	8
5. Objetivos	8
5.1 Objetivo general	8
5.2 Objetivos específicos	8
5.2.1 Objetivos a corto plazo	9
5.2.2 Objetivos a mediano plazo	9
5.2.3 Objetivos a largo plazo	9
6. Marco teórico.....	10
6.1 Planificación estratégica.....	10
6.1.1 Objetivos.....	10
6.1.2. Importancia	11
6.1.3. Características	11
6.2 Beneficios no financieros de la planificación estratégica	12
6.3 Obstáculos en la planificación estratégica.....	13

6.4	El modelo de la administración estratégica	14
6.5	Beneficios de la administración estratégica	15
6.6	Marco espacial	15
6.7	Marco temporal	15
6.8	Marco institucional	15
6.9	Marco legal	16
7.	Hipótesis.....	17
7.1	Hipótesis general	17
7.2	Variables	17
7.2.1	Variable dependiente.....	18
7.2.2	Variable independiente	18
8.	Metodología.....	18
8.1	Tipo de investigación	18
8.2	Métodos de investigación.....	18
8.3	Técnicas de investigación	19
8.4	Procedimiento de investigación.....	19
8.5	Validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados	19
CAPÍTULO II.....		20
MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL.....		20
2.	Marco referencial	21
2.1	Definición de plan estratégico	21
2.1.1	Objetivos.....	22
2.1.2	Importancia	22
2.1.3	Características.....	22
2.2	Beneficios no financieros de la planificación estratégica.....	23
2.3	Obstáculos en la planificación estratégica	24
2.4	Direccionamiento estratégico.....	24
2.4.1	Definir la misión e identificar la visión.....	25
2.4.1.1	Misión	25
2.4.1.2	Visión.....	25
2.4.2	Análisis estratégico	26
2.4.2.1	Formulación de estrategias.....	26
2.4.2.2	Los 4 puntos de vista de la planeación estratégica	27
2.4.2.3	Posicionamiento estratégico.....	27
2.4.2.4	Pensamiento estratégico.....	28

2.4.2.5	Niveles estratégicos	28
2.5	Análisis FODA	29
2.5.1	Conceptos básicos	29
2.5.2	Matrices	30
2.6	Mapa estratégico	31
2.7	Plan de acción	32
2.8	Indicadores de gestión	32
2.8.1	Tipos de indicadores	32
CAPÍTULO III.....		34
MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA AZULADO CLEAN S.A. ENFOCADO AL MERCADO DE LIMPIEZA EN LA CIUDAD DE QUITO.....		34
3.1	Introducción	35
3.2	Objetivos.....	36
3.2.1	General.....	36
3.2.2	Específicos	36
3.3	Justificación	36
3.4	Modelo de administración estratégica.....	36
ETAPA 1.....		37
3.4.1	Auditoría externa	37
3.4.1.1	Fuerzas económicas.....	39
3.4.1.1.1	Producto Interno Bruto (PIB).....	40
3.4.1.1.2	Inflación	42
3.4.1.2	Fuerzas sociales.....	43
3.4.1.2.1	Pobreza	43
3.4.1.2.2	Canasta básica	44
3.4.1.2.3	Desempleo.....	44
3.4.1.3	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.....	45
3.4.1.3.1	Fuerzas políticas.....	45
3.4.1.3.2	Fuerzas gubernamentales.....	46
3.4.1.3.3	Fuerzas legales.....	46
3.4.1.4	Fuerzas tecnológicas	47
3.4.1.5	Fuerzas competitivas	48
3.4.1.6	Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	50
3.4.1.7	Análisis interno.....	51
3.4.1.7.1	Clientes.....	51
3.4.1.7.2	Proveedores.....	52

3.4.1.7.3 Empresa competidoras	52
ETAPA 2.....	53
3.4.2 La auditoría interna.....	53
3.4.2.1 Análisis de recursos y capacidades internas.....	54
3.4.2.1.1 Capacidad Administrativa.....	54
3.4.2.1.2 Capacidad Directiva	55
3.4.2.1.3 Capacidad Tecnológica.....	56
3.4.2.1.4 Capacidad Financiera	57
3.4.2.1.5 Capacidad de operaciones.....	58
3.4.2.1.6 Capacidad de RR.HH.....	59
ETAPA 3.....	60
3.4.3 Elaborar las declaraciones de visión y misión.....	60
ETAPA 4.....	64
3.4.4 Establecimiento de objetivos a largo plazo	64
ETAPA 5.....	67
3.4.5 Generar, evaluar y seleccionar estrategias.....	67
ETAPA 6.....	68
3.4.6 Implementación de estrategias (asuntos relacionados con la gerencia)	68
3.4.6.1 Implementación de estrategias	70
ETAPA 7.....	84
3.4.7 Temas de marketing, publicidad, etc.....	84
ETAPA 8.....	87
3.4.8 Medir y evaluar el desempeño del Modelo.....	87
3.4.9 Análisis de Costo - beneficio	89
CAPÍTULO IV	90
SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL MODELO E INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA AZULADO CLEAN S.A.	90
4.1 Indicadores de gestión.....	91
4.1.1 Eficacia.....	91
4.1.2 Índices de eficiencia	92
4.1.3 Equidad	92
4.1.4 Impacto.....	93
4.1.5 Actividad.....	94
4.2 Control de gestión estratégico.....	94
4.3 Monitoria estratégica.....	94
CAPÍTULO V	98

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
5.1 Conclusiones	99
5.2 Recomendaciones	100
Bibliografía.....	101

RESUMEN

El diseño de un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa Azulado Clean S.A., será una poderosa herramienta para el desarrollo y ejecución de proyectos prioritarios. Será un proceso sistemático, que dará sentido de liderazgo y dirección así como también continuidad a las actividades y tareas diarias de la empresa, permitiéndole visualizar en donde está y hacia dónde se dirige con mira al futuro a la vez que se identifica los recursos, principios y valores requeridos para desplazarse desde el presente hacia el futuro, aplicando para ello una serie de estrategias y tácticas que permitirán definir los objetivos a largo plazo, identificando objetivos y metas cuantitativas, desarrollando estrategias válidas y actualizadas para alcanzar los objetivos propuestos mediante la búsqueda de recursos para llevar a cabo dichas estrategias que contribuyan a incrementar la imagen, el posicionamiento y la marca en la ciudad de Quito.

Palabras Claves: Planificación, planificación estratégica, estrategia, táctica, proyectos.

ABSTRACT

The design of a model of strategic direction for the company Bluish Clean SA, will be a powerful tool for development and implementation of priority projects. Be a systematic process that will make sense of leadership and management as well as continuing the activities and daily business tasks, allowing you to see where you are and where you are going to look to the future while resources are identified, principles and values required to move from the present to the future, applying a series of strategies and tactics that will define long-term objectives, identifying objectives and quantitative goals, developing valid and updated strategies to achieve the goals set by finding resources to carry out these strategies that help increase the image, positioning and branding in the city of Quito.

Keywords: Planning, strategic planning, strategy, tactics, projects.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación consiste en el “Modelo de Direccionamiento Estratégico para la empresa Azulado Clean S.A., año 2015., lo que permitirá conocer en donde está y hacia dónde se dirige en el futuro la empresa, planificar a largo plazo los proyectos y estrategias que permitan su crecimiento y desarrollo.

Esta investigación se ha estructurado en cinco capítulos los mismos que se detallan a continuación:

En el Capítulo I, se empieza con el Plan de Tesis en el que se detalla el problema de investigación, objetivos general, específicos y su respectiva justificación este conocimiento es necesario para la comprensión del estudio.

En el Capítulo II, se realiza un diagnóstico situacional de la empresa Azulado Clean S.A., en cuanto a su macroambiente y su microambiente, así como un análisis interno de sus capacidades que es un elemento fundamental para la definición de estrategias.

En el Capítulo III, se efectúa el diseño de un Modelo de Direccionamiento Estratégico para la empresa Azulado Clean S.A., que contribuirá a alcanzar una mayor eficacia organizacional.

En el Capítulo IV, se analiza los índices de gestión aplicables una vez implantado el Modelo de Direccionamiento Estratégico en la empresa Azulado Clean, los que son: eficacia, eficiencia, impacto y actividad.

Finalmente en el Capítulo V, se presentan las conclusiones y recomendaciones que se derivan de la implementación posterior del Modelo de Direccionamiento Estratégico.

La importancia que tiene la investigación para la empresa Azulado Clean S.A., radica en que fortalecerá la imagen de liderazgo e incrementara su eficacia organizacional, tomando en cuenta cuáles serán las demandas que plantee el entorno y el tipo de dificultades y obstáculos que pueden entorpecer la capacidad de respuesta de la organización. El principal beneficio para la comunidad será la creación de fuentes de empleo, así como el pago de impuestos que permitirá la inversión en una red vial pública.

El problema que se enfrentó es la falta de un “Modelo de Direccionamiento Estratégico para la empresa Azulado Clean S.A., a través de un diagnóstico situacional, fue posible diseñar

un Modelo de Direccionamiento Estratégico, la presentación de estrategias y proyectos que requiere la empresa para su crecimiento y expansión a nivel local y nacional.

El alcance de los objetivos y su cumplimiento ha sido entendido como un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos que busca la empresa Azulado Clean S.A.

La principal limitante que tuvo esta investigación fue la disponibilidad de tiempo de la investigadora involucrada y los escasos recursos económicos disponibles para efectuar una investigación más profunda.

La metodología utilizada fue un estudio de tipo descriptivo, explicativo y experimental; los métodos utilizados fueron el analítico- sintético, inductivo – deductivo; las técnicas utilizadas, fueron la observación y la entrevista a expertos en planificación estratégica que laboran en empresas públicas y privadas.

CAPITULO I
EL ÁMBITO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1. Antecedentes

La empresa Azulado Clean S.A., se constituyó como tal en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano el día miércoles 11 de julio del año 2007, ante el notario vigésimo cuarto del cantón Quito, Dr. Sebastián Valdivieso Cueva, quien le eleva a escritura pública la constitución de la Compañía Anónima denominada Azulado Clean S.A.

La actividad principal es la desinfección, limpieza y rellenos sanitarios, recolección y reciclaje de todo tipo de desechos, escombros y basura en áreas privadas y públicas tanto en zonas urbanas como rurales, asistencia de traslado, reparaciones y remodelaciones internas y externas de viviendas, edificios, oficinas e infraestructuras físicas de diversa índole.

A la fecha actual, la empresa Azulado Clean S.A., cuenta actualmente con 25 empleados, 10 empleados administrativos y 15 empleados operativos que son los encargados de proporcionar el servicio de limpieza.

2. Justificación

El Direccionamiento Estratégico es un proceso en el cual los directivos de la empresa Azulado Clean S.A., tienen cifradas su esperanza de formular objetivos y desarrollar planes para alcanzarlos a largo plazo; ésta es la principal razón que valida esta investigación. Para que la planificación estratégica surta efectos tiene que ser sistemática y estar proyectada al futuro de la organización. Puesto que, al desarrollar sus estrategias, los directivos deberán tener en cuenta las limitaciones que el entorno impone a la organización, tales como los cambios actuales que ha impuesto el mercado, los cambios vertiginosos en la tecnología, los nuevos niveles de calidad del servicio, la globalización de la economía; cambios que una empresa como Azulado Clean S.A., sin importar su tamaño, debe tener en cuenta para lograr el éxito y sobrevivir en un mercado dinámico y competitivo como es el sector de los servicios de limpieza en la ciudad de Quito.

3. Problema

3.1 Problema general

Un modelo de direccionamiento estratégico en la empresa Azulado Clean S.A., busca una adecuada combinación e integración de los recursos con que cuentan la empresa para alcanzar sus fines; esto implica que si el fin es orientarse al crecimiento, la dirección estratégica debe establecer una línea de acción que le permita lograr esta meta. En este sentido, en cada una de las etapas del proceso de direccionamiento estratégico se debe

establecer una adecuada integración de la empresa Azulado Clean S.A., con el entorno, tomando como línea base la perspectiva de crecimiento empresarial, para así lograr coherencia entre lo que el entorno exige y las estrategias definidas.

En cambio el análisis estratégico determina los aspectos claves para crear la estrategia futura de la empresa; de esta manera al analizar propósitos y objetivos, el entorno, realizar análisis interno, y valorar los activos intangibles, la empresa Azulado Clean S.A., puede definir su orientación estratégica e identificar cuál de las perspectivas de crecimiento se ajusta a su particular orientación.

En lo que tiene que ver con la formulación de estrategias permite idear aquellas que se van a seguir; esta es la etapa clave para involucrar todo lo relacionado con la orientación al crecimiento empresarial. En otras palabras la implantación estratégica se relaciona con la creación de las estrategias funcionales, los sistemas, las estructuras y los procesos necesarios para que la empresa Azulado Clean S.A., alcance los fines estratégicos; aquí se vas a establecer algunos indicadores que le permitan a la empresa realizar comparaciones con períodos anteriores para evidenciar el cumplimiento de sus metas de crecimiento.

Actualmente al no disponer de un modelo de direccionamiento estratégico conduce a varios problemas.

- La empresa no tiene claramente establecidas sus estrategias y por lo tanto no podrá lograr su misión, visión y objetivos organizacionales.
- Se subestima las debilidades y amenazas que pueden dañar a la empresa o por el contrario se sobreestima las fortalezas y oportunidades derivadas del entorno.
- No se cuenta con metas y objetivos apegados a la realidad de la empresa, esto conlleva a un estrés del dueño al ver que no se está cumpliendo lo pronosticado.
- No existe un Plan Estratégico con el que se pueda hacer una revisión y retroalimentación de lo que sucede en la empresa, con el producto, el mercado, con la competencia y del manejo del recurso financiero. Lo que conlleva a un crecimiento no controlado
- No se visualiza la empresa como una fuente de ingresos solo se piensa en subsistir en el mercado de limpieza, y no como un negocio que le permita al dueño sentirse como un empresario responsable capaz de generar riqueza.

Es necesario aclarar que un modelo de direccionamiento estratégico como el que se plantea en los objetivos específicos y general de este estudio; no es la solución a todos los problemas que enfrenta actualmente la empresa Azulado Clean S.A., sin embargo, permitirá una adecuada integración de la empresa, con el entorno, tomando como línea base la perspectiva de crecimiento empresarial particular, para así lograr coherencia entre lo que el entorno exige y las estrategias que se adoptarán en el futuro.

3.2 Problemas específicos

- El direccionamiento estratégico tendrá que ser un proceso sistemático, que dará sentido de liderazgo y dirección así como también continuidad a las actividades a largo plazo de la empresa, permitiéndole aclarar ideas y visualizar el futuro.
- La aplicación de una serie de estrategias y tácticas que permitirán definir los objetivos, identificando objetivos y metas cuantitativas, para alcanzar los objetivos propuestos.
- El diseño de un Modelo de Direccionamiento Estratégico para la empresa Azulado Clean S.A., se vuelve de vital importancia; porque se trata de una poderosa herramienta para asignar prioridades y tomar decisiones.

4. Delimitación

4.1 Delimitación espacial

Esta investigación se circunscribe a la empresa Azulado Clean S.A., la que está ubicada en la calle N44-39 y Edmundo Carvajal del Distrito Metropolitano de la ciudad de Quito y a todo su personal que lo conforma en sus diferentes funciones.

4.2 Delimitación temporal

El Direccionamiento Estratégico, para la empresa Azulado Clean S.A., será elaborado a partir del 1 de enero del 2015, hasta el 30 de junio del 2015.

5. Objetivos

5.1 Objetivo general

Diseñar un Modelo de Direccionamiento Estratégico para la empresa Azulado Clean S.A. en el año 2015, a través de un proceso sistemático que le permitan lograr sus objetivos a largo plazo para optimizar su desempeño en su gestión empresarial.

5.2 Objetivos específicos

Con los objetivos específicos se busca alcanzar el objetivo general, habiendo definido los siguientes:

1. Definir el ámbito general de la investigación que se llevará a cabo en la empresa Azulado Clean S.A.
2. Efectuar un diagnóstico estratégico de la situación actual de la empresa Azulado Clean S.A., determinando los lineamientos básicos que ayuden al desarrollo de un direccionamiento estratégico.
3. Acordar un Modelo de Direccionamiento Estratégico para la empresa Azulado Clean S.A. idóneo que permita alcanzar sus objetivos a largo plazo.

5.2.1 Objetivos a corto plazo

Son aquellos que la empresa Azulado Clean S.A., desea cumplir en un tiempo no superior a un año y estos son:

- Ser una empresa que cumpla con las necesidades del cliente
- Ser competitiva en el mercado de la limpieza en la ciudad de Quito
- Hacer publicidad en radio y prensa para dar a conocer los servicios de limpieza
- Generar utilidades para los accionistas

5.2.2 Objetivos a mediano plazo

Son aquellos que la empresa Azulado Clean S.A., desea cumplir en un tiempo no superior a tres años.

- Ser superiores a la competencia ofreciendo calidad y precio en el servicio de limpieza
- Generar fuentes de empleo para gente responsable, calificada y honesta con ganas de trabajar.
- Ofrecer capacitación continua a los empleados de la empresa
- Abrir nuevas sucursales en Guayaquil y Cuenca.

5.2.3 Objetivos a largo plazo

La empresa Azulado Clean S.A., busca cumplir estos objetivos dentro de los próximos cinco años y hacer que perduren en el tiempo y estos son:

- Tener el reconocimiento de la competencia en el mercado
- Obtener la preferencia de los clientes en el mercado
- Expandir los servicios de limpieza a varios lugares ofreciendo calidad, honestidad y perseverancia.
- Disponer la tecnología de última generación en el servicio de limpieza.

6. Marco teórico

6.1 Planificación estratégica

La planificación en una empresa “es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.” (Serna, Planeación y Gestión Estratégica, 1994)

En otras palabras para encaminarse al futuro, se debe conocer en donde se está y hacia donde se quiere ir; solo así se alcanzará los objetivos y metas a largo plazo que se planificaron inicialmente.

Según la definición de Humberto Serna la Planificación Estratégica:

Es un proceso mediante el cual una organización define su misión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio. (Serna, Planeación y Gestión Estratégica, 1994).

Otra definición al respecto es la siguiente:

El proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a medio y largo plazo, elige (selecciona), las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias. Todo ello estableciendo un sistema de seguimiento y actualización permanente que adapte los citados objetivos, estrategias y programas a los posibles cambios, externos e internos, que afectan la organización. (Paris, 2005)

Entonces es posible deducir que la Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna de sí misma.

6.1.1 Objetivos

El objetivo de la Planificación Estratégica es mantener equilibrada a la empresa dentro de cada uno de sus departamentos, y sobre todo que mantenga en un buen nivel de ingresos.

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y objetivos, del medio ambiente y sus presiones así como de los recursos disponibles. La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable

entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios (Evoli, 2001)

Para las empresas que se crean, la estrategia es el crecimiento sobre el que se construye el plan de negocios. Para un negocio que se está desarrollando dentro de una empresa ya existente, la estrategia detrás del nuevo negocio deberá ser compatible con la estrategia global de la empresa existente.

6.1.2. Importancia

La importancia y el interés que se desprende de la planificación estratégica, se debe a la necesidad de contar con un instrumento de apoyo para hacer frente a los retos actuales, dada la creciente competencia que existe en el mercado y la fuerte dinámica de cambio que se vive prácticamente en todos los ámbitos.

Porque sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio útil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización (Gestiopolis, 2007)

Esta es la razón que se dedica tanta atención a las estrategias organizativas, a los planes que los principales directivos elaboran para satisfacer las metas generales de una organización que sirven para juzgar el desempeño actual de la organización y sus posibilidades de éxito futuro.

6.1.3. Características

“Entre las características principales de la planificación estratégica se tiene las siguientes” (Lozada, 2009).

1. La planificación estratégica es un proceso permanente y continuo: no se agota en ningún plan de acción, sino que se realiza continuamente en la empresa.
2. La planificación está siempre orientada hacia el futuro: la planificación se halla ligada a la previsión.
3. La planificación estratégica busca la racionalidad en la toma de decisiones: al establecer esquemas para el futuro, la planificación funciona como un medio orientador

del proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión.

4. La planificación estratégica busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas: la planificación constituye un curso de acción escogido entre varias alternativas de caminos potenciales.
5. La planificación estratégica es sistemática: la planificación debe tener en cuenta el sistema y subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad.
6. La planificación estratégica es repetitiva: incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo.
7. La planificación estratégica es una técnica de asignación de recursos: tiene por fin la definición, el dimensionamiento y la asignación de los recursos humanos y no humanos de la empresa, según se haya estudiado y decidido con anterioridad.
8. La planificación estratégica es una técnica cíclica: la planificación se convierte en realidad a medida que se ejecuta. A medida que va ejecutándose, la planificación permite condiciones de evaluación y medición para establecer una nueva planificación con información y perspectivas más seguras y correctas.
9. La planificación estratégica es una función administrativa que interactúa con las demás; está estrechamente ligada a las demás funciones – organización, dirección y control – sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.
10. La planificación estratégica es una técnica de coordinación e integración: permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previstos.
11. La planificación estratégica es una técnica de cambio e innovación: constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro.

6.2 Beneficios no financieros de la planificación estratégica

Según Fred David “la planificación estratégica ofrece los siguientes beneficios” (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2008).

- Permite identificar, dar prioridad y aprovechar las oportunidades.
- Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
- Constituye un marco para una mejor coordinación y control de las actividades.
- Minimiza los efectos de condiciones y cambios adversos.
- Permite tomar decisiones importantes para apoyar mejor los objetivos establecidos.

- Facilita una asignación más eficaz del tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.
- Permite que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o tomadas en el momento.
- Crea un marco para la comunicación interna entre el personal.
- Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo total.
- Constituye la base para poner en claro las responsabilidades individuales.
- Fomenta el pensamiento proactivo.
- Ofrece un enfoque cooperativo integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
- Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
- Da un grado de disciplina y formalidad a la administración de la empresa.

6.3 Obstáculos en la planificación estratégica

Algunos escollos que deben considerarse y evitarse al realizar una planificación estratégica, son los siguientes: (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2008)

- Utilizar la planificación estratégica para tener el control de las decisiones y los recursos.
- Realizar la planificación estratégica sólo para satisfacer una acreditación o cumplir con requisitos de la regulación.
- Pasar con demasiada rapidez de la definición de la misión a la formulación de la estrategia.
- No comunicar el plan a los empleados y dejar que sigan trabajando sin saber nada.
- Que la administración tome demasiadas decisiones intuitivas que entren en conflicto con el plan formal.
- Que la administración no apoye activamente el proceso de la planificación estratégica.
- No utilizar planes como una pauta para medir el desempeño
- Delegar la planificación en una sola persona en vez de comprometer a todo los gerentes.
- Impedir que los empleados clave participen en todas las fases de la planificación.
- No crear un clima de colaboración que apoye el cambio.
- Considerar que la planificación es innecesaria o poco importante.
- Estar tan absorto en los problemas actuales que no se realiza la suficiente planificación.
- Ser tan formal en la planificación que se repriman la flexibilidad y la creatividad.

6.4 El modelo de la administración estratégica

La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica a la empresa es utilizando un modelo. Cada modelo representa algún tipo de proceso de la organización; a continuación se detalla un modelo de direccionamiento estratégico según Fred David.

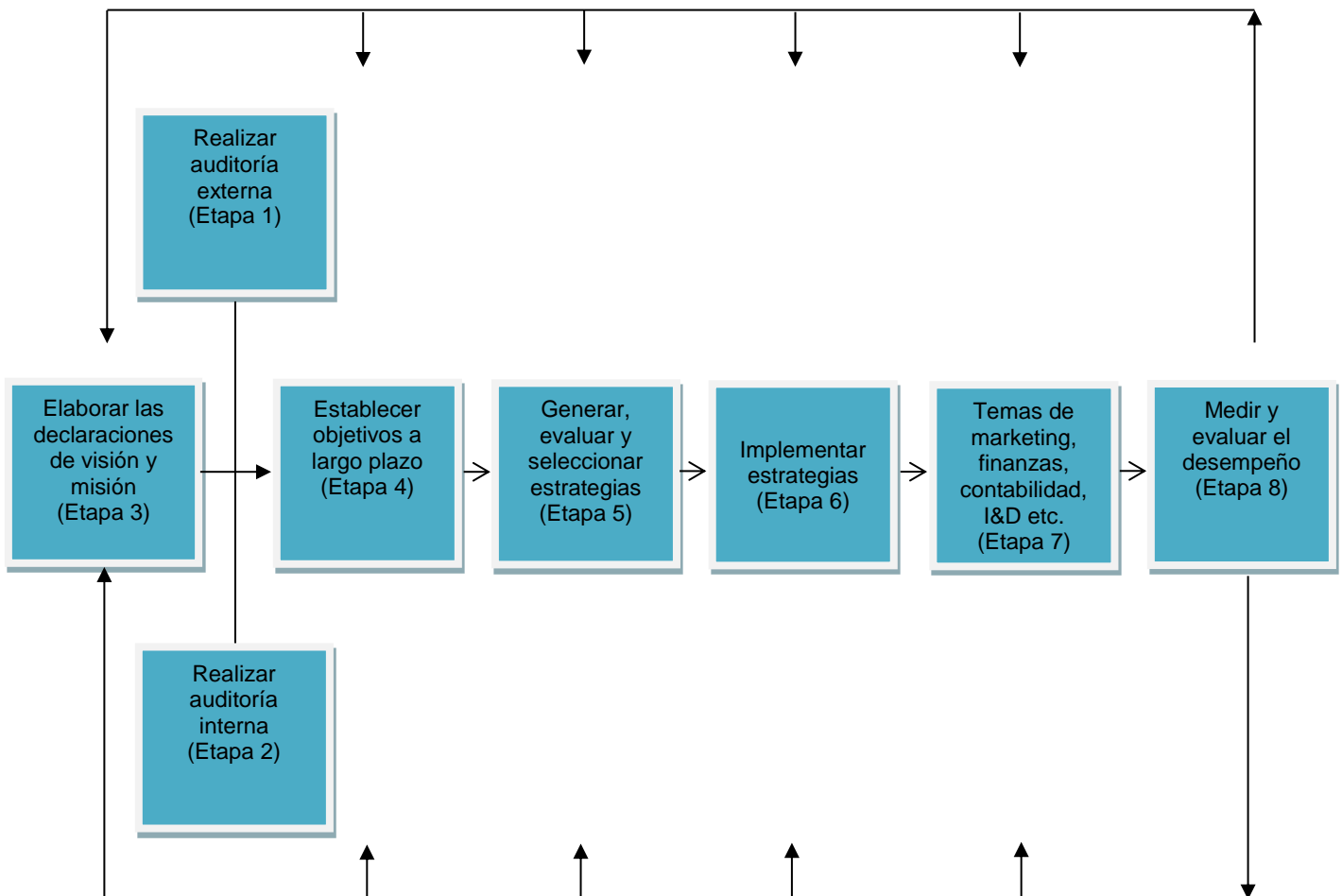


Figura 1. Modelo completo de administración estratégica (marco teórico)

Fuente: Fred David (2008)

Elaborado por: La autora

El esquema anterior, “es un modelo muy completo y de gran aceptación del proceso de administración estratégica” (Fred, *How Companies Define Their Mission*, 1989). “Este modelo no garantiza el éxito de la empresa, pero sí representa un planteamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación” (Fred, *Conceptos de Planeación Estratégica*, 2008).

Por lo tanto, identificar la misión, visión, los objetivos y las estrategias de una organización es el punto de inicio lógico de la administración estratégica, puesto que la situación y las

condiciones actuales de la empresa pueden aplicar ciertas estrategias e incluso seguir un procedimiento específico.

Cada empresa tiene sus propias particularidades, posee una misión, visión objetivos y estrategias propias, aún a pesar de que los elementos que los componen no se hayan diseñado, redactado o difundido de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige la empresa hay que tener conocimiento de dónde ha estado antes.

6.5 Beneficios de la administración estratégica

“La administración estratégica permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades y por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino”. (Fred, Conceptos de Administración Estratégica, 2008).

Se vuelve necesario entonces que los propietarios de la empresa, ejecutivos y gerentes de muchas organizaciones con y sin fines de lucro reconocen y son conscientes de los beneficios de la administración estratégica. “El principal beneficio ha sido ayudar a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional de la elección estratégica” (Fred, Conceptos de Planeación Estratégica, 2008).

En otras palabras esta; “es una de las mayores ventajas de la administración estratégica, pero los estudios más recientes indican que su contribución más importante es el proceso en sí, más que las decisiones más que los documentos” (Langley, 1998).

6.6 Marco espacial

El ámbito en el que se desarrollará el estudio del Plan Estratégico, será la empresa Azulado Clean S.A. y el personal administrativo y técnico que lo conforma en sus diferentes departamentos y secciones.

6.7 Marco temporal

El tiempo estimado en el que se desarrollará esta investigación, será a partir del 1 de enero del 2015 hasta el 31 de marzo del 2015.

6.8 Marco institucional

Se refiere al conjunto de políticas, leyes nacionales y locales que determinan el “marco” en el que las instituciones del estado y otras organizaciones actúan para ofrecer servicio de limpieza en la ciudad de Quito.

- Superintendencia de Compañías
- Servicio de Rentas Internas
- Ministerio de Economía y Finanzas
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Cuerpo de Bomberos de la ciudad de Quito

6.9 Marco legal

El marco legal proporciona las bases sobre las cuales la empresa Azulado Clean S.A., construyen y determinan el alcance y naturaleza de su servicio de limpieza es el siguiente:

Acta de Constitución de la empresa Azulado Clean S.A.

En esta ciudad de San Francisco de Quito, Distrito metropolitano, capital de la República del Ecuador, hoy día, miércoles once de julio del año dos mil siete, ante mi, Doctor Sebastian Valdivieso Cueva, Notario Vigésimo Cuarto del Cantón Quito, comparecen los señores BELTRAN RICARDO AGUIRRE GARCIA, de estado civil casado, por sus propios derechos; y el señor BELTRAN HERNAN ALEJANDRO AGUIRRE ALLIENDE, de estado civil caso, por sus propios derechos. Los comparecientes son d enacionalidad chilena, mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito, legalmente capaces para obligarse y contratar, a quienes de conocer doy fe y dicen que eleve a escritura pública la siguiente minuta que transcrita en forma literal dice: SEÑOR NOTARIO: En el Registro de Escrituras Públicas a sus cargo, sírvase insertaruna que contenga la constitución de la Compañía Anónima denominada AZULADO CLEAN S.A., de acuerdo a las siguientes cláusulas.- PRIMERA.- OTORGANTES: Comparecen al otorgamiento de la presente Escritura de Constitución de Compañía , los señores BELTRAN RICARDO AGUIRRE GARCIA, de estado cuvil casado, por sus propios derechos; y el señor BELTRAN HERNAN ALEJANDRO AGUIRRE ALLIENDE, de estado civil soltero, por sus propios derechos. Los comparecientes son de nacionalidad chilena, mayores de edad domiciliados en esta ciudad de Quito, legalmente capaces para obligarse y contratar, sin prohibición alguna para establecer esta compañía Anónima.- SEGUNDA.- ACUERDO VOLUNTARIO.- Los comparecientes convienen en forma libre y voluntaria en constituir una Compañía Anónima denominada ZULADO CLEAN S.A., con patrimonio y personalidad propia, que se regirá por las Leyes del Ecuador y el siguiente estatuto.- TERCERA.- ESTATUTO DE LA COMPAÑÍA ANONIMA DENOMINADA AZULADO CLEAN S.A.- ESTATUTO DE LA COMPAÑÍA ANONIMA DENOMINADA AZULADO CLEAN S.A. CAPÍTULO PRIMERO: RAZÓN SOCIAL DOMICILIO, OBJETO

SOCIAL Y PLAZO DE DURACIÓN.- ARTICULO UNO.- La Compañía Anónima es de nacionalidad ecuatoriana y llevará el nombre de AZULADO CLEAN S.A., y por lo tanto en todas las operaciones se identificara con ese nombre, se registra por el Código Civil, Ley de Compañías y más disposiciones mercantiles ecuatorianas.- ARTICULO DOS.- El domicilio principal de la compañía es en el distrito Materopolitano de Quito; y por Resolución de la Junta general de Accionistas podrá establecer sucursales, agencias, oficinas y representaciones en cualquier lugar del país o del exterior, conforme a la Ley.- ARTICULO TRES: La Compañía Anónima tiene como objeto social: a) El servicio de asistencias en traslados, adecuaciones y reparaciones y remodelaciones internas y extranas de viviendas, edificios y vehículos, incluyendo naves industriales, marítimas y aéreas; fumigación y desinfección, limpieza y rellenos sanitarios, recolección y reciclaje de todo tipo de desechos, escombros y basura en áreas privadas y públicas, tanto en zonas urbanas como rurales; pudiendo contratar con personas naturales o jurídicas, tanto publicas como privadas, así como también celebrar cualquier otra clase de negocios o contratos civiles o mercantiles lícitos relacionados con su objeto, efectuar inversiones o formar parte de otras compañías; b) compra, venta, distribución, comercialización, importación y exportación de mariscos crustáceos y más especies marinas permitidas por la Ley; y c) Podrá a si mismo adquirir todo tipo de bienes muebles e inmuebles encaminados a cumplir en mejor forma su objetivo social. Para el cumplimiento de su objetivo la compañía podrá ejercer la representación de empresas nacionales y/o extranjeras, especialmente de aquellas que son afines a su objeto social. Podrá también asociarse con compañías nacionales y/o extranjeras que desarrollen similares actividades, comprar acciones y/o participaciones de empresas nacionales y extranjeras y finalmente celebrar toda clase de actos y contratos civiles o mercantiles permitidos por la Ley a esta clase de compañías.

Nota: los demas articulos se los podrá encontrar en el (anexo 1).

7. Hipótesis

7.1 Hipótesis general

Un Modelo de Direccionamiento Estratégico para la empresa Azulado Clean S.A. permitirá al nivel directivo el diagnóstico, análisis crítico, reflexión, asignar prioridades y la toma de decisiones en la gestión empresarial proyectada al futuro.

7.2 Variables

Las variables que se identifican en este estudio son de dos tipos: variable dependiente e independiente.

7.2.1 Variable dependiente

- El modelo de direccionamiento estratégico adoptado
- La toma de decisiones de la gerencia

7.2.2 Variable independiente

- El diagnóstico del entorno
- El mercado

8. Metodología

8.1 Tipo de investigación

La modalidad de esta investigación, es de tipo documental porque se investigará todos los antecedentes de la empresa Azulado Clean S.A. y de campo porque los datos del direccionamiento estratégico serán recogidos directamente in situ es decir en el objeto de estudio del problema identificado.

8.2 Métodos de investigación

Los principales métodos que se utilizarán en la investigación serán: analítico, sintético, inductivo, deductivo, estadístico y hermenéutico, entre otros.

- El método analítico – sintético, facilitará desagregar el estudio en todas sus partes y la explicación que existe entre elementos y el todo, así como también la integración de sus partes para alcanzar una visión única, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudarán a la comprensión y conocimiento de la realidad para diseñar un Modelo de Direccionamiento Estratégico.
- El método inductivo y el deductivo permitirá configurar el conocimiento y a generalizar de forma lógica los datos empíricos a alcanzarse en el proceso de planeación estratégica para llegar a una verdad particular referente al diseño de un Modelo de Direccionamiento Estratégico para la empresa Azulado Clean S.A.
- El método estadístico, hará factible organizar la información alcanzada, con la aplicación de los instrumentos de investigación (observación, entrevista a expertos, encuesta), lo que facilitará los procesos de validez y confiabilidad de los resultados.
- El método hermenéutico, permitirá la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico, y además facilitará el análisis de la información empírica a la luz de su interpretación.

8.3 Técnicas de investigación

- La observación
- Entrevista a expertos
- Encuesta

8.4 Procedimiento de investigación

La metodología específica que se seguirá para abordar el diseño de un Modelo de Direccionamiento Estratégico será el siguiente:

1. Elaborar las declaraciones de visión y misión
2. Establecer objetivos a largo plazo
3. Generar evaluar y seleccionar estrategias
4. Implementar estrategias,
5. Temas de administración: marketing, finanzas. Contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información gerencial
6. Medir y evaluar el desempeño
7. Realizar auditoría interna
8. Realizar auditoría externa

8.5 Validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados

La validez y confiabilidad se refiere al nivel de exactitud y consistencia de los resultados obtenidos al aplicar la observación, la entrevista a expertos y encuesta en tema inherentes al diseño de un Modelo de Direccionamiento Estratégico en el sector privado del Distrito Metropolitano de Quito.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

2. Marco referencial

El marco de referencia de esta investigación será la fundamentación teórica expuesta a continuación por el autor Fred David (2007).

Identificar la visión, la misión, los objetivos y estrategias de la empresa Azulado Clean S.A., es el punto lógico del Plan Estratégico, puesto que la situación y las condiciones actuales de la empresa Azulado Clean S.A., pueden imponer ciertas estrategias e incluso dictar un procedimiento científico a seguir. En el caso de la empresa Azulado Clean S.A., no posee una visión, misión, objetivos y estrategias lo que no le permite conocer hacia dónde se dirige la organización porque no conoce actualmente en donde está.

2.1 Definición de plan estratégico

En su forma más elemental un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la empresa persigue conscientemente para cumplir su misión y alcanzar su propia visión.

El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro. Entonces dicho plan es una apuesta de futuro y por eso, se adecua a las particularidades propias de la empresa

Otros autores, definen al Plan Estratégico de la siguiente manera

Según el autor Sainz de Vicuña, al hablar del plan estratégico de la empresa, “se está refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders)” (Vicuña, 2012).

Los autores Dess, Lumpkin y Taylor, entienden por plan estratégico es “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo” (Dess, Lumpkin, & Taylor, 2004). En cambio para Brenes Bonilla define “el plan estratégico de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada”. (Bonilla, 2003).

Para Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez un plan estratégico “es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado” (Martínez & Milla, 2005).

Si se analiza las diferentes definiciones de los diversos autores, es posible encontrarse con elementos comunes que nos acercan en mayor medida a la idea de que es un plan estratégico. Estos elementos son: está el concepto de un entorno, es decir, una serie de condiciones ajenas a la organización, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). Para conocer estas condiciones, se debe llevar a cabo un análisis del entorno. También la gerencia debe realizar un análisis de la situación actual, con el fin de determinar su posición en el entorno y su cantidad de recursos y reconocer sus debilidades y fuerzas. Además, la organización debe poseer la imagen de su futuro (visión) y establecer metas u objetivos estratégicos básicos.

2.1.1 Objetivos

El objetivo principal que persigue un Plan Estratégico en una empresa es el siguiente:

- Diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo.

2.1.2 Importancia

La importancia del Plan Estratégico radica en que “ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino”. (Centro de Desarrollo Personal y Profesional, 2008).

2.1.3 Características

Un Plan Estratégico de una empresa moderna debe tener los siguientes requisitos:

- Definir las diversas etapas que facilitan la medición de los resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazo.
- Definir con claridad los resultados esperados.
- Identificar posibles oportunidades para aprovechar su aplicación.

- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- Prever las dificultades que pueden presentarse y las posibles medidas correctivas.
- Debe ser claro, concreto e informativo.

2.2 Beneficios no financieros de la planificación estratégica

La administración estratégica ofrece otros beneficios tangibles, “como tener una mayor conciencia sobre las amenazas externas, una mejor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad de los empleados, una menor resistencia al cambio y la comprensión más clara de las relaciones entre desempeño y recompensas” (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2007).

Se debe señalar que la administración estratégica mejora las capacidades de prevención de problemas que puede enfrentar una empresa porque fomenta la interacción entre los niveles jerárquicos. “El proceso de administración estratégica sienta las bases para que los gerentes y empleados de la empresa puedan identificar y racionalizar la necesidad de cambio; les ayuda a entender el cambio como una oportunidad más que como una amenaza.

Para el autor Greenley del libro "La orientación al mercado y rendimiento de la empresa: evidencia empírica de las empresas U.K" la administración estratégica ofrece los siguientes beneficios:

1. Permite identificar, dar prioridad y aprovechar las oportunidades.
2. Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
3. Constituye un marco para una mejor coordinación y control de las actividades.
4. Minimiza los efectos de condiciones y cambios adversos
5. Permite tomar decisiones importantes para apoyar mejor los objetivos establecidos.
6. Facilita una asignación más eficaz de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.
7. permite que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o tomadas en el momento.
8. Crea un marco para la comunicación interna entre el personal.
9. Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo total
10. constituye la base para poner en claro las responsabilidades individuales.
11. Fomenta el pensamiento proactivo.
12. Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y oportunidades.

13. Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
14. Da un grado de disciplina y formalidad a la administración estratégica.

2.3 Obstáculos en la planificación estratégica

La planeación estratégica es un proceso complejo que lleva a una empresa a cursos de dirección desconocidos. No da una receta para el éxito lista para usarse; más bien constituye una trayectoria para la empresa y le ofrece un marco para tratar de responder preguntas y resolver problemas. Un elemento fundamental para el éxito consiste en estar conscientes en los posibles obstáculos y estar prepararlos para superarlos.

Algunos obstáculos que se pueden identificar en la planeación estratégica son los siguientes según (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2007).

- Utilizar la planeación estratégica para tener el control de las decisiones y los recursos.
- Realizar la planeación estratégica sólo para satisfacer una acreditación o cumplir con los requisitos de la regulación.
- Pasar con demasiada rapidez de la definición de la misión a la formulación de la estrategia.
- No comunicar el plan a los empleados y dejar que sigan trabajando sin saber nada.
- La administración debe tomar demasiadas decisiones intuitivas que entren en conflicto con el plan formal.
- La administración que no apoye activamente el proceso de planeación estratégica.
- No utilizar planes como una pauta para medir el desempeño.
- Delegar la planeación en una sola persona en vez de comprometer a todos los gerentes.
- Impedir que los empleados claves participen en todas las fases de la planeación.
- No crear un clima de colaboración que apoye el cambio
- Considerar que la planeación es innecesaria o poco importante
- Estar tan absorto en los problemas actuales que no se realiza la suficiente planeación.
- Ser tan formal en la planeación que se repriman la flexibilidad y la creatividad.

2.4 Direccionamiento estratégico

Cualquier empresa en el mercado “para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado debe tener claro hacia dónde va, es decir haber definido su direccionamiento estratégico” (Serna, Planeación y Gestión Estratégica: Teoría y Metodología, 2004).

Otra definición para el direccionamiento estratégico es “El direccionamiento estratégico es el diagnóstico de organizaciones que implica analizar concienzudamente la información y los datos relativos del medio cultural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales del organismo. Su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionarse. Su meta final es poder pronosticar el impacto de eventos particulares en la productividad del organismo y en el bienestar de sus miembros” (Moreno, 2008).

El direccionamiento estratégico de la empresa lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

2.4.1 Definir la misión e identificar la visión

2.4.1.1 Misión

Las declaraciones de la misión son “declaraciones perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado” (Pearce & David, 1987). En otras palabras debe responder a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿Cuál es nuestro negocio?” es así que una declaración clara de la misión describe los valores y las prioridades de la organización. Se debe señalar “que redactar la declaración de la misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades” (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2007)

La declaración de misión de una empresa suele abarcar los siguientes elementos:

- El concepto de la organización.
- La naturaleza de sus actividades.
- La razón de su existencia.
- La población objetivo a la que sirve.
- Sus principios y valores fundamentales.

2.4.1.2 Visión

En la actualidad muchas empresas redactan una declaración de la visión que responde la pregunta “¿en qué nos queremos convertir?” “Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la visión. Muchas declaraciones de la visión constan de un solo enunciado” (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2007).

El autor George Morrissey señala que, en su origen, “la visión es casi por completo intuitiva”. Es una consecuencia de los valores y convicciones del equipo directivo y gerencial. He aquí algunas preguntas, basadas en los planteamientos de Morrissey para la elaboración participativa de la visión:

1. ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestro país?
2. ¿Qué contribución única debiéramos hacer en el futuro?
3. ¿Cómo podría mi organización modelar dicho futuro?
4. ¿Cuáles son o deberían ser las formas centrales de actuación de nuestra organización?
5. ¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones clave como usuarios, mercados, desempeño, crecimiento, tecnología, calidad del servicio y política laboral, entre otros?

2.4.2 Análisis estratégico

El análisis estratégico puede describirse como un “enfoque objetivo, lógico y sistemático para tomar decisiones importantes en una organización. Tiene como fin organizar información cualitativa y cuantitativa de forma tal que permita tomar decisiones adecuadas en condiciones de incertidumbre” (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2007).

2.4.2.1 Formulación de estrategias

Una vez concluido el análisis estratégico, la empresa inicia la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o las áreas estratégicas que han de integrar el Plan Estratégico.

“Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de las éstas, seleccionado aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr los objetivos y por consiguiente la misión y visión” (Serna, Planeación y Gestión Estratégica: teoría y Metodología, 2004). Los proyectos estratégicos son pocos pero vitales. Son en realidad los factores claves de éxito de la compañía.

Otra definición para la formulación de estrategias es “una estrategia es la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos” (Gestiopolis, 2002),

Los proyectos estratégicos podrían ser los siguientes:

1. Modernización tecnológica
2. Reingeniería organizacional.
3. calidad total.
4. Servicio al cliente
5. Talento humano

2.4.2.2 Los 4 puntos de vista de la planeación estratégica

El autor Steiner, indica que “para comprender mejor el concepto de planeación estratégica se debe analizarlo desde cuatro puntos de vista” (Steiner, 1987):

- 1) La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales.- Esto quiere decir que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un determinado período de tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el responsable de la planificación.
- 2) La planeación estratégica es un proceso a partir del establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.
- 3) La planeación estratégica es una actitud, un modo de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planificar constantemente y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.
- 4) Un sistema de planeación estratégica formal consta de tres tipos de planes básicos, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

2.4.2.3 Posicionamiento estratégico

El posicionamiento estratégico de una empresa debe responder a la pregunta: ¿En qué negocios queremos estar?. Uno de los primeros pasos en el análisis estratégico es el determinar en qué negocios se está. Los negocios que se haga en el futuro son el producto de un conjunto de decisiones tomadas o dejadas de tomar en el pasado y de la evolución propia del sector en el que se encuentre y de los mercados que se desee cubrir.

Un gran porcentaje de los resultados obtenidos de un negocio está estrechamente vinculado a la rentabilidad propia de la industria y de los mercados específicos. Otro, proviene de las propias decisiones y acciones que se emprenda, es decir de las estrategias y de su

implementación. "El posicionamiento determina y delimita el "campo de batalla" en donde se va a competir. Las estrategias competitivas determinan el cómo se va a competir" (Rodríguez, 2001).

2.4.2.4 Pensamiento estratégico

Para desarrollar estrategias exitosas hay que pensar en términos estratégicos. Esta es una destreza que puede desarrollarse, solo por algunas personas. En la empresa hay que lograr la conjunción de las múltiples habilidades de quienes la componen. Para hacer el desarrollo estratégico se necesitan insumos que se pueden recoger a través de toda la organización. Lo esencial es que estas decisiones estén alineadas con la dirección estratégica" (Rodríguez, Diagnóstico Organizacional, 2001).

Un plan estratégico y su implementación efectiva deben dar como resultado un aumento en el valor de la empresa para los socios. Todo proceso de desarrollo de estrategias debe culminar en una validación financiera del valor de la empresa. "Ésta se logra haciendo proyecciones financieras de las opciones estratégicas a las que se llega forzosamente en el análisis. La dimensión financiera y la dimensión estratégica deben ir de la mano tanto en el desarrollo de estrategias como en el control estratégico" (Rodríguez, 2001).

2.4.2.5 Niveles estratégicos

A lo largo del tiempo se puede ubicar al proceso de planeación estratégica en los niveles de la alta gerencia, sin embargo Sallenave (retomado de Evolvi, 2001), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa" (Sallenave, 1991).

La planificación estratégica no es sólo una herramienta de diagnóstico para el directivo. Implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. "Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización" (Evolvi, 2001).

2.5 Análisis FODA

“El análisis FODA se hace mediante la elaboración de una matriz de doble entrada: en el eje de las coordenadas se ubica el componente externo de la institución (amenazas y oportunidades) y en el eje de las abscisas se ubica el componente interno (debilidades y fortalezas). Identificando estos elementos externos e internos, luego de un análisis de confiabilidad, se pueden establecer unas líneas gruesas de carácter estratégico para la institución” (Zambrano, Planificación Estratégica: Presupuesto y Control de la Gestión Pública, 2006).

En síntesis lo que hace el análisis FODA es entender mejor cuales son los factores internos o endógenos y los externos o exógenos, que influyen favorable o desfavorablemente en el desempeño de la organización pública y que condicionan la posibilidad de realizar la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las metas de dicha institución.

Factores externos

- Oportunidades
- Amenazas

Factores internos

- Fortalezas
- Debilidades

2.5.1 Conceptos básicos

“Los conceptos básicos del análisis FODA” (Zambrano, Planificación Estratégica: Presupuesto y Control de la Gestión Pública, 2006), son los siguientes:

Análisis externo:

- **Las oportunidades.-** Son situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera del control, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones en el ámbito de la organización.
- **Las amenazas.-** Son aquellos factores externos que están fuera del control y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la organización. Las amenazas son hechos ocurridos en el entorno que representan riesgos para la organización.

Análisis interno:

- **Las fortalezas.-** Son las capacidades humanas y materiales con las que cuenta la organización para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas.
- **Las amenazas.-** Son las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos financieros que padece la organización, y que impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no le permiten defenderse de las amenazas.

2.5.2 Matrices

Es necesario mantener una matriz general de FODA la misma que se divide en dos, las cuales son:

A. La matriz de áreas ofensivas (aprovechabilidad)

La matriz de aprovechabilidad al sustentarse en las fortalezas y oportunidades permite identificar las estrategias ofensivas para mantener y acrecentar la ventaja competitiva de la empresa.

B. La matriz de áreas defensivas (vulnerabilidad)

La matriz de vulnerabilidad, sustentada en las debilidades y amenazas, es el fundamento para generar estrategias orientadas a disminuir o eliminar las debilidades de la empresa. Creando escudos para protegerle de la competencia.

Tabla 1. Matriz de áreas ofensivas (aprovechabilidad)

Formato de matriz ofensiva

FORTALEZAS					
OPORTUNIDADES →					
↓					

Fuente: Zambrano (2006)
Elaborado por: La autora

Tabla 2. Matriz de áreas defensivas (vulnerabilidad)

Formato de matriz defensiva

DEBILIDADES ↳					
AMENAZAS ↓					
					...

Fuente: Zambrano (2006)

Elaborado por: La autora

2.6 Mapa estratégico

Si una organización cuenta con un Mapa Estratégico, “éste le va a permitir a ella y a sus miembros concentrar en un solo documento, a modo de hoja de ruta, lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos planteados en el Plan Estratégico, con el fin de facilitar el entendimiento y compromiso de sus miembros y por ende, el desarrollo de las estrategias de una forma precisa, clara y medible hacia el logro de dichos objetivos” (Araneda J. , 2012).

¿Cómo es un Mapa Estratégico?

Mediante el diseño del Mapa Estratégico se clarifica la cadena lógica de los objetivos de la empresa, y a modo de ejemplo podemos ilustrar el siguiente:

“El Mapa Estratégico se construye en 4 niveles” (Araneda F. , 2012):

- 1) El primer nivel es la “**Perspectiva Financiera**”: cuyo fin es identificar los objetivos financieros de la empresa para un período determinado, deben ser objetivos cuantificables y por tanto medibles.
- 2) El segundo nivel es la “**Perspectiva del Cliente**”: cuyo fin es identificar qué tenemos que hacer para conseguir los objetivos financieros teniendo en cuenta la satisfacción de nuestros clientes; es decir, lograr satisfacer los clientes con la venta de productos y/o prestación de servicios para facilitar alcanzar las metas planteadas en la perspectiva financiera (objetivos financieros).
- 3) El tercer nivel es la “**Perspectiva Interna**”: cuyo objetivo es definir qué tenemos que hacer de manera interna para satisfacer la perspectiva de nuestros clientes y alcanzar nuestra perspectiva financiera.
- 4) El cuarto nivel es la “**Perspectiva de Aprendizaje**”: con el fin de definir cuál es el conocimiento y/o capacidades a desarrollar para cumplir la “Perspectiva Interna”.

2.7 Plan de acción

Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con los objetivos y metas de la empresa. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

Al interior de una empresa un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas de la misma. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto sin desviaciones de acuerdo a la planificación inicial.

En toda empresa que intenta alcanzar resultados concretos se hace necesario no sólo organizar unos planes de acción generales sino también otros muchos más específicos que se establezcan por departamentos como, por ejemplo, en los de gerencia, comercialización o administración financiera.

“El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad” (Definición.de, 2010). Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta.

2.8 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son las variables que se utilizan para medir el progreso hacia el logro de los objetivos. Le dan concreción al objetivo.

En general, “los tres principios que deben guiar la selección de indicadores son los siguientes” (Hill & Jones, 2011):

1. Los indicadores deben ser significativos y relevantes.
2. Los datos requeridos para hacer cálculos deben ser factibles de una recopilación oportuna y económica.
3. Los indicadores y su cálculo deben estar acordes con la capacidad institucional de la entidad ejecutora.

2.8.1 Tipos de indicadores

Según el autor (Morrisey, 2006), los indicadores se clasifican en los cuatro grupos básicos:

1. **Indicadores de Insumo.** Cuantifican los recursos físicos, humanos y financieros utilizados en el desarrollo de las acciones. Generalmente se expresan en términos de montos de gasto asignado, cantidad de miembros del equipo de trabajo y cantidad de horas o días laborados, entre otros.
2. **Indicadores de Producto.-** Reflejan los bienes y servicios cuantificables provistos por una determinada intervención y, en consecuencia, por una determinada institución. Es resultado de la combinación y uso de los insumos señalados anteriormente por lo que es de esperar que estén claramente asociados a ellos.
3. **Indicadores de resultado.-** Indican el progreso en el logro de los propósitos de las acciones, reflejando el nivel de cumplimiento de los objetivos (generales y específicos) definidos. Por lo general, el resultado de las acciones no puede ser medido sino hasta el final de las tareas que la componen (en el caso de tratarse de proyectos, que por definición tienen un tiempo definido) o hasta que las tareas hayan alcanzado un nivel de maduración necesario en actividades de carácter permanente.
4. **Indicadores de Impacto.** Muestran el efecto (directo o indirecto) producido como consecuencia de los resultados de las acciones sobre un determinado grupo de clientes o población. Usualmente medidos de manera rigurosa, los indicadores de impacto requieren de una definición precisa del tiempo de su evaluación (puesto que existen intervenciones cuyo impacto sólo es verificable en el mediano y largo plazo) y de una identificación y aislamiento adecuados de los factores externos que pueden influenciarlo.

CAPÍTULO III
MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA AZULADO
CLEAN S.A. ENFOCADO AL MERCADO DE LIMPIEZA EN LA CIUDAD DE QUITO

3.1 Introducción

La estrategia desde tiempos remotos se ha utilizado en los negocios, desde varios siglos atrás se aplica, pero es sólo hasta comienzos de los años 60 que los autores de la administración supusieron de importancia para alcanzar el éxito empresarial hoy en día.

Originalmente Chandler propuso una definición de "estrategia" así: "Determinación de objetivos y planes a largo plazo, acciones a emprender y asignación de los recursos necesarios para alcanzar lo propuesto" (Chandler, 2007).

Esta definición comprende varios aspectos importantes como:

- Surge el concepto del largo plazo, lo cual es aplicado desde entonces y hasta la actualidad, con algunas variaciones.
- Se toma en cuenta el cómo de la estrategia, no solamente los resultados que se obtienen.
- Es necesario para alcanzar metas propuestas adelantar ciertas acciones y que estas acciones consumen recursos para ser adelantadas.
- Engloba las partes de una estrategia y las convierte en un todo

En los años 60, surgió el enfoque de la Administración Estratégica, fundamentado en el siguiente principio: "El diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los "objetivos" se agrega a las "políticas" y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica" (Hofer & Schendel, 1978).

La planeación, se relaciona con la previsión, planear es intentar anticiparse a hechos o acontecimientos que pueden afectar, positiva o negativamente, por ello se vuelve necesario al interior de las organizaciones este tipo de ejercicio de aplicación, para anticiparse a sucesos futuros, evitando enfrentarlos.

Las estrategias son disposiciones de las acciones a seguir para cumplir los objetivos generales de la empresa, si no hay objetivos claros y concretos es seguro que no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se lleven a cabo deben observar la utilización de recursos necesarios para desarrollar las actividades que determinaran los resultados y se debe tener en cuenta cómo se conseguirán los recursos y cómo serán ejecutados para aumentar las probabilidades de éxito de la gestión empresarial.

3.2 Objetivos

3.2.1 General

Elaborar un modelo de administración estratégica para la empresa Azulado Clean S.A., que permita conocer hacia dónde se dirige la organización y en dónde se encuentra actualmente.

3.2.2 Específicos

- Elaborar la declaración de la visión y la misión de la empresa Azulado Clean S.A.
- Establecer los objetivos a largo plazo de la empresa Azulado Clean S.A.
- Implementar un conjunto de estrategias para alcanzar el éxito de la gestión empresarial
- Medir y evaluar el desempeño del modelo de administración estratégica implementado.
- Realizar una auditoría interna de la gestión realizada.

3.3 Justificación

Este modelo teórico de la administración estratégica, constituye una herramienta para lograr efectividad de la empresa Azulado Clean S.A. en el mercado de la limpieza en la ciudad de Quito.

La administración estratégica es el proceso de administración que va a permitir que la empresa Azulado Clean S.A., prepare planes estratégicos para que después, se actúe conforme a ellos. En dichos planes se considera la realización de un diagnóstico actualizado mediante el análisis FODA, para luego definir las metas, objetivos, misión, visión e indicadores que ayuden a medir todas estas variables. Actualmente si la empresa Azulado Clean S.A., no aplica la administración estratégica no tienen un rumbo definido, porque no saben lo que hacen ni a donde van. La administración estratégica será la herramienta que guíe a los logros del mercado. Asimismo; se considera que la administración estratégica es el proceso que se sigue para asegurar de que la empresa Azulado Clean S.A., posea una estrategia organizacional apropiada y se beneficien de su aplicación.

3.4 Modelo de administración estratégica

El modelo de administración estratégica que se va a seguir es de Fred David, mismo que se detalla a continuación:

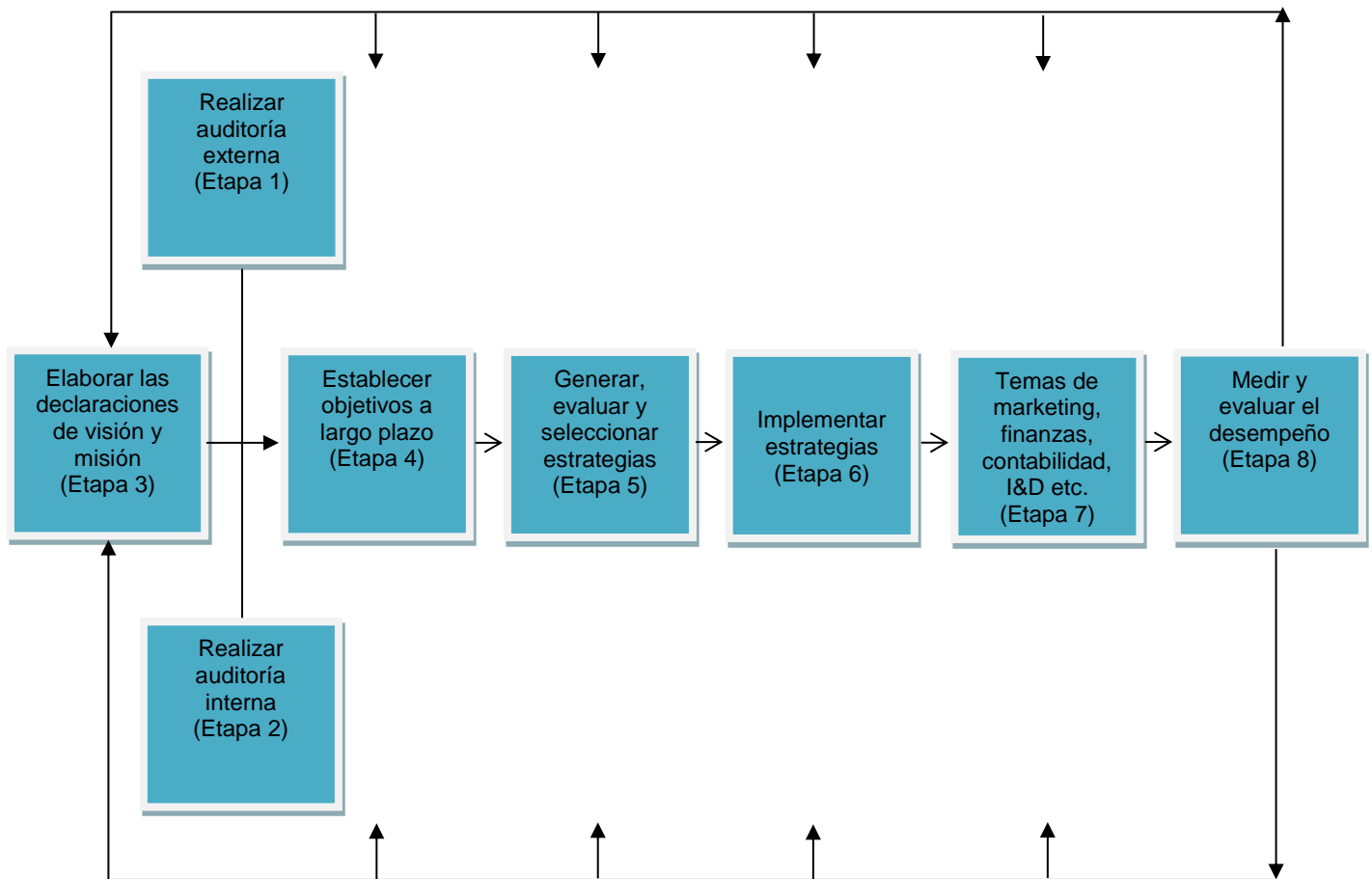


Figura 2. Modelo completo de administración estratégica

Fuente: Fred David (2008)

Elaborado por: La autora

ETAPA 1

3.4.1 Auditoría externa

El objetivo de la auditoría externa es visualizar las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa Azulado Clean S.A., y las diferentes amenazas que ésta debería evitar. Dicho de otra forma la empresa debe ser capaz de responder tanto ofensivamente como defensivamente a través del diseño de estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar el efecto de las amenazas del mercado.

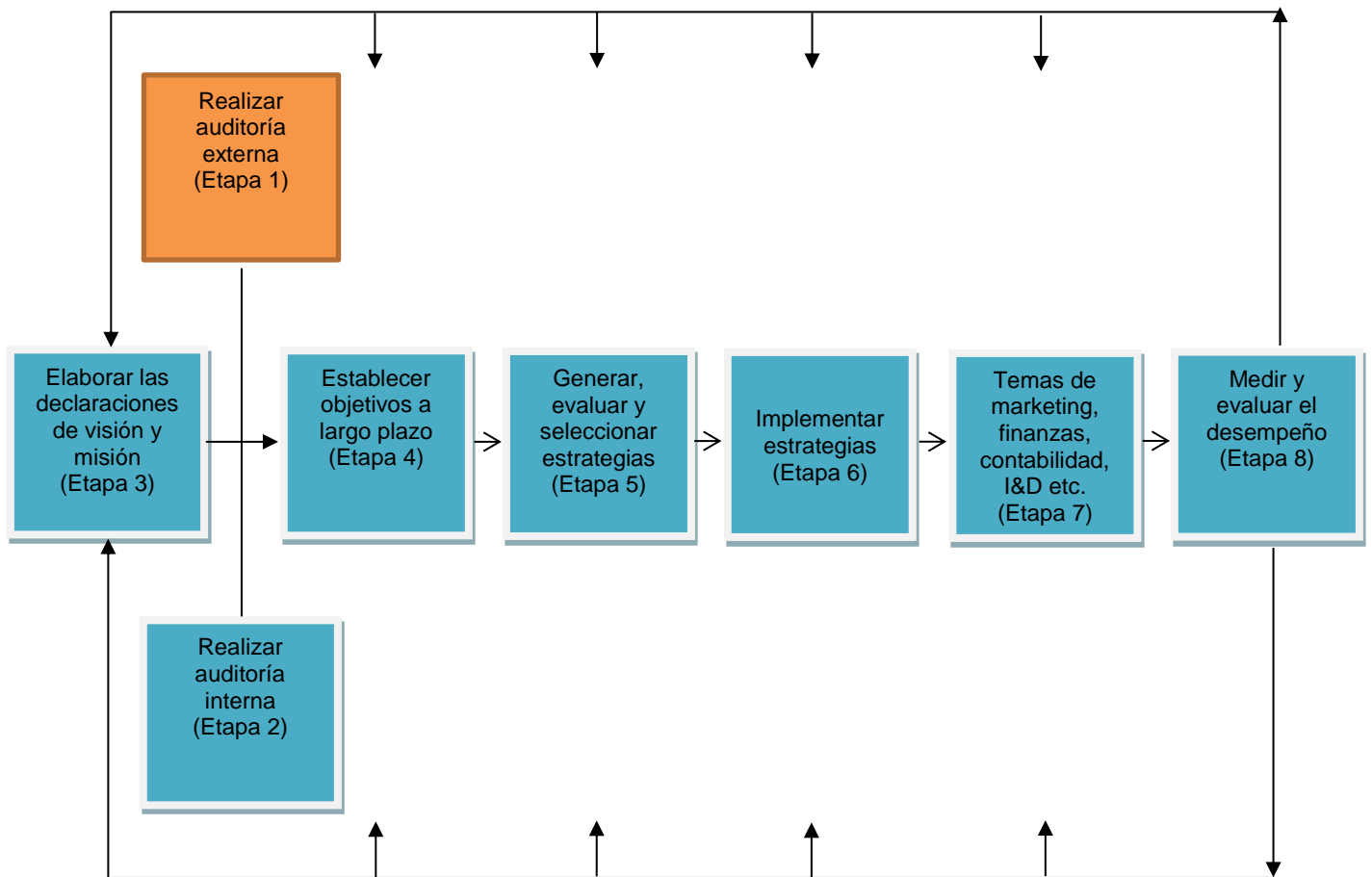


Figura 3. Modelo completo de administración estratégica (Etapa 1)

Fuente: Fred David (2008)

Elaborado por: La autora

Las fuerzas externas claves que debe analizar la empresa se clasifican en cinco amplias categorías:

- 1) Fuerzas económicas
- 2) Fuerzas sociales
- 3) Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- 4) Fuerzas tecnológicas y,
- 5) Fuerzas competitivas

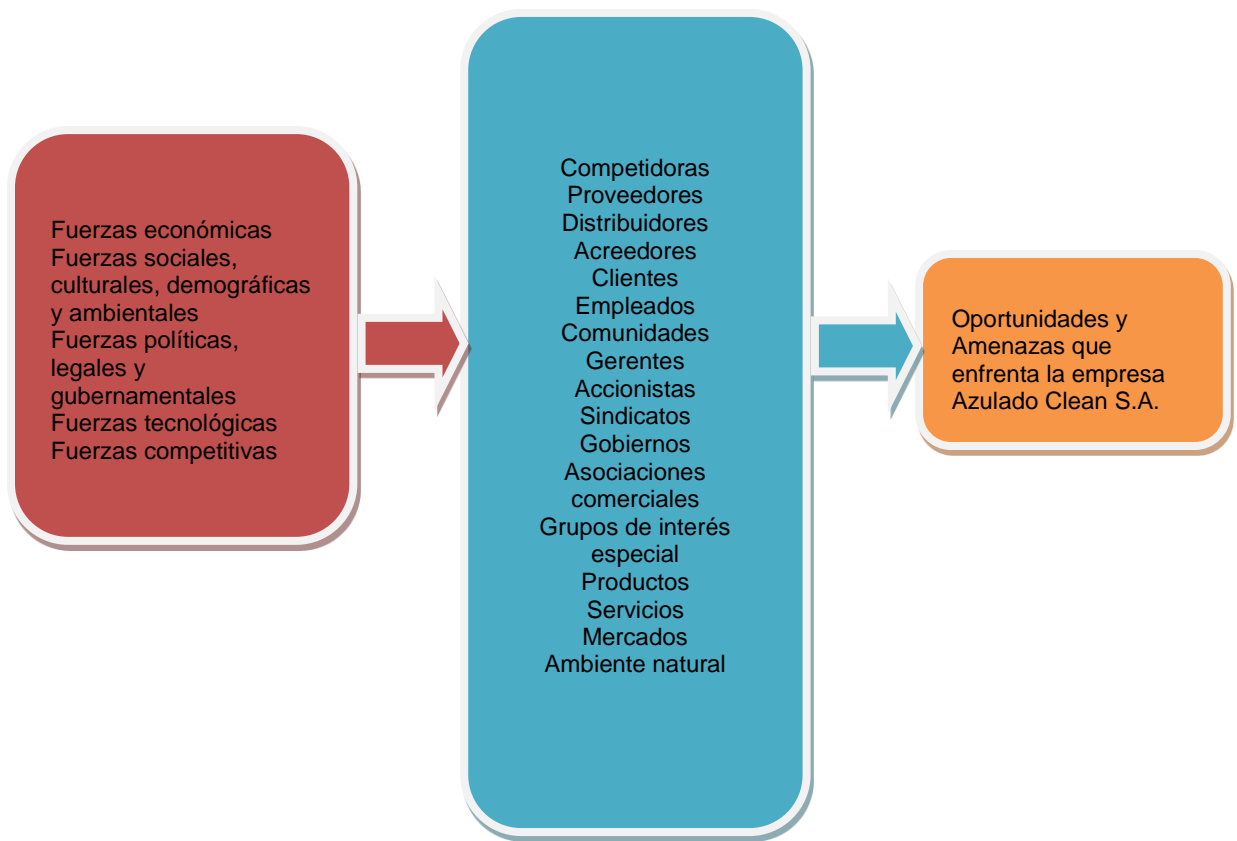


Figura 4. Relaciones de las fuerzas externas clave con la empresa Azulado Clean S.A.
 Fuente: Fred David (2008)
 Elaborado por: La autora

3.4.1.1 Fuerzas económicas

Al clasificar la actividad económica por rama de actividad principal, se tiene que la actividad de servicios con 1,16%, se ubica en el quinto lugar por rama de actividad de entre 10 actividades, lo que demuestra su importancia en la actividad económica del país.

Evidenciando que un poco más de la mitad de las empresas se dedican al comercio en el Ecuador, resulta interesante destacar que dentro de Educación y Salud se encuentra el 2,62% y 3,18% respectivamente. Existen diferencias importantes de los establecimientos económicos por regiones donde el 53% de los establecimientos económicos se encuentra concentrado en la Región Sierra, el 42,3% se encuentra en la Región Costa, el 4,4% en la Región Amazónica y el 0,3% en la Región Insular. Por otro lado, el 0.1% de los establecimientos en las zonas no delimitadas (INEC, 2013)

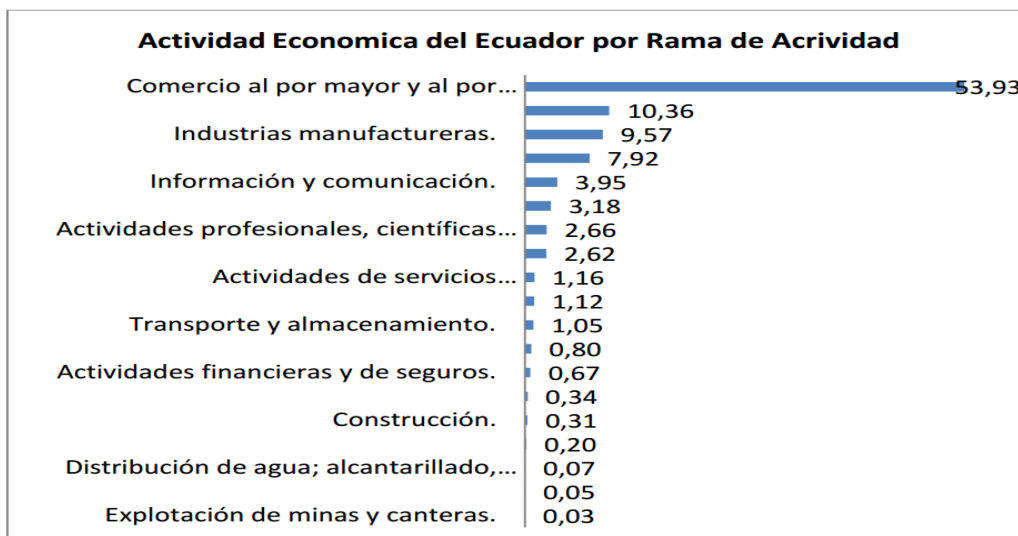


Figura 5. Actividad económica del Ecuador
Fuente: último Censo de Población y Vivienda (INEC, 2010).

3.4.1.1.1 Producto Interno Bruto (PIB)

“El año 2013 fue un año que se caracterizó por un proceso de desaceleración en la economía ecuatoriana, de tal forma que se estimó una tasa de crecimiento de 4,21%, inferior a las cifras registradas en los años 2011 y 2012 (7,79 y 5,14%, respectivamente). Si bien la economía ecuatoriana mantiene su tendencia de crecimiento, cada año se torna más complejo mantener esta tendencia” (EKOS, 2013).

Para comprender la evolución que presentará la economía ecuatoriana para los años 2014 - 2015, es necesario evaluar los factores más determinantes dentro de la economía en los años previos.

En los últimos años, el crecimiento en el país se ha dado como resultado de la importante inversión que se ha originado desde el sector público. “Esta inversión ha permitido buenos niveles de crecimiento en sectores como la construcción, debido a los montos destinados a mejorar la infraestructura del país, así como el desarrollo de viviendas, que se consiguió mediante un mayor financiamiento público de la cartera hipotecaria” (EKOS, 2013)

También se evidenció el crecimiento de sectores como el suministro de servicios, la administración pública y el comercio. El buen momento de este último, así como de otras actividades económicas, también se dio como resultado del aumento del consumo, que en el caso de los hogares se generó por el incremento en los ingresos de la población.

No obstante, la dependencia en la inversión pública también requiere que el Estado cuente con los recursos para su realización, lo que se ha conseguido tanto por mayores ingresos petroleros, así como por mayor recaudación tributaria. Sin embargo, la caída de los precios del petróleo ha ocasionado un ajuste a las cuentas fiscales, aranceles altos a las importaciones y una constricción del consumo de los hogares.

“En base a este escenario, para el año 2014 la UIEM estima una tasa de crecimiento de 4,03%. Esta tasa es cercana al 4,04% estimado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) en sus proyecciones de octubre de 2013 y también a la del Banco Central del Ecuador que proyecta una tasa de 4,05%. En el caso de la CEPAL, la estimación es más optimista, ya que la calcula en 4,5% para el país, superando el promedio regional que se encuentra en 3,2%” (EKOS, 2013). Estos resultados reflejan el proceso de desaceleración que tendrá la economía ecuatoriana para el año 2014 y 2015. Este proceso de desaceleración, junto con la dependencia de la economía del petróleo, ha llevado a que se busquen alternativas por parte del Gobierno para revertir este escenario sin conseguirlo a la fecha.

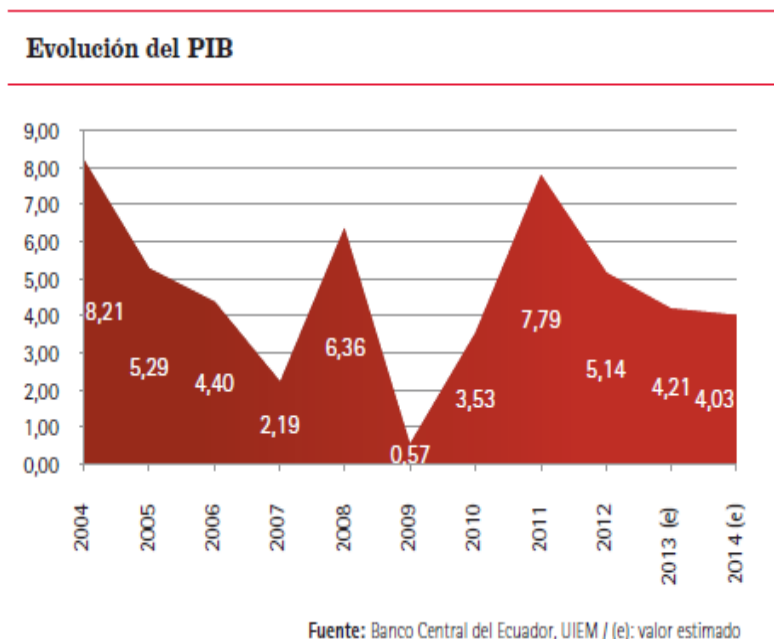


Figura 6. Evolución del PIB
Fuente: INEC

Análisis:

El PIB tiene una relación directa con crecimiento económico de un país, es decir, todo lo que producen las empresas (bienes o servicios) es consumido por los ecuatorianos; esto representa más ingresos y mejores utilidades para las empresas que producen bienes y servicios, lo que se traduce en una mayor capacidad para contratar personal, generando

más fuente de empleo para la población; sin embargo si es a la inversa los resultados serán contrarios. Cabe indicar que con un PIB positivo y creciente; los hogares tendrán un mayor consumo, consecuentemente las empresas crecerán y se expandirán.

3.4.1.1.2 Inflación

Por su parte, “la inflación anual en enero de 2014 fue de 2,92%, en el mes anterior fue de 2,70% y la de enero de 2013 se ubicó en 4,10%”. (INEC, 2014).

“La inflación acumulada en enero de 2014 se ubicó en 0,72%; en enero de 2013 se ubicó en 0,50%”. (INEC, 2014).

A continuación se muestra la evolución de la inflación anual durante los diez últimos años.

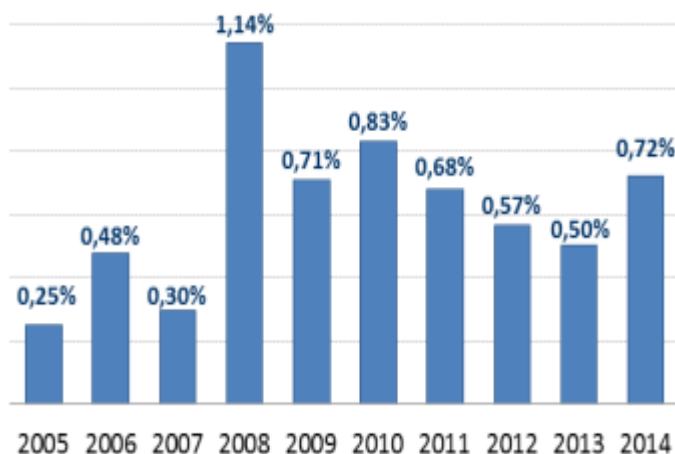


Figura 7. Evolución de la inflación en el Ecuador
Fuente (INEC, 2014)

“En cuanto a la variación anual del índice de precios de alimentos y bebidas (3,06%), se encuentra por encima de la inflación general anual (2,92%); la variación anual de las restantes divisiones excluida la de alimentos y bebidas es de 2,87%”. (INEC, 2014)

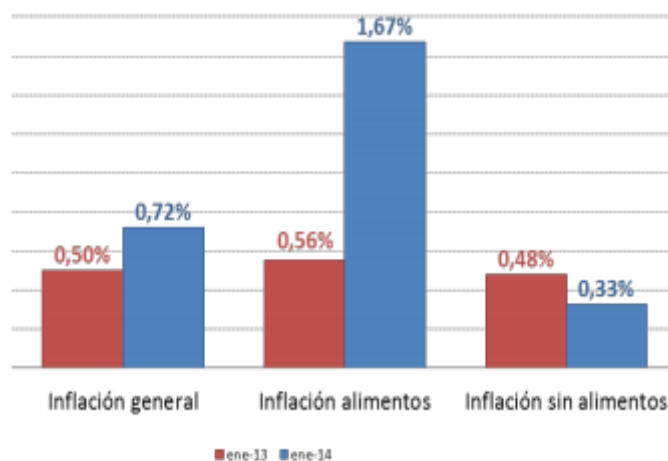


Figura 8. Inflación general vs inflación de alimentos y sin alimentos
Fuente (INEC, 2014)

Análisis

La inflación tiene un impacto sobre la economía de las empresas debido a la pérdida de poder adquisitivo de sus ingresos por ventas. Con la misma cantidad de dinero se pueden comprar menos materias primas e insumos en un contexto no inflacionista. Con estos antecedentes costará más dinero la materia prima e insumos necesarios en el proceso de producción; por lo tanto los empresarios para compensar este aumento venderán más caros sus productos, con lo que la inflación seguirá afectando al consumo de bienes y servicios.

3.4.1.2 Fuerzas sociales

“Estas fuerzas ejercen grandes repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y clientes” (Kotler & Armstrong, 2008).

3.4.1.2.1 Pobreza

Entre el 2006 y 2014, la pobreza en Ecuador, medida por el consumo, se redujo del 38,3% al 25,8%, según información difundida el mes de abril del 2015” (INEC, 2015).

“En materia de pobreza, sin embargo, las diferencias entre las zonas y urbanas y rurales seguían al cierre del 2014. Si bien la pobreza ha caído en ambas zonas, en las áreas rurales afecta al 47,3%, mientras en las zonas urbanas al 15,5%. Sin embargo aún se mantienen en la pobreza 4'100.000 personas y en la pobreza extrema 900.000 personas” (INEC, 2015).

Análisis

Estos índices de pobreza y desigualdad demuestran que la deuda social en el país, aún no se saldado con el actual Gobierno, si se tiene en cuenta que la población del país bordea aproximadamente los 15.700.000 habitantes. Estos índices de pobreza y desigualdad afecta a la producción de bienes y servicios por la disminución de consumo de los hogares.

3.4.1.2.2 Canasta básica

“El Gobierno, supone también una cobertura del 102% de la canasta básica familiar siempre que 2 miembros del hogar trabajen, ya que el indicador cerró el año en \$ 644,74 en el año 2014” (INEC, 2015).

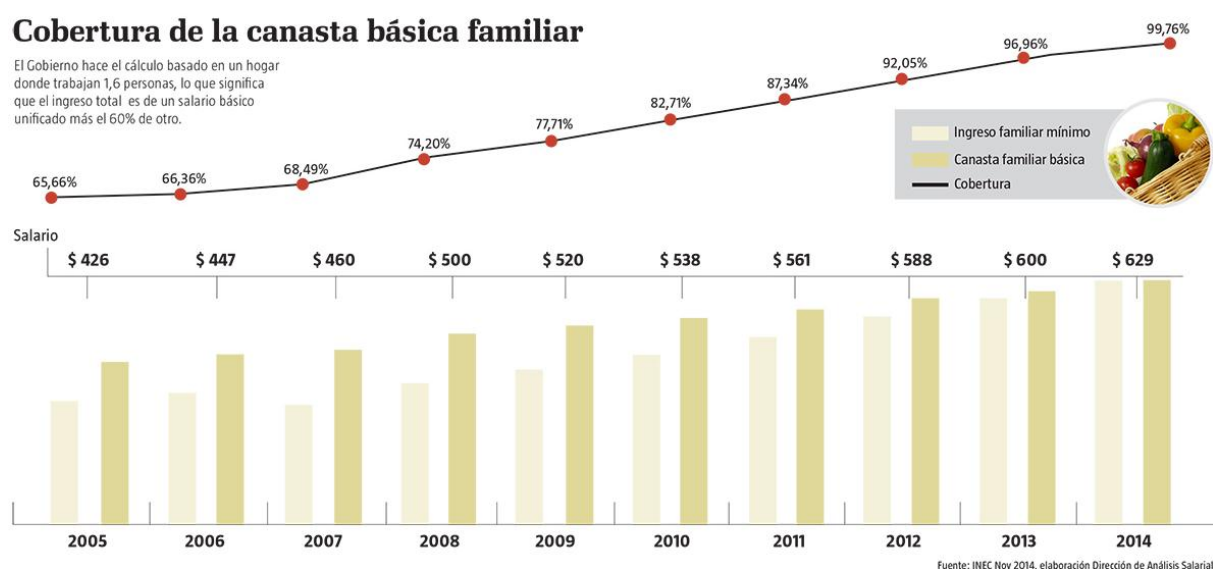


Figura 9. Cobertura de la canasta básica familiar
Fuente: INEC (2014)

Análisis

A pesar del control del gobierno los precios de la canasta básica familiar siguen incrementándose lo que sin duda afecta al consumo de bienes y servicios y consecuentemente a la producción de las empresas.

3.4.1.2.3 Desempleo

En el mes de septiembre del 2014, “la tasa de desempleo a escala nacional fue de 3,90% en Ecuador, según el INEC, añadiendo que la ocupación plena, conformada por las personas trabajan como mínimo la jornada legal y ganan más que el salario básico, llegó al 44,57%” (INEC, 2014). El INEC también publicó los datos del área urbana, “destacando que la tasa

de ocupados plenos e incrementó 3,49 puntos porcentuales al pasar de 50,53% en el noveno mes del año anterior a 54,02% en septiembre de este año, “lo que representa un cambio estadísticamente significativo” (INEC, 2014).

Por otra parte, “el subempleo se redujo dos puntos porcentuales, pero el desempleo subió un punto, ubicándose en el 4,67%. De acuerdo con el INEC, Quito y Guayaquil son las ciudades que presentan el mayor incremento de la ocupación plena. En términos de subempleo, Quito registra la mayor disminución al pasar de 30,46% en septiembre 2013 a 25,50% en septiembre de 2014; mientras que Guayaquil tiene la mayor disminución de la tasa de desempleo al pasar de 5,51% al 3,86%” (INEC, 2014).

Análisis

El desempleo y subempleo, sigue siendo un problema para el país, porque no se genera fuentes de empleo suficientes de acuerdo al crecimiento de la población; lo que genera pobreza y bajo consumo para los hogares.

3.4.1.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Según el criterio de David, en lo que respecta a estas fuerzas “indica que los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las pequeñas y grandes organizaciones” (David, Conceptos de Planeación Estratégica, 2008).

3.4.1.3.1 Fuerzas políticas

El sector comercial e industrial de Quito, “rechazó la medida de sobretasas arancelarias para 2800 subpartidas de productos importados que rige desde el 11 de marzo del 2015 en Ecuador” (El Tiempo, 2015). Esta medida adoptada por el Gobierno Nacional es inconstitucional e ilegítima y pone en peligro el empleo de 6,4 millones de personas que trabajan directa e indirectamente con el sector comercial.

“Los aranceles son un costo esencial dentro de los productos importados por lo que ellos tendrán un incremento de entre el 5% y el 45% en su costo final para los consumidores, de acuerdo con las sobretasas determinadas. Entre los productos más afectados, según un dirigente empresarial, están frutas, electrodomésticos, calzado y ropa como productos finales, pero también están las materias primas y bienes de capital para la industria nacional” (El Tiempo, 2015).

Debido a ello, indicó que el incremento de precios no solo será en los productos importados sino también en los productos nacionales. Señaló que también se incrementarán los precios de los productos nacionales porque habrá menor oferta de bienes en el mercado y ante una demanda estable, subirá el precio.

Análisis

Esta decisión política si bien beneficia a la producción nacional, también puede afectar la demanda de bienes y servicios de parte de los hogares porque el costo será más elevado para 2800 subpartidas de productos importados; lo que sin duda alguna puede ocasionar un aumento de los precios de los productos, lo que afecta finalmente a la producción de las empresas.

3.4.1.3.2 Fuerzas gubernamentales

Las salvaguardias generales de balanza de pagos expresadas en “sobretasas arancelarias” de entre cinco y 45 por ciento, que fueron anunciadas por el Gobierno Nacional, representan “una medida necesaria para fortalecer la dolarización” (El Comercio, 2015).

“Se está enfrentando un momento particular de realidades externas a la política pública que no se puede controlar” (El Comercio, 2015), señaló el Gobierno Nacional, en alusión a la caída de precios del petróleo y la apreciación del dólar.

El Gobierno Nacional anunció “la fijación de una salvaguardia general arancelaria o derecho aduanero a las importaciones de 2.800 productos, por un lapso de 15 meses, con el objetivo de proteger su balanza de pagos” (El Comercio, 2015).

Análisis

Esta fuerza gubernamental, afecta a la producción nacional; por lo tanto es necesario prudencia en la toma de decisiones de las empresas, respecto a la adquisición de nueva maquinaria, equipos tecnológicos y la contratación de personal.

3.4.1.3.3 Fuerzas legales

Toda empresa en el Ecuador para iniciar sus operaciones debe cumplir requisitos legales como los siguientes:

- Para la constitución de una compañía primero se necesita escoger un nombre el cuales se lo envía a la Superintendencia de Compañías para ser aprobado, luego de aprobado

se procede a realizar junto a los abogados la escritura de constitución de la compañía debidamente notariada la cual después se la inscribe en el registro mercantil para poder funcionar.

- Se obtiene el RUC (Registro Único de Contribuyente) y el depósito en un banco de la participación de accionistas sobre capital social de la compañía. Se abren las cuentas bancarias y las autorizaciones del SRI (Servicio de Rentas Internas) para poder facturar.
- Se obtiene la patente municipal, que es un impuesto que deberá ser pagado por todos los comerciantes o industriales que operan en el Distrito Metropolitano de Quito, así como los que ejerzan cualquier actividad de orden económico.

También se debe obtener el permiso que otorgan los bomberos para funcionamiento requiere de la presentación de los siguientes requisitos:

- Presentar solicitud del permiso del Municipio.
- Copia de factura de compra de extintores o de recarga a nombre del propietario
- Inspección por este departamento de las instalaciones y de seguridades contra incendios.
- El propietario debe cumplir las condiciones dadas por el inspector para poder emitir el permiso de funcionamiento.

Finalmente los empleadores o patronos tienen obligaciones legales con sus trabajadores y con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. El patrono está obligado a solicitar en el IESS el número patronal que es la identificación de empresas públicas y privadas; de empleadores domésticos, artesanos autónomos. El número patronal le sirve al empleador para afiliar a sus trabajadores y realizar los diferentes trámites en el IESS.

Análisis

Es necesario cumplir todos los requisitos legales para el funcionamiento de las empresas a fin de evitar sanciones y multas impuestas por los organismos gubernamentales que pudieran afectar la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

3.4.1.4 Fuerzas tecnológicas

Las bondades de la tecnología virtual han permitido a las empresas actualmente pueden realizar en tiempo real una serie de transacciones:

- Pagos de facturas de compras,
- Pagos de servicios básicos,
- Pagos de tarjetas de crédito,
- Transferencia de fondos,
- Declaraciones y pagos de impuestos en línea,
- Consultas de estados de cuentas bancarias,
- Consultas de saldos de créditos adquiridos,
- Consultas de impuestos pagados,
- Consultas de obligaciones tributarias,
- Pagos a proveedores,
- Consultas y pagos de aportaciones al IESS,
- Estado de cuenta de los volúmenes facturados en servicios

También las empresas de telefonía celular y convencional ofrecen servicios informáticos en tiempo real para realizar transacciones y consultas a las entidades financieras. La tendencia de Internet móvil ilimitado es otra innovación de gran beneficio que permite acceder a cualquier página web. Determinadas marcas de dispensadores electrónicos permiten la instalación del mecanismo automático de impresión de comprobantes de venta a través de un transmutador de datos, que debe ser compatible para cada marca.

La incorporación de tecnología no siempre requiere invertir importantes cantidades de dinero. La tecnología complementaria como datafac para ventas con tarjetas de crédito, no tienen costos por la instalación y utilización para la distribuidora, mientras que un mecanismo automático de emisión de comprobantes de ventas los costos varían entre \$6000 y \$ 8000 dólares.

Análisis

Es necesario indicar que en el país no se produce tecnología, por lo tanto la tecnología de punta generalmente hay que importarla del exterior; y con los precios de las salvaguardias resulta bastante oneroso para las empresas adquirir nueva maquinaria y equipos con los precios actuales.

3.4.1.5 Fuerzas competitivas

Para analizar las fuerzas competitivas que imperan en el mercado se utilizará las 5 fuerzas de Michael Porter:

- **Amenaza de los nuevos competidores.-** Esto se relaciona con las presiones competitivas que se originan por la amenaza de ingreso de nuevos rivales al mercado de limpieza. Si se considera algunos de los factores que definen esta fuerza están las barreras de entrada, las economías de escala, las diferencias de productos, el valor de la marca, los requerimientos de capital, el acceso a la distribución, los costos del cambio, las ventajas absolutas en costo, nivel de diferenciación en los productos existentes entre otros. En el sector de los servicios en el Ecuador estas presiones son muy fuertes, porque constituir una empresa de servicios no conlleva una inversión cuantiosa, no se tiene una diferenciación del servicio y el valor de la marca no es reconocida aún en el mercado; por lo tanto esta fuerza tiene un impacto alto.
- **Poder de negociación de los proveedores.-** El poder de los proveedores existe cuando una empresa cuenta únicamente con un proveedor o hay un número muy reducido de proveedores de alguno de sus productos o servicios esenciales para su funcionamiento. En el sector de los servicios de limpieza existe un bajo poder de negociación por parte de los proveedores, ya que los servicios o productos de limpieza que estos requiere para su funcionamiento tiene una gran oferta en el país, por lo tanto no existe poder de negociación de los proveedores. Esta fuerza tiene un impacto bajo en el desenvolvimiento de las actividades del sector de los servicios de limpieza.
- **Poder de negociación de los clientes.-** El poder de los clientes es elevado cuando: los clientes están concentrados o compran cantidades importantes con relación a la cifra de negocios del vendedor, los costes intercambiables son bajos, los beneficios o los márgenes de los clientes son bajos, de esta forma los clientes pueden llegar a tener un gran poder de negociación toda vez la decisión de compra de ellos afecte directamente a la empresa. En el sector de los servicios de limpieza el poder de negociación de los clientes es bastante bajo porque los clientes pueden decidir según los diferentes beneficios y ofertas que existen en el mercado de limpieza por un servicio que satisfaga las necesidades a precios accesibles, disponibilidad de soluciones de limpieza, calidad en el servicio personalizado entre otros. Por lo tanto esta fuerza tiene un impacto bajo.
- **Amenaza de productos y servicios sustitutos.-** La amenaza de productos sustitutos nace cuando las empresas compiten cerca de industrias que fabrican productos que no son idénticos pero que cubren las mismas necesidades que los servicios que se ofrece de limpieza. La presencia de servicios sustitutos obliga a que se coloque un tope en los precios que se cobran antes de que los clientes empiecen a cambiarse a un servicio sustituto. La fortaleza de los servicios sustitutos se puede medir mejor por medio de los avances que obtengan en la participación del mercado. Sin embargo en el sector de los

servicios de limpieza no hay servicios sustitutos; por lo tanto esta fuerza tiene un impacto bajo.

- **Rivalidad entre los competidores existentes.-** La estrategia que una empresa decida seguir se considera que ha sido exitosa en cuanto logre sacar una ventaja competitiva sobre sus competidores cercanos en el mercado. La rivalidad entre los competidores existentes puede adoptar muchas formas entre los que se pueden mencionar descuentos en precios, alguna mejora en los productos, la calidad de los servicios. Las empresas de servicios de limpieza si enfrentan una agresiva competencia en razón de la cantidad de empresas que ofrecen servicios de limpieza. Por lo tanto esta fuerza tiene un impacto alto en el sector de servicios.

3.4.1.6 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas de la empresa Azulado Clean S.A., resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Tabla 3. Matriz EFE para la empresa Azulado Clean S.A.

FACTORES EXTERNOS CLAVE	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
Oportunidades:			
1. Exigencias medio-ambientales de parte de los organismos gubernamentales del Estado ecuatoriano.	0.05	3	0.15
2. Preocupación de la industria de servicios por mejorar la imagen corporativa frente a los clientes.	0.07	4	0.28
3. La demanda de servicios ecológicos por parte de los clientes	0.08	4	0.32
4. Existencia de leyes por parte del MIPRO que fomentan la producción.	0.04	2	0.08
5. Creciente mercado potencial para servicios de limpieza en el país	0.03	2	0.06
6. Posibilidad de alianzas estratégicas debido a la globalización del mercado	0.05	3	0.15
7. Innovación y diversificación de nuevos servicios con el tiempo	0.03	4	0.12
8. La investigación permite el surgimiento de nuevos materiales de limpieza	0.03	2	0.06
9. La tecnología de servicios de limpieza ofrece ahorro en costos en un 15%	0.02	1	0.02

Fuente: Fred David (2008)

Elaborado por: La autora

La oportunidad se traduce en la demanda de servicios por parte de los clientes, en las principales empresas, negocios, oficinas y viviendas en la ciudad de Quito. Esta oportunidad que presenta el mercado puede ser utilizada por la empresa Azulado Clean S.A., para obtener una rentabilidad razonable.

FACTORES EXTERNOS CLAVE	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
Amenazas:			
1. Ingreso de nuevas maquinarias y equipos amigables con el medio ambiente	0.06	4	0.24
2. Contrabando de productos de limpieza, tienen menor costo al producto nacional.	0.09	3	0.27
3. Creciente regulación gubernamental de la industria de servicios	0.07	2	0.14
4. Rivalidad de la industria alta porque no existe una diferenciación acentuada del servicio.	0.05	3	0.15
5. Continúa alza de precios en la materia prima e insumos de limpieza	0.06	2	0.12
6. Cambios en la política de impuestos y tributación (SRI).	0.05	2	0.10
7. Ingreso de un competidor más fuerte al mercado de limpieza	0.04	2	0.08
8. Las condiciones de altos aranceles generan incertidumbre para la toma de decisiones.	0.04	2	0.08
9. Nuevas regulaciones de la mano de obra por parte del Ministerio de Trabajo	0.06	1	0.06
TOTAL	1.00		2.56

Fuente: Fred David (2008)

Elaborado por: La autora

3.4.1.7 Análisis interno

El propósito del análisis interno es utilizar la información para el planeamiento estratégico de la empresa Azulado Clean S.A.

3.4.1.7.1 Clientes

Los clientes que requieren servicios de limpieza son: las empresas, los negocios, las oficinas y las viviendas que por diversos motivos ocasionan desperdicios o por la limpieza periódica de sus instalaciones.

3.4.1.7.2 Proveedores

Los proveedores de materias primas e insumos de la empresa Azulados Clean S.A. son los siguientes:

- Coimpa S.A.
- Chemtech
- Gesticorp S.A.
- Jupesa S.A.
- Adisol Cía Ltda.
- Quimiavil S.A.
- Agripac S.A.
- Ecuamundo corp S.A.
- Electroquímica S.A.
- Químicos y asociados S.A.

3.4.1.7.3 Empresa competidoras

Las empresas que ofertan los mismos servicios de limpieza que la empresa Azulado Clean S.A., que se constituyen en la competencia directa; se enuncian a continuación:

- Mega distribuciones
- Personal Cleaner S.A.
- Andvelacorp S.A.
- Virumec S.A.
- Pydaco Cía Ltda.
- Integral Clean
- Daysi Silueta (productos de limpieza)
- American LM S.A.
- Urbanplag S.A.
- Servicio Múltiples Cía Ltda.
- Bioquim S.A.
- Serprol Cía Ltda.
- Chendry S.A
- Sanyclean S.A.
- Maxclean S.A.

ETAPA 2

3.4.2 La auditoría interna

El proceso de desarrollo de una auditoría interna que se va a seguir se asemeja mucho a una auditoría externa. Es necesario que la gerencia y los empleados que conforman la empresa Azulado Clean S.A., participen en la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa. Puesto que la auditoría interna requiere:

- 1) Recopilar y asimilar información acerca de las funciones de la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I&D) y de los sistemas de información gerencial de la empresa.
- 2) Se debe asignar una prioridad a los factores clave, de tal forma que las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa puedan identificarse correctamente.

El proceso de realizar una auditoría interna ofrecer mayores oportunidades a los participantes para entender como sus puestos, departamentos y secciones encajan dentro de la empresa Azulado Clean S.A.

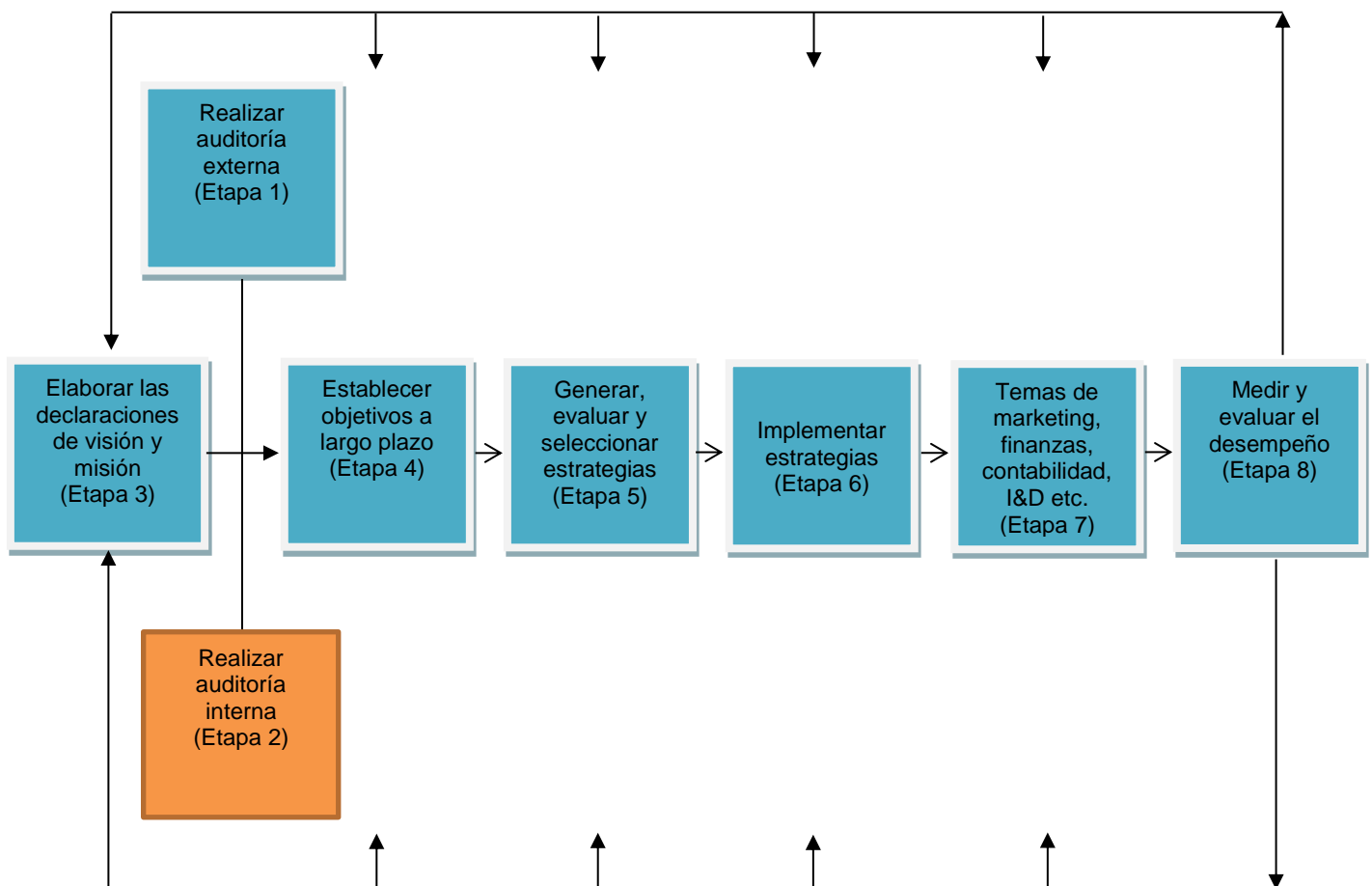


Figura 10. Modelo completo de administración estratégica (Etapa 2)

Fuente: Fred David (2008)

Elaborado por: La autora

3.4.2.1 Análisis de recursos y capacidades internas

El análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa Azualdo Clean S.A., e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos que se fundamenten en dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades.

3.4.2.1.1 Capacidad Administrativa

En cuanto a la capacidad administrativa de la empresa Azulado Clean S.A., es formal lo que le ha permitido funcionar en el servicio de asistencias del servicio. Se cuenta con procesos lo que ocasionado una gestión administrativa eficiente para tener un impacto dominante actual en el sector de la limpieza.

A continuación se enuncia la estructura organizacional de la empresa Azulado Clean S.A.

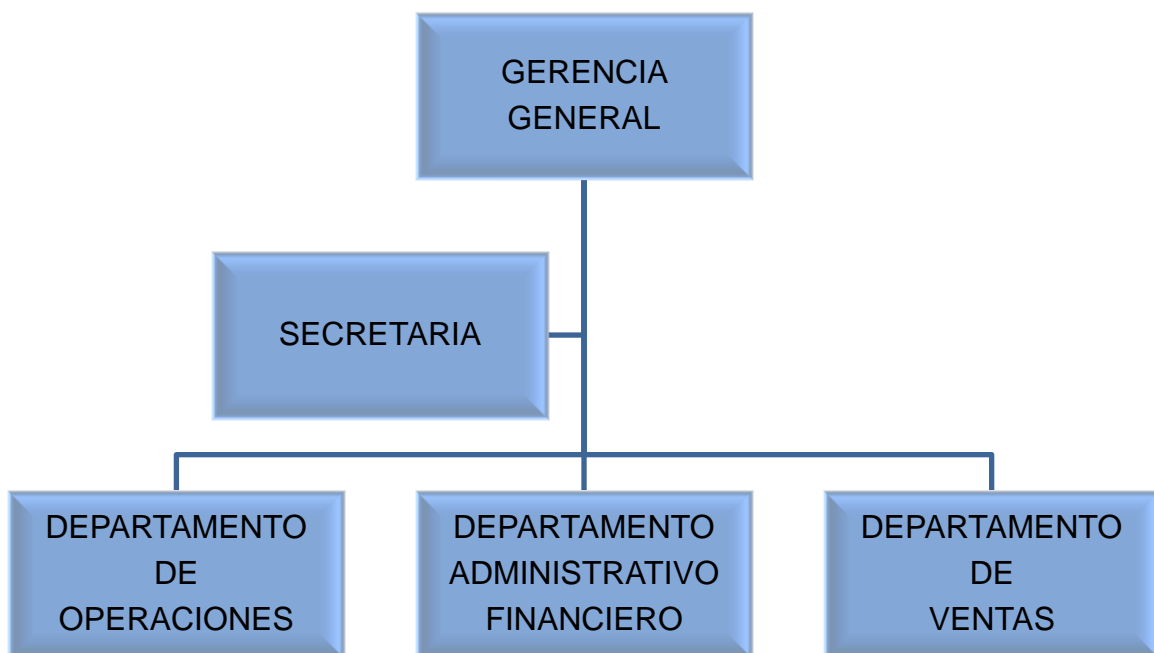


Figura 11. Organigrama estructural de la empresa Azulado Clean S.A.
Fuente: Azulado Clean S.A.
Elaborado por: La autora

La formalidad en su estructura organizacional ha originado que se practique el proceso administrativo es decir: la planificación, la organización, la ejecución y el control en la institución.

Tabla 4. Capacidad administrativa

Análisis de los factores que inciden en la capacidad administrativa						
FACTOR	Fortalezas			Debilidades		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Planificación	X					
Organización		X				
Dirección	X					
Control		X				

Fuente: Azulado Clean S.A.
Elaborado por: La autora

3.4.2.1.2 Capacidad Directiva

La capacidad directiva en la empresa Azulado Clean S.A., se ha convertido en un activo estratégico en la institución; a pesar de algunos cambios de orden estratégico que regularmente se suscitan, siendo determinantes para alcanzar éxito en la toma de decisiones; siendo la capacidad directiva la capacidad de usar los recursos en forma eficiente a lo largo del tiempo.

La capacidad directiva de la empresa Azulado Clean S.A., del análisis efectuado se desprende a continuación.

- **Visión de liderazgo participativo.**- Las decisiones se delegan por completo a los niveles inferiores de la empresa Azulado Clean S.A., aunque la gerencia de la empresa es quien define las políticas que deben seguirse, es decir solo recibe resultados y deja que cada nivel jerárquico inferior se encargue de sus acciones y decisiones. En caso excepcional la presidencia asume la toma de decisiones, sujetándose a la ratificación explícita de los niveles involucrados inferiores.
- **Sistema de comunicaciones.**- Es bastante precaria y lenta, esto ocasiona fallas en la comunicación entre departamentos, lo que no genera fluidez en la información. En los niveles jerárquicos inferiores no fluye la comunicación como debería entre los departamentos de operaciones, administrativo-financiero y de ventas a ello se suma que no es información en tiempo real, ante lo cual las decisiones tomadas por la gerencia se fundamentan en informaciones limitadas y distorsionadas del último informe que regularmente puede ser de un mes atrás.

- Sistema de recompensas y castigos.- Se hace énfasis en las recompensas, especialmente en las simbólicas y sociales, aunque no se han descuidado las salariales: los castigos se presentan rara vez y casi siempre están en función de los grupos involucrados que han tomado las decisiones.

Tabla 5. Capacidad directiva

Análisis de los factores que inciden en la capacidad directiva						
FACTOR	Fortalezas			Debilidades		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Visión de liderazgo participativo	X					
Sistema de comunicaciones				X		
Sistema de recompensas y castigos		X				

Fuente: Azulado Clean S.A.

Elaborado por: La autora

3.4.2.1.3 Capacidad Tecnológica

En cuanto a la capacidad tecnológica de la empresa Azulado Clean S.A, esta le permite a la empresa tener una visión general de los elementos tecnológicos que se requieren para ofrecer un mejor servicio a los usuarios. Esta capacidad consiste en calcular su valor, seleccionar qué tecnología específica de limpieza se necesita, usarla, adaptarla y mejorarla y al final desarrollarla si es posible. Esta capacidad la tienen tanto el nivel directivo, como los niveles jerárquicos inferiores responsables de tomar decisiones.

- Tener conciencia de la necesidad de mejorar la tecnología en forma continua.- Es importante para los directivos de la empresa Azulado Clean S.A., saber dónde encontrar nuevas tecnologías, su know-how” de limpieza activa y cómo utilizarlas y adaptarlas a las circunstancias locales que requiere su servicio de limpieza. Porque a medida de que se introducen nuevas tecnologías, hay la necesidad de retirar las antiguas o adaptarlas a las nuevas necesidades del servicio de limpieza. Puesto que las tecnologías avanzan muy rápidamente en breves períodos de tiempo.
- La investigación y la innovación de nuevos servicios.- La empresa Azulado Clean S.A., no tiene la capacidad de emprender acciones de investigación y desarrollo de nuevos servicios de limpieza que tengan un mayor valor agregado para el cliente, debido a los altos costos que implica su desarrollo. Sin embargo, se aprovecha al máximo la tecnología que se dispone para obtener un servicio de calidad en el servicio de limpieza.

Tabla 6. Capacidad tecnológica

Análisis de los factores que inciden en la capacidad tecnológica						
FACTOR	Fortalezas			Debilidades		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tener conciencia de la necesidad de mejorar la tecnología en forma continua.	X					
La investigación y desarrollo de nuevos servicios.					X	

Fuente: Azulado Clean S.A.
Elaborado por: La autora

3.4.2.1.4 Capacidad Financiera

En lo que se refiere a la capacidad financiera de la empresa Azulado Clean S.A., del análisis efectuado se desprende lo siguiente:

- Automatización del sistema contable.- En las organizaciones modernas, en el sector privado, la misión de las tecnologías de la información es facilitar la consecución de sus objetivos estratégicos y la empresa Azulado Clean S.A., no es la excepción. Para ello, se ha invertido por parte de la gerencia una considerable cantidad de recursos en personal, equipos y tecnología de limpieza, además de los costos derivados de la posible organización estructural que muchas veces conlleva la introducción de estas tecnologías. Por lo tanto esta importante inversión debe ser constantemente justificada en términos de eficacia y eficiencia al cliente. Es así que se han automatizado tanto procesos como sistemas dentro de los cuales se integra, se ordena y se presenta la información contable de la empresa Azulado Clean S.A. Esta integración se hace de forma global dentro de la empresa; aunque aún se mantienen ciertas fallas de operación diaria que tendrán que ser corregidas.
- Falta de procesos actualizados en el departamento financiero.- El proceso contable se inicia con la identificación de los comprobantes de pago, títulos-valores y otros documentos; luego continua con el registro contable en libros auxiliares; centralización en libros principales; y, finalmente formulación y análisis de los estados financieros; es decir se trata de un proceso que no presenta deficiencias; sin embargo al no disponer de procesos actualizados en el departamento contable da lugar a errores de forma y fondo lo que pueda dar lugar a futuros fraudes.

- Presupuesto para su funcionamiento.- La empresa Azulado Clean S.A., cuenta con la debida asignación presupuestaria de parte de la gerencia para el cumplimiento de su misión de asistencia del servicio de limpieza. En otras palabras se cuenta con la liquidez necesaria para su funcionamiento.

A continuación se presentan los principales factores de la capacidad financiera que afectan el funcionamiento del departamento financiero de la empresa Azulado Clean S.A.

Tabla 7. Capacidad financiera

Análisis de los factores que inciden en la capacidad financiera						
FACTOR	Fortalezas			Debilidades		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Automatización del sistema contable.	X					
Falta de procesos actualizados en el departamento financiero.				X		
Presupuesto para su funcionamiento.	X					

Fuente: Azulado Clean S.A.

Elaborado por: La autora

3.4.2.1.5 Capacidad de operaciones

En lo que tiene que ver con la capacidad de operaciones en la atención del servicio de limpieza a los clientes del análisis efectuado es el siguiente:

- Atención al cliente.- La empresa Azulado Clean S.A., está preparada para adaptarse a posibles cambios en el sector de limpieza y a la satisfacción de las necesidades crecientes de los clientes. Para ello, el personal que está en contacto directo con el cliente cuenta con la formación y capacitación adecuadas en técnicas de limpieza para tomar decisiones y satisfacer las necesidades de los clientes incluso en los casos más inverosímiles para los que se contrate a la empresa.
- Canales de atención establecidos.- Al interior de la empresa Azulado Clean S.A., no se tiene claro cuáles son los canales de atención establecidos, puesto que el cliente si nota diferencias entre uno y otro departamento de la misma institución y se debe poder comunicar indistintamente por medio de todos los canales la misma calidad del servicio a todos sus clientes.

A continuación se presentan los principales factores de la logística que afectan el desempeño de los empleados operativos de la empresa Azulado Clean S.A.

Tabla 8. Capacidad de operaciones

Análisis de los factores que inciden en la capacidad de operaciones						
FACTOR	Fortalezas			Debilidades		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Atención al cliente	X					
Canales de atención establecidos						X

Fuente: Azulado Clean S.A.

Elaborado por: La autora

3.4.2.1.6 Capacidad de RR.HH.

La capacidad de los recursos humanos se refiere a la calidad de personal que labora en la empresa Azulado Clean S.A.

- **Capacitación de los empleados.-** Es necesario se lleve a cabo esta función ya que aportará a la empresa Azulado Clean S.A., un personal mejor preparado, adiestrado, el cual hará que alcance mayor especialización en sus actividades relacionadas a su puesto de trabajo que desempeña. Esperando con ello que cada empleado se encuentre en un puesto acorde a su perfil profesional. Con ello se verán satisfechas las necesidades actuales y futuras respecto del aprendizaje y habilidades que desarrollarán los empleados en su atención y su trabajo de limpieza.
- **Sueldos y salario de los empleados.-** En cuanto a la remuneración del personal, el sector privado tiene un sueldo básico de \$354,00 mensual; sin embargo en la empresa se les paga un 50% más, lo que sin duda alguna contribuye a una mejora en su desempeño del trabajo. Con el crecimiento y la expansión se podrá en el futuro mejorar los sueldos y salarios de los empleados. Cabe indicar que los sueldos y salarios del personal están en función del desempeño y la responsabilidad de cada empleado. Los sueldos y salarios tiene un efecto moderadamente positivo puesto que es un factor que puede generar inestabilidad laboral en la empresa Azulado Clean S.A.
- **Seguridad e higiene industrial.-** En la empresa Azulado Clean S.A., se trabaja con seguridad en cada una de las actividades que se desarrollan en la actividad de limpieza, gracias a ello existe un bajo nivel de accidentabilidad entre los empleados. En razón

que se toma las precauciones de seguridad para la limpieza exterior de los edificios y demás peligros relacionados.

A continuación se presentan los principales factores del personal que influyen en el desempeño de los empleados Azulado Clean S.A.

Tabla 9. Capacidad de recursos humanos

Análisis de los factores que inciden en la capacidad de recursos humanos						
FACTOR	Fortalezas			Debilidades		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacitación de los empleados	X					
Sueldos y salario de los empleados				X		
Seguridad e higiene industrial	X					

Fuente: Azulado Clean S.A.
Elaborado por: La autora

ETAPA 3

3.4.3 Elaborar las declaraciones de visión y misión

La importancia de las declaraciones de la visión y misión para una administración estratégica eficaz permiten un notable rendimiento sobre el capital de los accionistas que aquellas que no cuentan con ella.

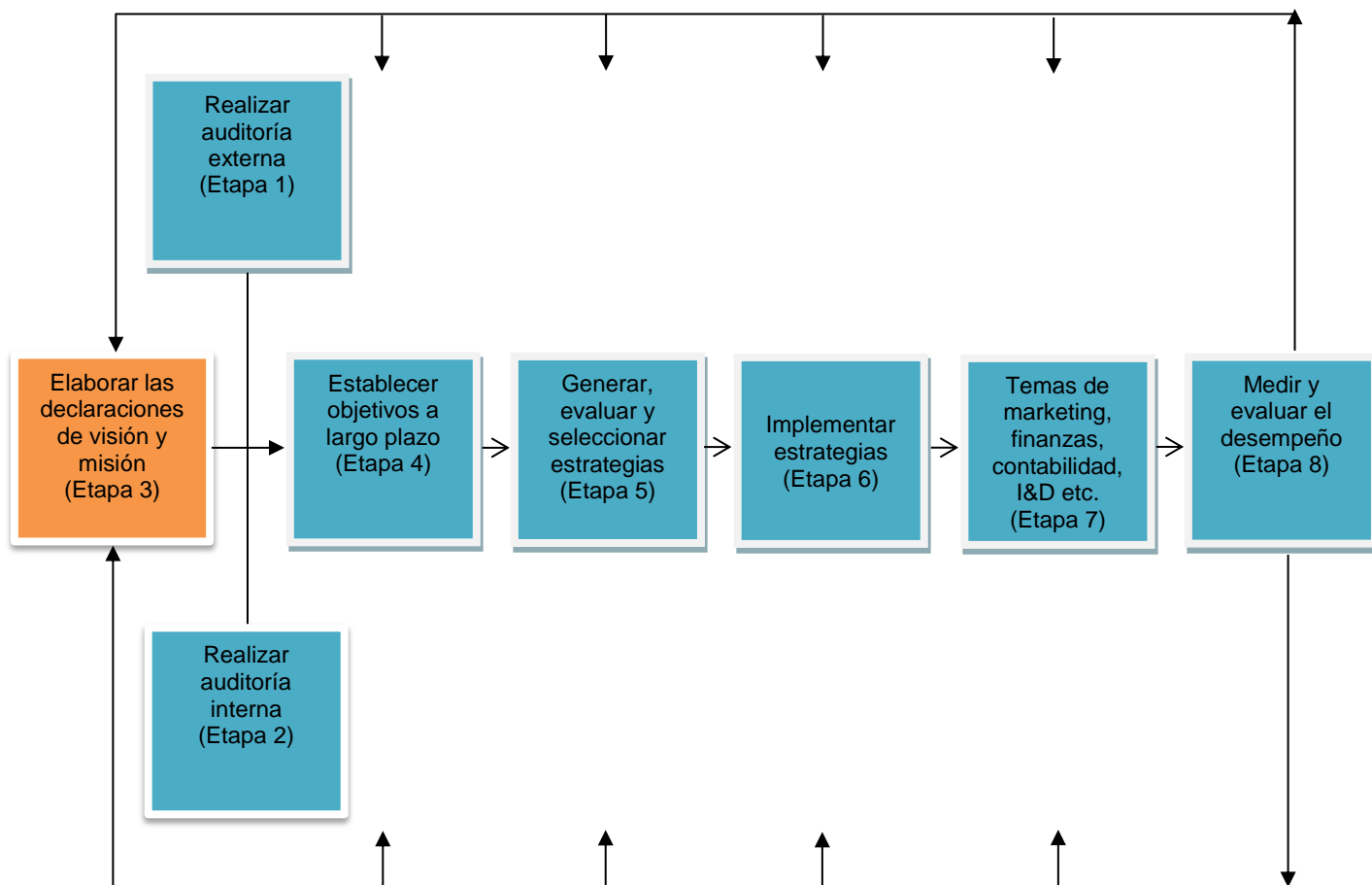


Figura 11. Modelo completo de administración estratégica (Etapa 3)

Fuente: Fred David (2008)

Elaborado por: La autora

A continuación se enuncia la visión de la empresa Azulado Clean S.A.

Ser una empresa líder en servicios de limpieza y mantenimiento de manteniendo doméstico, industrial, comercial e institucional, consolidando nuestra posición en el mercado a través de políticas y procesos de mejora continua, así como personal capacitado.

A continuación se enuncia la misión de la empresa Azulado Clean S.A.

Somos una empresa especializada en servicios de limpieza y manteniendo doméstico, industrial, comercial e institucional, con estándares de operación responsable, eficiente y de calidad, que permitan garantizar el buen manejo y cuidado de sus intereses en

A continuación se enuncia los principios y valores de la empresa Azulado Clean S.A.

- **Honestidad:** Actuamos con la debida transparencia entendiendo que los intereses de la mayoría deben prevalecer al interés particular para alcanzar los propósitos misionales.
- **Lealtad:** Velamos por la confiabilidad de la información y el buen nombre de la empresa Azulado Clean S.A.
- **Convivencia:** Mantenemos la disposición al diálogo en la interacción cotidiana como punto de partida de la solución de conflictos.
- **Respeto:** Comprendemos y aceptamos la condición inherente a las personas, como seres humanos con deberes y derechos, en un constante proceso de mejora espiritual y material.
- **Solidaridad:** Actuamos siempre con la disposición a ayudar a los compañeros cuando necesiten de apoyo; regidos por la cooperación para lograr los objetivos propuestos por la empresa.
- **Justicia:** Brindamos a cada ser humano lo que le corresponde de conformidad con sus méritos y los derechos que le asisten.
- **Pertenencia:** Realizamos nuestro proyecto de vida compatible con el proyecto laboral, manteniendo el deseo y la motivación de aportar al desarrollo institucional mediante nuestra capacidad intelectual y física.
- **Tolerancia:** Valoramos a los demás por lo que son y aceptamos con respeto lo distinto, lo diferente y lo que no es igual a nosotros.

Políticas administrativas y financieras

- La adopción de la filosofía de la calidad, así como de círculos de calidad PHVA; en la capacitación y entrenamiento del personal.
- Los socios tomarán las decisiones en consenso, teniendo como objetivo en el orden establecido la calidad del servicio de limpieza, bienestar para los empleados, rentabilidad y crecimiento.
- No se permitirá ningún tipo de comportamiento que vaya en contra de la ética y los valores de la empresa, de detectarse algún problema el responsable será separado inmediatamente.
- Implantar en la empresa Azulado Clean S.A., un control de calidad, básica y elemental con el fin de detectar problemas y necesidades del trabajador logrando una armonía en la relación empresa-empleado.

- Diseño de puestos que se adapten a la nueva realidad que impone la globalización de los mercados y a las nuevas concepciones de trabajo en equipo que se establezca sistema de medición del desempeño y de los sistemas de compensación que deben ser justos y equitativos.
- La remuneración del trabajador estará condicionada de acuerdo al desempeño y a su productividad motivando de esta manera a que el trabajador sea más competitivo en su trabajo.
- Se promulga el pago puntual de impuestos y tasas, con el fin de evitar multas y sanciones por incumplimiento.

Políticas de Producción

- La materia prima e insumos que se utilizan para el servicio de limpieza será la más óptima y adecuada dando apertura a proveedores que tengan mejores ofertas en calidad y precio.
- La calidad de los servicios de limpieza será constantemente revisada desde el inicio hasta el final, esmerándonos en mejorar cada día más de acuerdo a los resultados de la demanda del servicio.
- La empresa será tan efectiva como sean sus procesos de asistencia del servicio para eliminar los desperdicios.
- El sistema de asistencia del servicio a utilizarse será el de mejoramiento continuo ya que siempre se tendrá que mejorar.
- Los inventarios tanto contables como físicos se elaborarán mensualmente con el fin de tener una idea clara y precisa de lo que posee la empresa y lo que necesita para poder seguir operando con normalidad y sin dificultades.
- Se elaborará flujograma de tiempos y movimientos con el fin de maximizar la productividad del personal operativo.

Políticas de venta y cobranza.

- Establecer precios adecuados para los clientes de los diferentes tipos de empresas que existen en el mercado.
- El servicio de limpieza que se va a ofrecer se lo hace sin intermediarios, es decir directamente al cliente.
- Al cliente frecuente del servicio de limpieza se le dará la oportunidad de crédito con el fin de facilitar su forma de pago, el mismo que no excederá de 1 mes; para evitar la iliquidez de la empresa.

- Ofrecer al cliente anuncios de publicidad que contengan información de calidad ventajas y precios de los diferentes servicios ofrecidos.
- El personal que estará en contacto con el cliente, debe tener muy en cuenta que el cliente siempre tiene la razón.
- Todas las compras del servicio de limpieza que se realicen deben ser confirmados por escrito con una copia para el cliente en el que consten las firmas tanto del que vende como el que compra el servicio.

ETAPA 4

3.4.4 Establecimiento de objetivos a largo plazo

El establecimiento de los objetivos a largo plazo es esencial para el éxito de una empresa Azulado Clean S.A., ya que éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para quienes conforman la misma.

Además de ello, otras ventajas de establecer objetivos a largo plazo que espera la alcanzar la empresa Azulado Clean S.A., son los siguientes:

- Contribuye a enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- Se convierte en una guía para la formulación de estrategias.
- Se convierte en una guía para la asignación de recursos.
- Sirven de línea base para la realización de tareas o actividades.
- Permiten evaluar resultados al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa.
- Generan coordinación, organización y control.
- Generan participación, compromiso, motivación y alcanzarlos, generan satisfacción.
- Revelan y asignan prioridades.
- Estimulan una sinergia organizacional
- Contribuye a disminuir la incertidumbre.

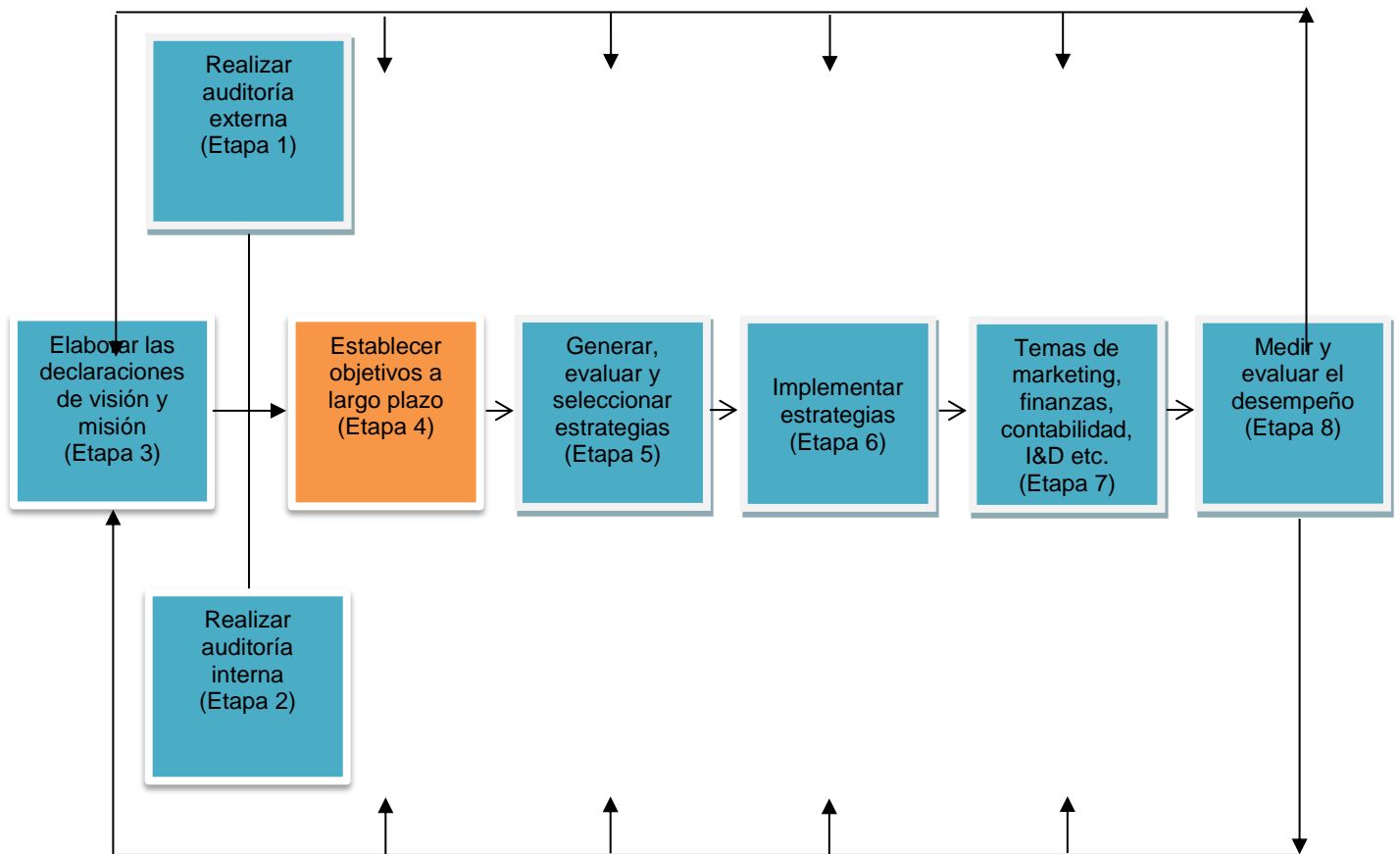


Figura 12. Modelo completo de administración estratégica (Etapa 4)

Fuente: Fred David (2008)

Elaborado por: La autora

Los objetivos a largo plazo que se espera alcanzar son los siguientes:

Tabla 9. Objetivos

OBJETIVOS			
Objetivos Generales:	CP	MP	LP
Convertirse en la empresa líder del mercado de limpieza y mantenimiento en la ciudad de Quito.			X
Incrementar las ventas de servicios de limpieza y mantenimiento de la empresa.		X	
Generar mayores utilidades para los accionistas que invirtieron su dinero.			X
Obtener una mayor rentabilidad para todos los que conforman la organizacional.		X	
Lograr una mayor participación en el mercado			X

de limpieza y mantenimiento.			
Mejorar la calidad y eficiencia de los servicios de limpieza y mantenimiento.	X		
Ser una marca líder reconocida en el mercado de limpieza y mantenimiento.			X
Crecer y expandirse a otras regiones y provincias del país.			X
Objetivos específicos:	CP	MP	LP
Incrementar las ventas mensuales de servicio de limpieza y mantenimiento en un 0,05%.	X		
Vender 6000 servicios de limpieza y mantenimiento antes de finalizar el año 2015.		X	
Generar utilidades mayores a \$ 30.000 para el próximo periodo.			X
Obtener una rentabilidad anual del 12% en los servicios de asistencia del servicio.		X	
Lograr una participación de mercado de limpieza y mantenimiento del 20% para el segundo semestre del año 2018			X
Producir un rendimiento anual del 15% sobre la inversión.			X
Aumentar la calidad y eficiencia de la asistencia del servicio en un 20% para el próximo año.		X	
Reducir el nivel de ausentismo de los trabajadores en un 5% antes de finalizar el año 2015		X	
Adquirir 2 nuevas maquinarias para el primer semestre del próximo año 2016.			X
Abrir 1 nuevo local comercial para el primer trimestre del próximo año 2018			X

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La autora

ETAPA 5

3.4.5 Generar, evaluar y seleccionar estrategias

Generar, evaluar y seleccionar estrategias alternativas implica a los directivos y los empleados de la empresa. Se debe señalar que la participación ofrece la mejor oportunidad para que los directivos y empleados logren una comprensión real de lo que hace la empresa Azulado Clean S.A., y por qué y se comprometen al logro de sus objetivos.

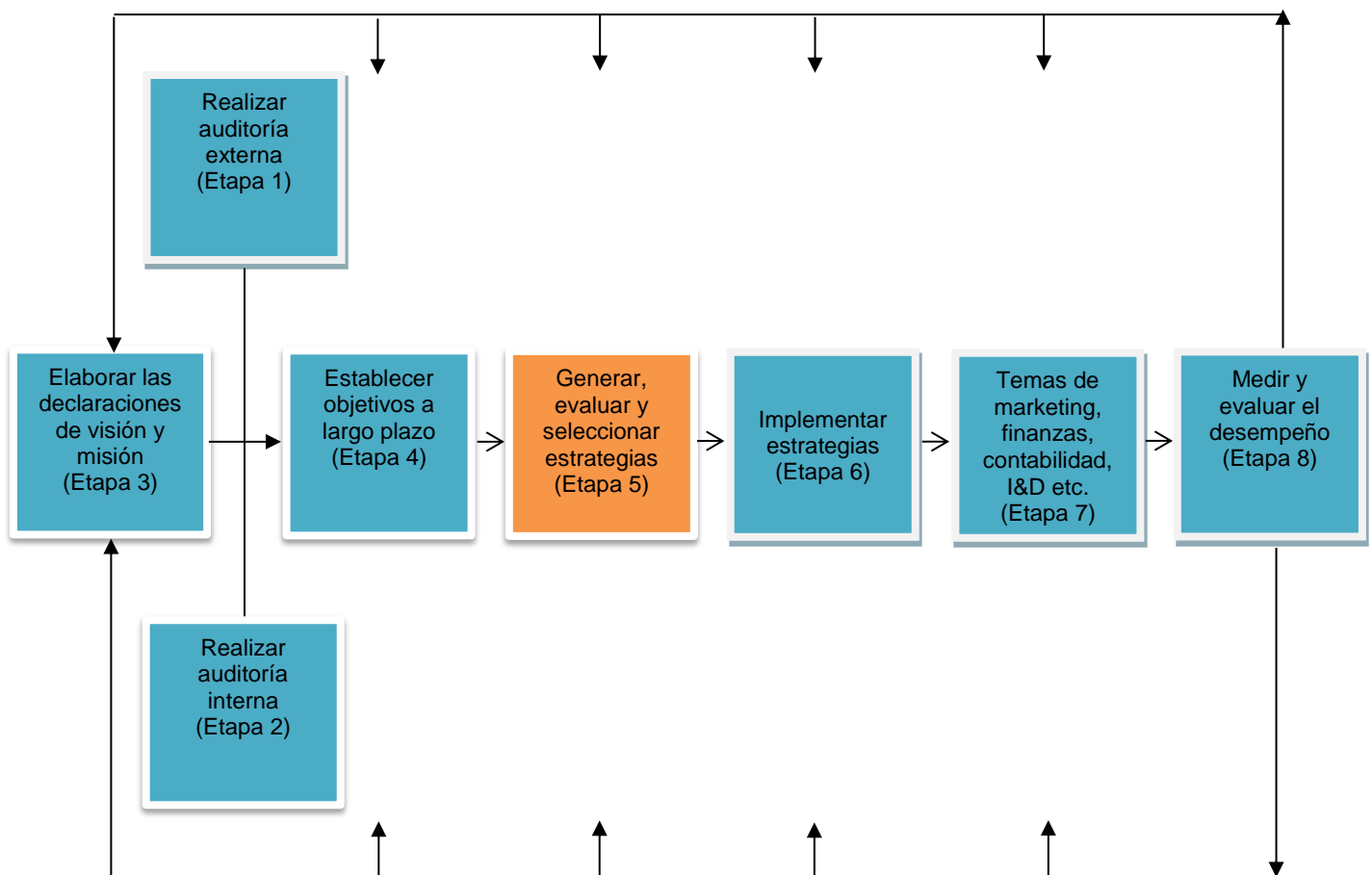


Figura 13. Modelo completo de administración estratégica (Etapa 5)

Fuente: Fred David (2008)

Elaborado por: La autora

Las estrategias que se va a utilizar en la empresa Azulado Clean S.A., son las siguientes:

Tabla 10. Estrategias

ESTRATEGIAS	DEFINICIÓN
Integración directa	Establecer una serie de contactos empresariales en la ciudad de Quito, para dar a conocer el portafolio de servicios de limpieza y mantenimiento que ofrece la empresa Azulado Clean S.A.
Penetración del mercado	Buscar más participación del mercado para los servicios de limpieza y mantenimiento actuales en el mercado de la ciudad de Quito por medio de mayores esfuerzos de marketing.
Desarrollo del mercado	Introducir los servicios de limpieza y mantenimiento en nuevas áreas geográficas del país, abriendo sucursales.
Desarrollo de servicios de limpieza y mantenimiento.	Buscar mayores ventas al mejorar la calidad y eficiencia del servicio.
Diversidad relacionada	Añadir productos y servicios de limpieza y mantenimiento nuevos pero relacionados.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La autora

ETAPA 6

3.4.6 Implementación de estrategias (asuntos relacionados con la gerencia)

La gerencia tiene entre sus responsabilidades el asumir el reto de llevar a la empresa Azulado Clean S.A., hacia la excelencia y la competitividad mediante la implantación de estrategias capaces de transformar la cultura organizacional. Los pilares para una gestión relevante de la gerencia se enuncian a continuación:

1. El trabajo en Equipo como generador de participación y proveedor de un sentido de pertenencia empresarial.

- El trabajo en equipo es clave por cuanto permite descubrir que se debe "pensar más como gerentes".
- Permite reforzar el reconocimiento del otro como necesario en el resultado esperado.
- El reconocer que cada uno de quienes conforma el equipo es vital y tiene una contribución que dar, que su aporte es significativo y que serán sus capacidades las que generen la sinergia para obtener un valor agregado.

- El trabajo en equipo es la expresión de madurez del equipo de trabajo, es el punto de apoyo para todos los que se integran como nuevos integrantes.
- Es el punto que permite reconocer fortalezas y debilidades de tal forma que permite encontrar la cooperación para ser exitosos en la gestión.

2. El liderazgo, que nace de cada participante del equipo de trabajo.

- La diversidad y la heterogeneidad del equipo de trabajo ayudan a comprender que toda contribución es valiosa en la búsqueda de los resultados planteados.
- El liderazgo se fundamenta en la capacidad que tienen las personas y las empresas de movilizar la voluntad de otros hacia la consecución de un resultado común.
- La evidencia demuestra que las empresas actuales cuentan con nuevos estilos y maneras de movilizar a las personas.

3. El Servicio como factor determinante en el proceso de fidelización de los clientes.

- El servicio va más allá de lo comercial y se convierte en un eje transversal que involucra a todos en la empresa.
- Los consumidores, tratan de revisar y entender las estrategias de la empresa, se encuentra en muchas ocasiones que nos es tan fácil verbalizar o por lo menos lo que quieren decir.
- El servicio es una estrategia que integra muchas de las iniciativas de la empresa por encontrar productos que atiendan la expectativa de cliente, sistemas y tecnologías que agilicen el proceso de pedido, compra y pago.

4. La transformación como condición.

- Reconocimiento que la empresa está en permanente evolución y que la dinámica de los procesos no se detiene.
- La transformación permite evolucionar y dimensionar la gestión, pretender quedarse en el pasado es renunciar a la realidad que plantea el mercado.
- La transformación es una condición, no una situación. Esto lleva a generar dinámicas organizacionales, capaces de comprender que el fracaso y el conflicto son parte del proceso.
- Para la gestión gerencial es muy importante reconocer que la meta siempre estará un poco más allá, y que llegar al resultado implica un proceso de crecimiento y maduración.
- La coherencia y alineación entre lo que se dice y lo que se hace será lo que permita encontrar una empresa dispuestas a recrearse y reinventarse en su gestión cada día.

- La empresa que sea atractiva, no sólo para los clientes sino también para los colaboradores: Esta es una empresa donde "vale la pena trabajar, vale la pena comprar y vale la pena invertir".

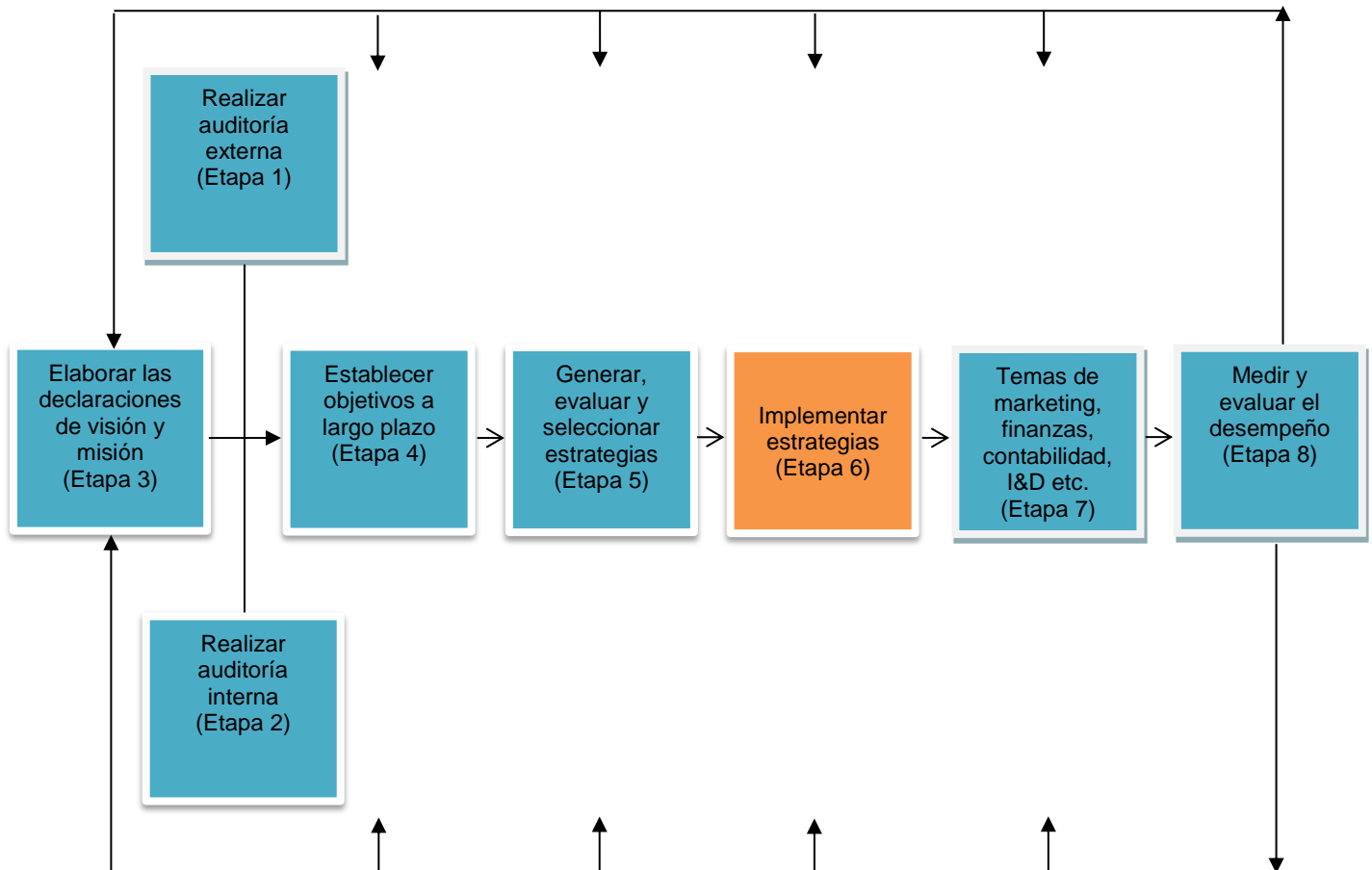


Figura 14. Modelo completo de administración estratégica (Etapa 6)
Fuente: Fred David (2008)
Elaborado por: La autora

3.4.6.1 Implementación de estrategias

A continuación se implementan 5 estrategias para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el Modelo de Direccionamiento Estratégico para la empresa Azulado Clean S.A.

ESTRATEGIA No.1: INTEGRACIÓN DIRECTA

VISITA A LAS PYMES DE LA CIUDAD DE QUITO



Fuente: Azulado Clean S.A.

INTEGRACIÓN DIRECTA

AREA: Marketing de servicios

PROYECTO: Visitar las PYMES de la ciudad de Quito, para ofrecer servicios de limpieza y mantenimiento a sus directivos o encargados de provisión de servicios

POLITICA: Se debe establecer relaciones a largo plazo con empresas, negocios o adoptar un enfoque flexible de ayuda mutua empresa – servicios – cliente.

ESTRATEGIA: Establecer una serie de contactos empresariales en la ciudad de Quito, para dar a conocer el portafolio de servicios de limpieza y mantenimiento que ofrece la empresa Azulado Clean S.A.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

- 1) Dividir el territorio de ventas del servicio de limpieza y mantenimiento, en la ciudad de Quito.
- 2) Disponer de una base de datos con el número de empresas que existen en la ciudad de Quito.
- 3) Visitar a las empresas que existen en la ciudad de Quito.
- 4) Establecer contactos con los dueños o representantes de la empresas para exponerles lo servicios de limpieza y mantenimiento.
- 5) Presentarles un catálogo de los servicios ofertados con sus respectivos precios.
- 6) Establecer relaciones de amistad a largo plazo con los clientes.
- 7) Realizar un seguimiento de cada uno de los clientes visitados.

COSTO ESTIMADO: 3.000,00 USD

RECURSO HUMANOS: Jefe de Marketing
 Vendedor No.1
 Vendedor No.2
 Vendedor No.3

RESPONSABLE: Jefe de Marketing

PLAZO: 5 meses

CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Tabla 11: Cronograma

ACTIVIDADES	AÑO 2016																							
	Enero			Febrero			Marzo			Abril			Mayo			Junio								
Dividir el territorio de ventas del servicio de limpieza y mantenimiento, en la ciudad de Quito																								
Disponer de una base de datos con el número de empresas que existen en la ciudad de Quito																								
Visitar a las empresas que existen en la ciudad de Quito.																								

ESTRATEGIA No.2: PENETRACION DEL MERCADO

PÁGINA WEB DE AZULADO CLEAN S.A.



NECESITA FUMIGAR, HOY?

Pregunte por nuestro servicio de emergencias para exterminio y limpieza, tenemos un equipo listo para usted. Llegamos a tiempo y dejamos impecable todo el espacio que lamentablemente hoy se le esta deteriorando

Especialidades:

Fuente: <http://www.azuladoclean.com/>

PENETRACIÓN DEL MERCADO

AREA: Marketing de servicios

PROYECTO: Diseño de una página web de la empresa Azulado Clean S.A., así como páginas en las principales redes sociales que existen en la ciudad de Quito.

POLITICA: Estar a la vanguardia de los principales métodos y técnicas de venta para incrementar las ventas de servicio de limpieza y mantenimiento.

ESTRATEGIA: Buscar más participación del mercado para los servicios de limpieza y mantenimiento actuales en el mercado de la ciudad de Quito por medio de mayores esfuerzos de marketing.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

- 1) Registro de dominio.- El primer paso para tener presencia en Internet es registrar un dominio. El nombre de dominio es como su dirección en Internet (<http://www.azuladoclean.com/>), a través de la cual los clientes potenciales visitarán su página web para conocer su oferta de productos y servicios.
- 2) Hospedaje de dominio.- Para que su página web pueda ser visitada por los usuarios de Internet, adicional al nombre de dominio, usted debe contratar un servicio de hospedaje (web hosting) a través del cual su empresa contará con un espacio en disco dentro de un servidor web conectado a Internet y además un número determinado de cuentas de correo electrónico personalizadas con el nombre de su dominio (<http://www.azuladoclean.com/>), las cuales podrá usted asignar a los empleados que las requieran.
- 3) Diseño del sitio web.- El diseño es la comunicación textual (contenidos) existente en Internet una faceta visual, sino que obliga a pensar una mejor estructuración de los mismos en este soporte. La unión de un buen diseño con una jerarquía bien elaborada de contenidos aumenta la eficiencia de la web como canal de comunicación e intercambio de datos, que brinda posibilidades como el contacto directo entre el productor y el consumidor de contenidos, característica destacable del medio Internet.
- 4) Mantenimiento del sitio web.- Todo evoluciona en el tiempo y la empresa no es la excepción. Es muy probable que se tenga que hacer algunos ajustes a su página web cada determinado tiempo debido a cambios de productos, altas y bajas de personal de contacto, nuevos distribuidores, noticias, eventos, actualización de información técnica, nuevos artículos, entre otros conceptos.
- 5) Difusión del sitio web.- La mayoría de las personas piensan que para poder promocionar eficazmente sus productos y servicios en Internet, es suficiente con tener la página web y desconocen que ésta debe contar con un medio de difusión o promoción, como quiera llamarle, para que las visitas lleguen.

COSTO ESTIMADO: 1.500,00 USD

RECURSO HUMANOS: Jefe de Marketing

Diseñador gráfico
Community manager

RESPONSABLE: Jefe de Marketing

PLAZO: 3 meses

CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Tabla 12. Cronograma

ACTIVIDADES	AÑO 2016																	
	Julio			Agosto			Septiembre			Octubre			Noviembre			Diciembre		
Registro de dominio	■	■																
Hospedaje de dominio			■	■	■													
Diseño del sitio web				■	■	■	■	■										
Mantenimiento del sitio web							■	■										
Difusión del sitio web									■	■								

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La autora

ESTRATEGIA No.3: DESARROLLO DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO

(NUEVA SUCURSAL EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL)



Fuente: Azulado Clean S.A.

DESARROLLO DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO

AREA: Operaciones

PROYECTO: Abrir una nueva sucursal en la ciudad de Guayaquil para apoyar la gestión de ventas.

POLITICA: Ofrecer varios puntos de venta del servicio de limpieza y mantenimiento en el país.

ESTRATEGIA: Introducir los servicios de limpieza y mantenimiento en nuevas áreas geográficas del país.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

- 1) Decisión de la gerencia de la empresa Azulado Clean S.A., de abrir una nueva sucursal.
- 2) Buscar las oficinas de acuerdo a los requerimientos, en la ciudad de Guayaquil.
- 3) Realizar el contrato de arrendamiento con el propietario del inmueble
- 4) Comprar muebles y enseres
- 5) Comprar equipos de computación
- 6) Comprar maquinaria y equipos para la limpieza y mantenimiento
- 7) Contratar personal necesario
- 8) Pago de impuestos y patentes
- 9) Permiso de rotulación
- 10) Seguimiento y control de la implementación

COSTO ESTIMADO: 15.000,00 USD

RECURSO HUMANOS: Gerente General
 Jefe de Operaciones
 Jefe de servicio al cliente
 Obreros
 Vendedores

RESPONSABLE: Jefe de Operaciones

PLAZO: 6 meses

CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Tabla 13. Cronograma

ACTIVIDADES	AÑO 2017																							
	Enero			Febrero			Marzo			Abril			Mayo			Junio								
Decisión de la gerencia de la empresa Azulado Clean S.A., de abrir una nueva sucursal.																								
Buscar las oficinas de acuerdo a los requerimientos, en la ciudad																								

ESTRATEGIA No.4: DESARROLLO DEL SERVICIO DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO

(SERVICIOS AEROPORTUARIOS)



Fuente: Azulado Clean S.A.

DESARROLLO DEL SERVICIO DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO

AREA: Operaciones

PROYECTO: Ampliar el portafolio de servicios de limpieza y mantenimiento a otros sectores

POLITICA: Innovar nuevos servicios, por parte de la empresa Azulado Clean, S.A.

ESTRATEGIA: Buscar mayores ventas al mejorar la calidad y eficiencia del servicio.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

- 1) Realizar promoción de los servicios en nuevos sectores de la economía
- 2) Efectuar publicidad en revistas especializadas
- 3) Establecer contactos por autoridades y directivos aeroportuarios

4) Ofrecer el portafolios de servicios

COSTO ESTIMADO: 3.500,00 USD

RECURSO HUMANOS: Jefe de Marketing
Asistente de Marketing

RESPONSABLE: Jefe de Marketing

PLAZO: 3 meses

CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Tabla 14. Cronograma

ACTIVIDADES	AÑO 2017																					
	Julio			Agosto			Septiembre			Octubre			Noviembre			Diciembre						
Realizar promoción de los servicios en nuevos sectores de la economía	■	■	■																			
Efectuar publicidad en revistas especializadas				■	■	■																
Establecer contactos por autoridades y directivos aeroportuarios.							■	■														
Ofrecer el portafolios de servicios								■	■													

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La autora

ESTRATEGIA No.5: DIVERSIDAD RELACIONADA

VENTA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO



Fuente: Azulado Clean S.A.

DIVERSIDAD RELACIONADA

AREA: Operaciones

PROYECTO: Venta de productos de limpieza y mantenimiento relacionada a la actividad de limpieza.

POLITICA: Ofrecer productos relacionados a la actividad principal de la empresa.

ESTRATEGIA: Añadir servicios de limpieza y mantenimiento nuevos pero relacionados.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

- 1) Tomar contacto con los principales distribuidores de la ciudad de Quito de productos de limpieza.

- 2) Tomar contacto con los principales distribuidores de la ciudad de Quito de maquinaria y equipos industriales de limpieza.
- 3) Adquirir los productos de mayor demanda para su venta
- 4) Mantener un stock de productos y equipos de mayor demanda en la bodega central.

COSTO ESTIMADO: 5.000,00 USD

RECURSO HUMANOS: Jefe de Bodega
Bodegueros

RESPONSABLE: Jefe de Operaciones

PLAZO: 3 meses

CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Tabla 15. Cronograma

ACTIVIDADES	AÑO 2017																					
	Julio			Agosto			Septiembre			Octubre			Noviembre			Diciembre						
Tomar contacto con los principales distribuidores de la ciudad de Quito de productos de limpieza.																						
Tomar contacto con los principales distribuidores de la ciudad de Quito de maquinaria y equipos industriales de limpieza.																						
Adquirir los productos de mayor demanda para su venta.																						
Mantener un stock de productos y equipos de mayor demanda en la bodega central.																						

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La autora

ETAPA 7

3.4.7 Temas de marketing, publicidad, etc.

Se revisaran temas de marketing, garantías, publicidad, promoción y la fijación de precios considerados como centrales para la implementación de la estrategia.

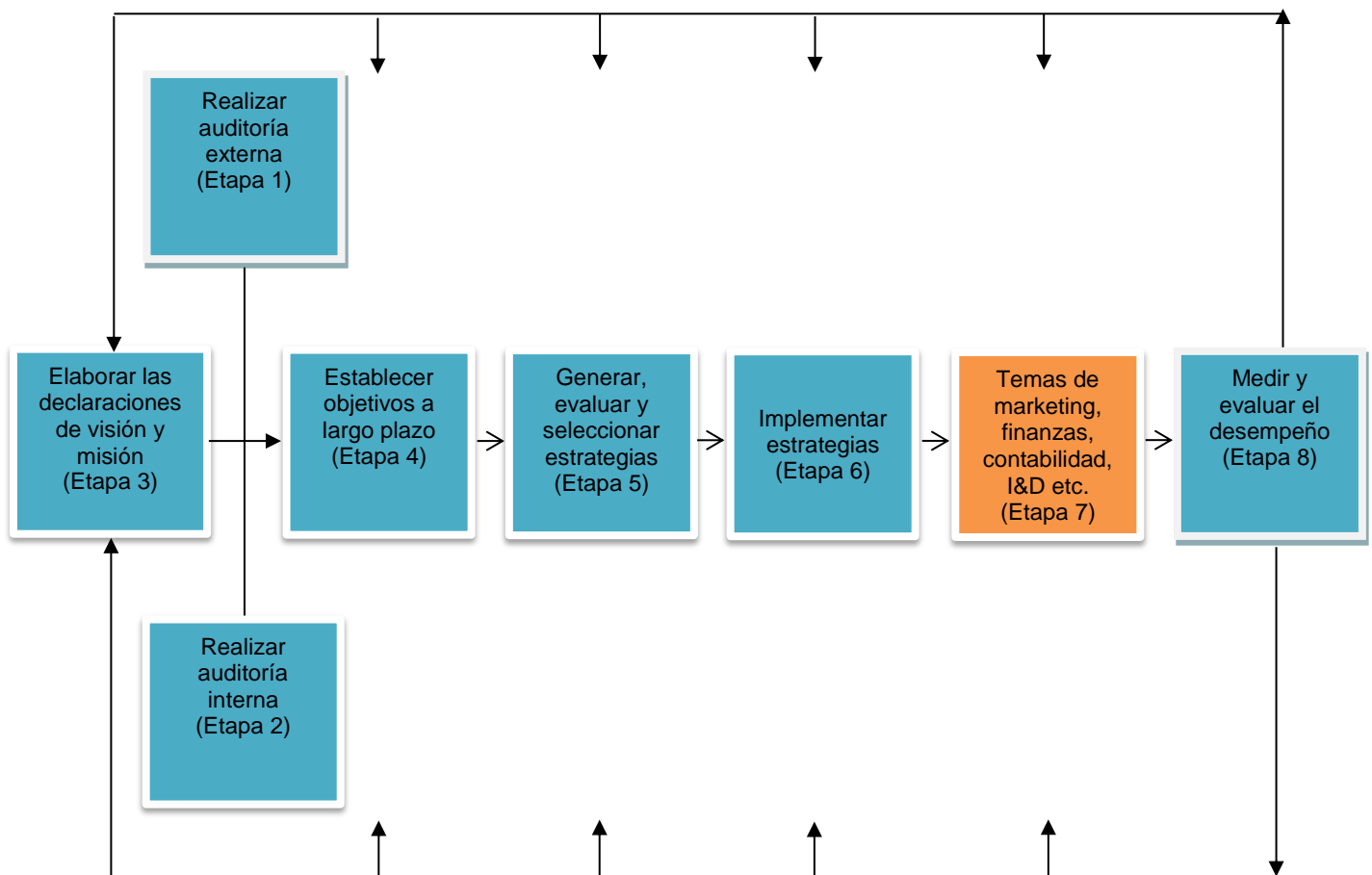


Figura 15. Modelo completo de administración estratégica (Etapa 7)

Fuente: Fred David (2008)

Elaborado por: La autora

- **La atención al cliente.**- El direccionamiento estratégico de la empresa Azulado Clean S.A., que es un curso de acción, está lleno de ideas para seguir este curso. La visión y misión empresariales plantean situaciones "ideales" que en muchos de los casos no llegan a ser cumplidas.

Uno de los aspectos más neurálgicos en el direccionamiento estratégico es la atención al cliente. Se conoce que frases como "los clientes son la base del crecimiento", "para ellos se trabaja", "son la fuerza que impulsa a seguir adelante". Pero también se sabe

que muy pocas veces esto se cumple en un 100%.

A continuación se plantea, un curso de acción a seguir para alcanzar altos estándares de calidad en el servicio al cliente:

- 1) El cliente está por encima de todo.- Es el cliente a quien se debe tener presente antes que nada, todo lo demás está después.
- 2) No hay nada imposible cuando se quiere.- A pesar de que muchas veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y espíritu de servicio, se puede ofrecer un buen servicio.
- 3) Cumplir todo lo que se ofrece.- La mayoría de las empresas intentan a partir de engaños, de efectuar ventas o fidelizar a los clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?, se cambia a otra empresa; por ello solo se debe ofrecer lo que se puede cumplir ni más ni menos.
- 4) Solo hay una forma de satisfacer al cliente, ofrecer más de lo que él espera.- Para ello es necesario conocer muy bien a los clientes y enfocarse solo en sus deseos y necesidades.
- 5) Para el cliente, la atención marca la diferencia.- Los empleados que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, ellos hacen la diferencia. Volviéndose muy necesaria la capacitación continua para alcanzar una ventaja competitiva en el mercado frente a la competencia.
- 6) Fallar en un punto significa fallar en todo.- Es posible que todo funcione a la perfección, que se tenga controlado todo, pero qué pasa si se falla en la atención, se fallara en todo porque nunca más regresará el cliente.
- 7) Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.- Es necesario satisfacer primero a los empleados en todas sus necesidades. Para que ellos den lo mejor de sí cuando traten con el cliente.
- 8) El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente.- Aunque existan indicadores de gestión al interior de las empresas para medir la calidad del servicio, la única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir, quienes lo califican, sin embargo se debe tener en cuenta la variabilidad del servicio.
- 9) Por muy bueno que sea el servicio, siempre se puede mejorar.- Cuando se está satisfecho con el servicio y la satisfacción del cliente, se debe dejar un margen para la mejora continua.
- 10) Cuando se trata de ofrecer calidad en el servicio, todos son un equipo.- Los equipos

de trabajo no sólo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategias, cuando así se requiera, todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente.

- **Garantías.-** La empresa Azulado Clean a fin de realizar su servicio de limpieza y mantenimiento tendrá que dar las siguientes garantías:
 - Respeto irrestricto al contrato de trabajo.
 - Por el trabajo de limpieza y mantenimiento realizado
 - Fiel cumplimiento a la confidencialidad
 - Por la infraestructura física
 - Por la maquinaria y equipo
 - Por los equipos de computación
 - Por la seguridad del trabajo ejecutado

- **Publicidad.-** La publicidad es una técnica dirigida a difundir o informar al público objetivo sobre los servicios de limpieza y mantenimiento a través de los medios de comunicación masiva con el objetivo de motivar a los clientes hacia una acción de consumo del servicio.

Para la publicidad de la empresa Azulado Clean S.A., se seleccionará a los medios de comunicación masiva (radio y revista especializada dirigida a los empresarios). El tiempo de duración de la publicidad será de tres meses.

Tabla 16. Plan de medios de comunicación

MEDIOS	CUÑAS	COSTO UNITARIO	DIAS A LA SEMANA	COSTO/SEMANA	COSTO/MES
RADIO					
Democracia	30 segundos	\$ 35,00	5	175,00	700,00

MEDIOS	CUÑAS	COSTO UNITARIO	DIAS A LA SEMANA	COSTO/SEMANA	COSTO/MES
REVISTA					
Vistazo	1/4 PAGINA	\$ 246,40	4	985,60	3.942,40

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La autora

- **Promoción de ventas.-** Para promocionar la imagen, marca y logotipo de la empresa Azulado Clean S.A., se encargará la elaboración de llaveros, esferos y tazas con publicidad en la que conste el servicio ofrecido; los que se entregará a cada uno de los empresarios que compran en la empresa. Además se procederá a invitarles a los empresarios a una reunión informativa de los servicio de limpieza y mantenimiento que ofrece la empresa.

- **Fijación de precios.-** La estrategia de precios que utilizará la empresa Azulado Clean S.A., con sus clientes serán las siguientes:
 - El precio en función del costo.- Al costo de la asistencia del servicio de limpieza y mantenimiento se añadirá una utilidad, dando como resultado un valor de precio al cliente.
 - El precio en función de la competencia.- Es necesario analizar los precios de la competencia, para tener una referencia; cuando se fije el precio del servicio de limpieza y mantenimiento.

ETAPA 8

3.4.8 Medir y evaluar el desempeño del Modelo

El proceso de planeación estratégica da como resultado decisiones que pueden tener consecuencias significativas y duraderas en la empresa Azulado Clean S.A. Estas decisiones estratégicas erróneas podrían infligir severos daños y revertirlos en contra de la empresa. Debido a ello, el responsable de la implementación está de acuerdo en que la evaluación de las 5 estrategias es esencial para el éxito de la empresa.

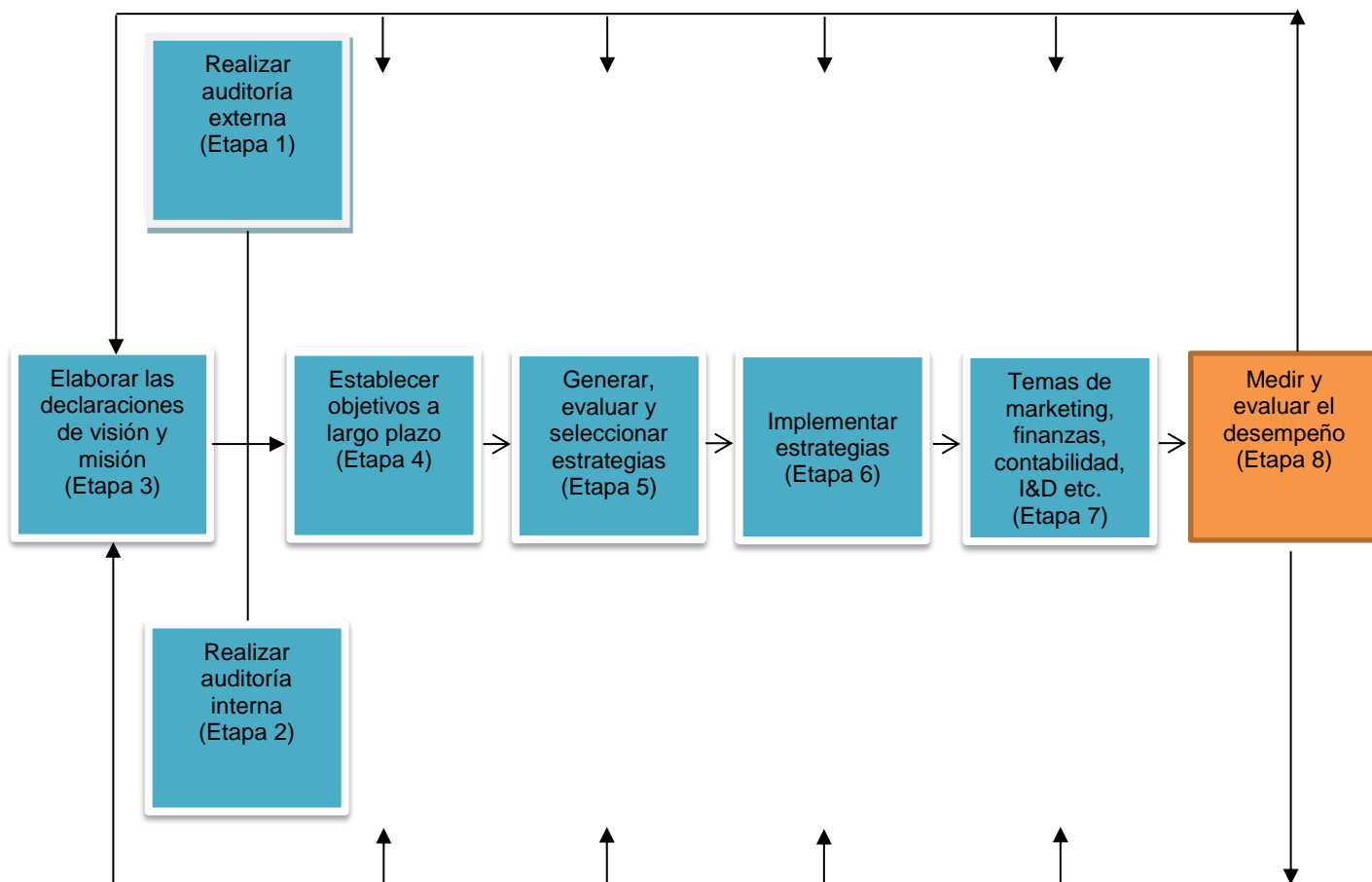


Figura 16. Modelo completo de administración estratégica (Etapa 8)

Fuente: Fred David (2008)

Elaborado por: La autora

En consideración, que las evaluaciones oportunas permitirán alertar a la administración de la empresa Azulado Clean S.A., sobre problemas actuales o potenciales antes de que una determinada situación llegue a ser crítica. Por ello la evaluación de las 5 estrategias incluirá tres actividades básicas:

- 1) Examinar las bases subyacentes a las estrategias de la empresa Azulado Clean S.A.
- 2) Comparar los resultados planificados inicialmente con los resultados reales obtenidos luego de la implementación de las 5 estrategias.
- 3) Tomar acciones correctivas para asegurarse de que el desempeño va de acuerdo con los planes propuestos.

La retroalimentación adecuada y oportuna es la piedra angular de la evaluación efectiva de las estrategias implementadas.

Otras razones por las que la evaluación de la estrategia podría resultar más difícil se puede dar por las siguientes tendencias:

- Un drástico incremento en la complejidad del ambiente
- La dificultad creciente para predecir el futuro con precisión
- El creciente número de variables involucradas
- La rápida tasa de obsolescencia hasta de los mejores planes
- El incremento en el número de acontecimientos del país y del mundo
- El decreciente lapso en el que los planes pueden realizarse con cierto grado de certeza

3.4.9 Análisis de Costo – beneficio

A continuación se presenta un análisis sucinto de los costos incurridos vs los beneficios obtenidos por parte de la empresa Azulado Clean S.A.

Tabla 17. Análisis costo - beneficio

Descripción de las etapas del Modelo de Direccionamiento Estratégico	Costo para la empresa Azulado Clean S.A.	Beneficios para la empresa Azulado Clean S.A.
Realizar auditoría externa (Etapa 1)	\$2.000,00	Una adecuada integración de la empresa con el entorno en el que se desenvuelve.
Realizar auditoría interna (Etapa 2)	\$1.000,00	Una adecuada integración de la empresa con el entorno en el que se desenvuelve.
Elaborar las declaraciones de visión y misión (Etapa 3)	\$0,00	Dar a conocer al personal que la conforma la misión y la visión de la empresa.
Establecer objetivos a largo plazo (Etapa 4)	\$200,00	Consecución de los objetivos y metas de la empresa.
Generar, evaluar y seleccionar estrategias (Etapa 5)	\$500,00	Consecución de los objetivos y metas de la empresa.
Implementar estrategias (Etapa 6)	\$10.000,00	Consecución de los objetivos y metas de la empresa.
Temas de marketing, finanzas, contabilidad, I&D etc. (Etapa 7)	\$300,00	Soporte a la toma de decisiones con un nuevo marco teórico – conceptual.
Medir y evaluar el desempeño (Etapa 8)	\$1.000,00	Ingresos de \$50.000 alcanzados por la empresa en el período de trabajo.
TOTAL	\$15.000,00	

Elaborado por: La autora

CAPÍTULO IV
SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL MODELO E INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA
EMPRESA AZULADO CLEAN S.A.

4.1 Indicadores de gestión

El desempeño del modelo de direccionamiento de la empresa Azulado Clean S.A., debe medirse en término de resultados. Estos resultados se expresaran en índices de gestión.

“Los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia” (Serna, Planeación y Gestión Estratégica, 1994).

Dicho de otra manera, es la relación entre las metas, los objetivos y resultados que tiene en un determinado período la empresa Azulado Clean S.A.

4.1.1 Eficacia

La eficacia mide la razón de rendimiento obtenido sobre los recursos utilizados. Dicho de otra forma, la eficacia integra factores que suelen expresarse en unidades cuantitativas; en consecuencia, los índices de eficacia miden el cumplimiento de las metas específicas relacionadas con el uso de recursos.

Tabla 18. Indicadores de eficacia

Retorno de la inversión	$\frac{\text{Beneficios}}{\text{Inversión}}$
Productividad en ventas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Costo Total de la Mano de Obra}}$
Margen de utilidad operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Pasivos Largo Plazo + Patrimonio}}$
Margen Bruto de utilidades	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$
Utilidad por acción	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{No de Acciones de Circulación}}$

Fuente: Humberto Serna (1994)
Elaborado por: La autora

La empresa Azulado Celan seleccionará los índices de eficacia aquellas razones más relevantes para la actividad de asistencia del servicio de limpieza y mantenimiento. Las características de esta actividad determinaran los índices de eficacia más sensibles que deben ser monitoreados.

4.1.2 Índices de eficiencia

Los índices de eficiencia miden el grado en que se alcanzaron los objetivos o metas en la empresa Azulado Clean S.A., sin tener en cuenta los recursos empleados. Se expresan en términos cuantitativos, pero no miden la eficacia en la utilización de los recursos. Sirven como orientación a la gerencia sobre el avance en las metas globales de la empresa Azulado Clean S.A.

Los índices de eficacia:

- Índice de participación en el mercado
- Índice de crecimiento en ventas
- Índice de desarrollo de nuevos productos
- Índice de rotación
- Índices de deserción de clientes

Los índices de eficacia deben integrarse con los de eficiencia y así obtener la productividad de la empresa Azulado Clean S.A., Dicha productividad consiste en ser eficiente (logro de objetivos y metas), con la mejor utilización de los recursos y eficacia.

Productividad = Eficiencia + Eficacia

4.1.3 Equidad

La equidad mide la justicia, imparcialidad o igualdad con que la empresa Azulado Clean S.A., retribuye sus grupos de interés:

- Accionistas
- Colaboradores
- Sociedad y
- Estado.

Algunos índices de equidad son:

Colaboradores: Índices de inversión en capacitación
 Índice de beneficios extralegales
 Índices de inversión en bienestar laboral
 Índices de colaboradores con apoyo educativo

Accionistas: Rentabilidad por acción

Comunidad: Índices de inversión en programas sociales y comunitarios

Estado: Cumplimiento de obligaciones tributarias

Los índices de equidad cada vez son más importantes, pues constituyen componentes fundamentales del Balance Social de la empresa Azulado Clean S.A.

4.1.4 Impacto

Los índices de impacto son la medición de aquellos factores que determinan la competitividad de la empresa Azulado Clean S.A., los que hacen la diferencia frente a la competencia, por tanto, los que aseguran su permanencia en el mercado, crecimiento y rentabilidad.

Los índices de impacto son dos:

- a) Los fundamentales o competitivos
- b) Los índices de impacto causales

Los índices fundamentales son cuatro:

- Índices de rentabilidad
- Índice de satisfacción del cliente interno
- Índice de satisfacción del cliente externo
- Índice de competitividad

Los índices de impacto causales:

- Índices de reclamos
- Índice de respuesta a reclamos
- Índice de despachos
- Índice de devoluciones
- Índice de postventa
- Índices de desperdicios
- Índices de no calidad
- Índices de rotación
- Índice de reclamos de clientes internos
- Índices de cartera vencida

- Índices de recuperación de cartera
- Índices de respuesta a la competencia
- Índices de respuesta al mercado

4.1.5 Actividad

Los índices de actividad facilitan la coordinación y aseguran el seguimiento de las decisiones gerenciales.

Los índices de actividad son:

- Número de sesiones de monitoria de plan estratégico planeadas vs realizadas
- Número de visitas a clientes planeadas vs ejecutados
- Índices de participación en los equipos de mejoramiento

4.2 Control de gestión estratégico

Para la medición de la gestión estratégica es de vital importante plantear indicadores que serán la línea base del conocimiento estratégico de la empresa Azulado Clean S.A.; indicando el objetivo a alcanzar, en el periodo de medición con su respectiva formulación.

Para que la planeación estratégica sea efectiva y produzca los resultados que la empresa Azulado Clean S.A., requiere conocer de primera fuente los sucesos más detallados dentro de las diferentes áreas de la empresa. En otras palabras lo que no se puede medir no se puede controlar.

Para que este plan de direccionamiento no sea un documento más; se deben implementar indicadores de gestión que permitan determinar los aciertos y las deficiencias de la empresa Azulado Clean S.A., que midan los resultados y permitan tomar medidas correctivas a fin de evitar las desviaciones. También es importante definir quién es el responsable por área sin olvidar que el compromiso es para toda la empresa porque todos los niveles están involucrados, la sinergia será primordial para la recolección y procesamiento de la información para su posterior análisis de la evaluación de los resultados.

4.3 Monitoria estratégica

La monitoria estratégica, deben realizarse cada cuatro meses con el fin de usar el proceso en forma oportuna y anticipada.

El plan estratégico será la base para la monitoria:

- 1) Transcribir el indicador de éxito global a la hoja de trabajo anexo
- 2) Transcribir acciones o tareas definidas en el plan de acción para cada estrategia de los proyectos estratégicos.
- 3) Transcribir la meta o resultado global esperado en cada tarea del plan
- 4) Identifique los logros o índices parciales de desempeño alcanzado en el periodo de análisis en cada tarea del plan de acción.
- 5) Calcule el índice de gestión parcial utilizando la siguiente formula:

$$IG = \frac{\text{Resultado esperado}}{\text{Resultados alcanzados}}$$

- 6) Obtenga el índice de gestión acumulado, sumando para esta columna los índices parciales anteriores

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La inexistencia de un direccionamiento estratégico en la empresa Azulado Clean S.A., ha dado como resultado la carencia de una cultura corporativa, y esto se ha traducido en la falta de definición de objetivos de largo plazo lo que inhibe su crecimiento y expansión en el mercado de limpieza y mantenimiento en la ciudad de Quito.
- La falta de decisión de la gerencia de la empresa Azulado Clean S.A. a lo largo de los años, ha impedido que se diseñe planes estratégicos para el logro de sus objetivos de largo plazo, lo que ha ocasionado que la empresa este a la deriva es decir no conozca en donde esta y hacia dónde se dirija. Se ha diseñado un direccionamiento estratégico con la finalidad de alcanzar una mayor eficacia en la gestión empresarial.
- El Modelo de Direccionamiento Estratégico permitirá pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de la empresa, facilitando la acción de innovación de dirección y liderazgo.
- La formulación estratégica consistió en seleccionar proyectos estratégicos que se requieren en los diferentes departamentos que conforman la empresa Azulado Clean S.A. Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño superior como condición para lograr sus objetivos y cumplir con su misión y visión.
- El resultado directo de la implementación del Modelo de Direccionamiento Estratégico se incrementará las ventas del servicio de limpieza y mantenimiento; para de esta manera alcanzar un posicionamiento de la imagen y de la marca de la empresa Azulado Clean S.A.

5.2 Recomendaciones

- El diseño de un Modelo de Direccionamiento Estratégico ocasionará un giro de 180° para la empresa Azulado Clean S.A., así también el personal tendrá el conocimiento de la visión y misión lo que permitirá adoptar una cultura organizacional, y por ende sus colaboradores trabajaran para alcanzar los objetivos y metas a largo plazo.
- Es necesario establecer un cronograma para la implementación del Modelo de Direccionamiento Estratégico a fin de controlar el avance de los proyectos y estrategias propuestas así como las desviaciones que se presenten para corregir su curso de acción.
- Implementar un plan de capacitación en la empresa Azulado Clean S.A., para el recurso humano con el fin de contar con un personal competente y motivado. Sin dejar de lado un adecuado plan de estímulo monetarios y no monetarios.
- Realizar constantemente análisis del ambiente interno como externo de la empresa Azulado Clean S.A., para determinar de qué manera afecta al desarrollo de sus actividades y plantear soluciones a futuros problemas derivados del medio ambiente.
- El diseño de un Modelo Direccionamiento Estratégico que se vaya retroalimentación en forma continua, reajustando sus objetivos y metas en función del crecimiento y satisfacción del cliente que requiere asistencia del servicio de limpieza y mantenimiento industrial.
- Establecer el control de los indicadores, su actualización y precisión, mejorándolos e incorporando nuevos de ser necesario de acuerdo con el avance, desarrollo y validación de la planificación estratégica, de tal manera que permitan realizar una retroalimentación de los mismos.
- Institucionalizar la cultura del mejoramiento continuo e innovación empresarial, que sustente El Modelo de Direccionamiento Estratégico a largo plazo, atribuyendo las responsabilidades de monitoreo y mejora de los procesos a cada uno de los líderes de la empresa.

Bibliografía

Araneda, F. (2012). *Planificación Estratégica*. Madrid: Prisma.

Araneda, J. (2012). *Planificación Estratégica*. Madrid: Prisma.

Bonilla, B. (2003). *Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes*. México: Agora.

Centro de Desarrollo Personal y Profesional. (Julio de 2008). *Importancia del Plan Estratégico*. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/item/83913/importancia-del-plan-estrategico>

Chandler, A. (2007). *Estrategia y Estructura*. Nueva York: Harvard.

David, F. (2007). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décima Primera ed.). México: Pearson Prentice Hall.

David, F. (2007). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décima primera ed.). México: Pearson Prentice Hall.

David, F. (2007). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Prentice Hall.

David, F. (2007). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décima primera ed.). México: Pearson Prentice Hall.

David, F. (2007). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décima primera ed.). México: Pearson Prentice Hall.

David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educacion.

David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educacion.

David, F. (2008). *Conceptos de Planeación Estratégica*. México: Pearson Educación.

Definición.de. (2010). *Definición Plan de Acción*. Obtenido de <http://definicion.de/plan-de-accion/>

Dess, G., Lumpkin, T., & Taylor, M. (2004). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. México: McGraw Hill College.

EKOS. (27 de Diciembre de 2013). *Perspectiva Económicas*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2777>

EKOS. (27 de Diciembre de 2013). *Perspectivas Económicas*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2777>

EKOS. (27 de Diciembre de 2013). *Perspectivas Económicas*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2777>

EKOS. (27 de Diciembre de 2013). *Perspectivas Económicas*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2777>

EKOS. (27 de Diciembre de 2013). *Perspectivas Económicas*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2777>

El Comercio. (12 de Marzo de 2015). Camara de Comercio de Quito dice que salvaguardias impactan al 80% del volumen de iimportaciones . *El Comercio*, pág. 1.

- El Comercio. (12 de Marzo de 2015). Camara de Comercio de Quito dice que salvaguardias impactan al 80% del volúmen de importaciones. *El Comercio*, pág. 1.
- El Comercio. (12 de Marzo de 2015). Camara de Comercio de Quito dice que salvaguardias impactan el 80% del volumen de importaciones. *El Comercio*, pág. 1.
- EL TELEGRAFO. (2013). *Reducción de la Pobreza y Mayor Rendimiento Económico en el 2014*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/opinion/columnistas/item/2014-reduccion-de-pobreza-y-mayor-crecimiento-del-pais.html>.
- El Tiempo. (15 de Abril de 2015). Ecuador fija aranceles para 2800 productos. *El Tiempo*, pág. 1.
- El Tiempo. (15 de Abril de 2015). Ecuador fijar aranceles para 2800 productos. *El Tiempo*, pág. 1.
- Evoli, J. (2001). *Planeación Estratégica*. Buenos Aires: Paidos.
- Fred, D. (1989). *How Companies Define Their Mission*.
- Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décima primera ed.). México: Pearson Educación.
- Fred, D. (2008). *Conceptos de Planeación Estratégica* (Décima primera ed.). México: Pearson Educacion.
- Fred, D. (2008). *Conceptos de Planeación Estratégica* (Décima primera ed.). México: Pearson Educación.
- Gestiopolis. (2007). *Proceso de Administración Estratégica y Creación de la Estrategia*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/proceso-de%20administracion-estrategica-y-la-creacion-de-la-estrategia.htm>
- Hill, & Jones. (2011). *Administración Estratégica: Un Enfoque Integral*. México: Cengage Learning.
- Hofer, & Schendel. (1978). *La Administración Estratégica*. México: Paídos.
- INEC. (2013). *Anuario Estadístico*. Obtenido de www.inec.gob.ec/archivos_temporales.../AnuarioDESAE_2013.pdf
- INEC. (2014). *Canasta Básica*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- INEC. (16 de Octubre de 2014). El Comercio. pág. 1.
- INEC. (16 de Octubre de 2014). El Comercio. pág. 1.
- INEC. (16 de Octubre de 2014). El Comercio. pág. 1.
- INEC. (2014). *Inflación*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- INEC. (2014). *Inflación*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- INEC. (2014). *Inflación*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- INEC. (13 de Abril de 2015). Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
- INEC. (15 de Abril de 2015). El Telegrafo. pág. 1.

- INEC. (13 de Abril de 2015). *Pobreza*. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
- Kotler, P., & Armstrong, a. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson educacion.
- Langley, A. (1998). *The Roles of Formal Strategic Planning*. Nueva York.
- Lozada, H. (2009). *Características de la Planificación Estratégica*. Obtenido de <http://goyoplan701.blogspot.com/>
- Martínez, P., & Milla, A. (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implementación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Morrisey, G. (2006). *Pensamiento Estratégico*. México: Pearson Educación.
- Paris, F. (2005). *La Planificación Estartégica en las Organizaciones Deportivas*. Barcelona: Paidotribo.
- Pearce, J., & David, F. (1987). *The Botton Line on Cosporate Mission Statements, Academy of Management Executive*. Adventure.
- Serna, H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Santa Fe de Bogotá: Legis Editores S.A.
- Serna, H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: Legis Editores S.A.
- Serna, H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: Legis Editores S.A.
- Serna, H. (2004). *Planeación y Gestión Estratégica: teoría y Metodología*. Santa Fé de Bogotá: Legos Editores S.A.
- Serna, H. (2004). *Planeación y Gestión Estratégica: Teoría y Metodología*. Santa Fé de Bogotá: Legis Editores S.A.
- TELESUR. (28 de Agosto de 2014). *Pobreza*. Obtenido de <http://www.telesurtv.net/tags/Reducuci%C3%B3n%20de%20pobreza>
- Vicuña, S. d. (2012). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid: ESIC.
- Zambrano, A. (2006). *Planificación Estratégica: Presupuesto y Control de la Gestión Pública* (Primera ed.). Caracas: Texto C.A.
- Zambrano, A. (2006). *Planificación Estratégica: Presupuesto y Control de la Gestión Pública* (Primera ed.). Caracas: Texto C.A.

ANEXOS

ANEXO 1: CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA AZULADO CLEAN S.A.



**NOTARIA VIGESIMA CUARTA
DEL CANTON QUITO**

DR. SEBASTIAN VALDIVIESO CUEVA
Notario

COPIA: PRIMERA *365322*

DE LA ESCRITURA DE: CONSTITUCION DE AZULADOCLEAN S.A.

OTORGADA POR: BELTRAN RICARDO AGUIRRE GARCIA
Y OTRO.

A FAVOR DE:

EL: 11 DE JULIO DEL 2007

CUANTÍA: USD \$800,00

Quito, a 11 DE JULIO DEL 2007

Telefax: (00593-2) 2 549-528 / 2 543-160
Dirección: Veintimilla E5-13 y Juan L. Mera
Edificio: Wandemberg 4to. Piso
e mail: vvaldivieso@andinanet.net
QUITO-ECUADOR

ANEXO 1: CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA AZULADO CLEAN S.A.

NOTARIA
VIGESIMO CUARTA
QUITO

1

2

3

4

5

CONSTITUCION DE LA COMPAÑÍA ANONIMA

6

AZULADOCLEAN S.A.

7

OTORGAN: BELTRAN RICARDO AGUIRRE GARCIA Y BELTRAN

8

HERNAN ALEJANDRO AGUIRRE ALLIENDE

9

CAPITAL: USD. 800,00

10

11

Di: 3, Copias

12

13 F.R.

14

15

16 En esta ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, capital de
17 la República del Ecuador, hoy día, miércoles once de julio del año dos mil
18 siete, ante mí, Doctor Sebastián Valdivieso Cueva, Notario Vigésimo
19 Cuarto del Cantón Quito, comparecen los señores BELTRAN RICARDO
20 AGUIRRE GARCIA, de estado civil casado, por sus propios derechos; y, el
21 señor BELTRAN HERNAN ALEJANDRO AGUIRRE ALLIENDE, de
22 estado civil soltero, por sus propios derechos. Los comparecientes son de
23 nacionalidad chilena, mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de
24 Quito, legalmente capaces para obligarse y contratar, a quienes de conocer
25 doy fe y dicen que eleve a escritura pública la siguiente minuta que
26 transcrita en forma literal dice: SEÑOR NOTARIO: En el Registro de
27 Escrituras Públicas a su cargo, sírvase insertar una que contenga la
28 constitución de la Compañía Anónima denominada AZULADOCLEAN

Dr. Sebastián Valdivieso Cueva
NOTARIO



ANEXO 1: CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA AZULADO CLEAN S.A.

NOTARIA
VIGESIMO CUARTA
QUITO

1 S.A., de acuerdo a las siguientes cláusulas.- PRIMERA.- OTORGANTES:
2 Comparecen al otorgamiento de la presente Escritura de Constitución de
3 Compañía Anónima, los señores BELTRAN RICARDO AGUIRRE
4 GARCIA, de estado civil casado, por sus propios derechos; y, el señor
5 BELTRAN HERNAN ALEJANDRO AGUIRRE ALLIENDE, de estado
6 civil soltero, por sus propios derechos. Los comparecientes son de
7 nacionalidad chilena, mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de
8 Quito, legalmente capaces para obligarse y contratar, sin prohibición alguna
9 para establecer esta Compañía Anónima.- SEGUNDA.- ACUERDO
10 VOLUNTARIO.- Los comparecientes convienen en forma libre y
11 voluntaria en constituir una Compañía Anónima denominada
12 AZULADOCLEAN S.A., con patrimonio y personalidad propia, que se
13 regirá por las Leyes del Ecuador y el siguiente Estatuto.- TERCERA.-
14 ESTATUTO DE LA COMPAÑIA ANONIMA DENOMINADA
15 AZULADOCLEAN S.A..- CAPITULO PRIMERO: RAZON SOCIAL,
16 DOMICILIO, OBJETO SOCIAL Y PLAZO DE DURACION.-
17 ARTICULO UNO.- La Compañía Anónima es de nacionalidad ecuatoriana
18 y llevará el nombre de AZULADOCLEAN S.A., y por lo tanto en todas las
19 operaciones se identificará con este nombre, se regirá por el Código Civil,
20 Ley de Compañías y más disposiciones mercantiles ecuatorianas.-
21 ARTICULO DOS.- El domicilio principal de la compañía es en el Distrito
22 Metropolitano de Quito; y, por Resolución de la Junta General de
23 Accionistas, podrán establecer sucursales, agencias, oficinas y
24 representaciones en cualquier lugar del país o del exterior, conforme a la
25 Ley.- ARTICULO TRES: La Compañía Anónima tiene como objeto social:
26 a) El servicio de asistencia en traslados, adecuaciones, reparaciones y
27 remodelaciones internas y externas de viviendas, edificios y vehículos,
28 incluyendo naves industriales, marítimas y aéreas; fumigación y

Dr. Sebastián Valdivieso Cueva

2

ANEXO 1: CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA AZULADO CLEAN S.A.

NOTARIA
VIGESIMO CUARTA
QUITO

1 desinfección, limpieza y rellenos sanitarios, recolección y reciclaje de todo
2 tipo de desechos, escombros y basura en áreas privadas y públicas, tanto en
3 zonas urbanas como rurales; pudiendo contratar con personas naturales o
4 jurídicas, tanto públicas como privadas, así como también, celebrar
5 cualquier otra clase de negocios o contratos civiles o mercantiles lícitos

4 Hoja.jpg
Tipo: Archivo JPG
Tamaño: 418 KB
Dimensión: 2534 x 3488
píxeles

6 con su objeto, efectuar inversiones o formar parte de otras
7 b) La compra, venta, distribución, comercialización,
8 exportación de mariscos, crustáceos y más especies marinas

9 permitidas por la Ley; y, c) Podrá así mismo, adquirir todo tipo de bienes
10 muebles e inmuebles encaminados a cumplir en mejor forma su objeto
11 social. Para el cumplimiento de su objetivo la compañía podrá ejercer la
12 representación de empresas nacionales y/o extranjeras, especialmente de
13 aquellas que son afines a su objeto social. Podrá también asociarse con
14 compañías nacionales y/o extranjeras que desarrollen similares actividades,
15 comprar acciones y/o participaciones de empresas nacionales o extranjeras;
16 y, finalmente celebrar toda clase de actos y contratos civiles o mercantiles
17 permitidos por la Ley a esta clase de compañías.- ARTICULO CUATRO.-

18 El plazo de duración de la compañía es cincuenta años contados a partir de
19 la fecha de inscripción del contrato constitutivo en el Registro Mercantil del
20 cantón Quito; pero podrá disolverse en cualquier tiempo o prorrogar su
21 plazo de duración, en la forma prevista en este Estatuto y en la Ley de

22 Compañías.- CAPITULO SEGUNDO: DEL CAPITAL SOCIAL.-

23 ARTICULO CINCO.- El capital social de la compañía es de
24 OCHOCIENTOS DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE
25 AMERICA, dividido en Ochocientas Acciones de Un Dólar cada una,
26 nominativas y ordinarias, las que estarán representadas por títulos que serán
27 firmados por el Presidente y por el Gerente General de la Compañía
28 Anónima. El Capital se encuentra suscrito en su totalidad y pagado en la

Dr. Sebastián Valdivieso Cueva
NOTARIO



ANEXO 1: CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA AZULADO CLEAN S.A.

NOTARIA
VIGESIMO CUARTA
QUITO

1 forma y proporción que se especifica en las declaraciones y en el siguiente
2 cuadro de integración de capital:

3	CAPITAL	CAPITAL	NUMERO	PORCENTAJE
4 ACCIONISTA	SUSCRITO	PAGADO	ACCIONES	
5 Aguirre García Beltrán	640,00	160,00	640	80%
6 Aguirre Alienda Beltrán	160,00	40,00	160	20%
7 TOTAL:		USD. 200,00	800	100%

8 El capital por los accionistas en las proporciones que
9 les corresponde en el plazo de dos años. Se aclara que el aporte realizado
10 por los accionistas, lo realizan como inversión extranjera directa.

11 ARTICULO SEIS.- El Capital de la Compañía podrá ser aumentado o
12 disminuido en cualquier momento, por resolución de la Junta General de
13 Accionistas, por los medios y en la forma establecida por la Ley de
14 Compañías. Los accionistas tendrán derecho preferente en la suscripción de
15 las nuevas acciones en proporción de las que tuvieron pagadas al momento de
16 efectuar dicho aumento.- ARTICULO SIETE.- La responsabilidad de los
17 accionistas por las obligaciones sociales se limita al monto de sus acciones.
18 La acción con derecho a voto lo tendrá en relación a su valor pagado. Los
19 votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría.- ARTICULO
20 OCHO.- La Compañía llevará un Libro de Acciones y Accionistas en el que
21 se registrarán las transferencias de las acciones, la constitución de derechos
22 reales y las demás modificaciones que ocurran respecto del derecho sobre las
23 acciones. La propiedad de las acciones se probará con la inscripción en el
24 Libro de Acciones y Accionistas. El derecho de negociar las acciones y
25 transferirlas se sujeta a lo dispuesto por la Ley de Compañías.- CAPITULO
26 TERCERO: EJERCICIO ECONOMICO, BALANCE, DISTRIBUCION DE
27 UTILIDADES Y RESERVA.- ARTICULO NUEVE.- El ejercicio
28 económico será anual y terminará el treinta y uno de diciembre de cada año.

Dr. Sebastián Valdivieso Cueva
NOTARIO

4

ANEXO 1: CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA AZULADO CLEAN S.A.

NOTARIA
VIGESIMO CUARTA
QUITO

1 A fin de cada ejercicio y dentro de los tres primeros meses del siguiente, el
2 Gerente General someterá a consideración de la Junta General de
3 Accionistas el Balance General Anual, el estado de Pérdidas y Ganancias, la
4 fórmula de distribución de beneficios y demás informes necesarios.- El
5 Comisario igualmente presentará su informe. Durante los quince días
6 anteriores a la sesión de la Junta General de Accionistas los informes podrán ser
7 examinados por los accionistas de la Compañía.- ARTICULO
8 DIEZ.- La Junta General de Accionistas resolverá la distribución de
9 utilidades, la que será en proporción al valor pagado de las acciones. De las
10 utilidades líquidas se segregará por lo menos el diez por ciento anual para la
11 formación e incremento del fondo de reserva legal de la Compañía, hasta
12 cuando éste alcance por lo menos el cincuenta por ciento del capital suscrito.
13 Además, la Junta General de Accionistas podrá resolver la creación de
14 reservas especiales o extraordinarias.- CAPITULO CUARTO: DEL
15 GOBIERNO, ADMINISTRACION Y REPRESENTACION DE LA
16 COMPAÑÍA.- ARTICULO ONCE.- La Compañía estará gobernada por la
17 Junta General de Accionistas y administrada por el Presidente y por el
18 Gerente General; cada uno de estos órganos con las atribuciones y deberes
19 que les concede la Ley de Compañías y estos Estatutos.- Sección Uno.- DE
20 LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS.- ARTICULO DOCE.- La
21 Junta General de Accionistas es el órgano Supremo de la Compañía, se
22 reunirá ordinariamente una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a
23 la finalización del ejercicio económico; y, extraordinariamente las veces que
24 fuere convocada para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria. La
25 Junta estará formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos.-
26 ARTICULO TRECE.- La convocatoria a Junta General de Accionistas la
27 hará el Presidente de la Compañía mediante comunicación por la prensa, en
28 uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la Compañía

Dr. Sebastián Valdivieso Cueva
NOTARIO



ANEXO 1: CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA AZULADO CLEAN S.A.

NOTARIA
VIGESIMO CUARTA
QUITO

1 cuando menos con ocho días de anticipación a la reunión de la Junta y
2 expresando los puntos a tratarse. Igualmente, el Presidente convocará a Junta
3 General a pedido del o de los accionistas que representen por lo menos el
4 veinte y cinco por ciento del capital pagado, para tratar los puntos que se
5 indiquen en su petición, de conformidad con lo establecido en la Ley de
6 Compañías.- ARTICULO CATORCE.- Las resoluciones de la Junta General
7 de Accionistas serán tomadas por mayoría de votos del capital pagado
8 concurrente a la reunión. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a
9 la mayoría numérica, según lo dispone el artículo doscientos cuarenta y uno
10 de la Ley de Compañías.- ARTICULO QUINCE.- Las Juntas Generales de
11 Accionistas, Ordinarias y Extraordinarias, se reunirán en el domicilio
12 principal de la Compañía. Los accionistas podrán concurrir a la Junta
13 personalmente o mediante poder notarial o de carta poder para cada Junta. El
14 poder a un tercero será necesariamente notarial. No podrán ser representantes
15 de los accionistas los Administradores y Comisarios de la Compañía.-
16 ARTICULO DIECISEIS.- Para que se instale válidamente la Junta General
17 de Accionistas en primera convocatoria se requerirá la presencia de por lo
18 menos la mitad del capital pagado. Si no hubiere este quórum habrá una
19 segunda convocatoria mediando cuando más treinta días de la fecha fijada
20 para la primera reunión, y la Junta General se instalará con el número de
21 accionistas presentes o que concurren, cualquiera sea el capital que
22 representen, particular que se expresará en la Convocatoria. Para los casos
23 contemplados en el artículo doscientos cuarenta de la Ley de Compañías, se
24 estará al procedimiento allí señalado.- ARTICULO DIECISIETE.- Presidirá
25 la Junta General de Accionistas el Presidente de la Compañía. Actuará como
26 Secretario el Gerente General. A falta del Presidente actuará el accionista que
27 designe la Junta; y, a falta del Gerente General actuará la persona que
28 designe la Junta como Secretario Ad-hoc.- ARTICULO DIECIOCHO.- La

Dr. Sebastián Valdivieso Cueva
NOTARIO

6

ANEXO 1: CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA AZULADO CLEAN S.A.

NOTARIA
VIGESIMO CUARTA
QUITO

1 Junta General de Accionistas legalmente convocada y reunida es el órgano
2 supremo de la compañía; y, en consecuencia, tiene plenos poderes para
3 resolver todos los asuntos relacionados con los negocios sociales así como
4 con el desarrollo de la compañía, siendo de su competencia lo siguiente:
5 Nombrar al Presidente, al Gerente General, al Comisario principal y suplente;
6 Conocer y resolver todos los informes que presenten los órganos de
7 administración y fiscalización; como los relativos a balances, reparto de
8 utilidades, formación de reservas, administración; Resolver sobre el aumento
9 o disminución de capital, prórroga del plazo, disolución anticipada, cambio
10 de domicilio, de objeto social y demás reformas al Estatuto, de conformidad
11 con la Ley de Compañías; Aprobar anualmente el Presupuesto de la
12 Compañía; Fijar las remuneraciones que percibirán el Presidente, el Gerente
13 General y el Comisario; Resolver acerca de la disolución y liquidación de la
14 compañía, designar a los liquidadores, señalar la remuneración de los
15 liquidadores y considerar las cuentas de liquidación; Fijar la cuantía de los
16 actos y contratos para cuyo otorgamiento o celebración el Gerente General
17 requiere autorización de la Junta General de Accionistas, sin perjuicio de lo
18 dispuesto en el artículo doce de la Ley de compañías; Autorizar al Gerente
19 General el otorgamiento de poderes generales, de conformidad con la ley;
20 Interpretar obligatoriamente el presente estatuto y dictar los reglamentos de la
21 compañía; Resolver cualquier asunto que fuere sometido a su consideración y
22 que no fuere atribución de otro órgano de la Compañía; Los demás que
23 contemple la Ley y estos Estatutos.- ARTICULO DIECINUEVE.- Podrá
24 celebrar sesiones de Junta General de Accionistas en la modalidad de Junta
25 Universal, de conformidad con lo dispuesto en el artículo doscientos treinta y
26 ocho de la Ley de Compañías; esto es que, la Junta puede constituirse en
27 cualquier tiempo y en cualquier lugar, dentro del territorio nacional, para
28 tratar cualquier asunto, siempre que esté presente todo el capital pagado, y

Dr. Sebastián Valdivieso Cueva
NOTARIO



ANEXO 1: CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA AZULADO CLEAN S.A.

NOTARIA
VIGESIMO CUARTA
QUITO

1 los asistentes, quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad,
2 acepten por unanimidad la celebración de la Junta entendiéndose así
3 legalmente convocada y válidamente constituida.- Sección Dos.- DEL
4 PRESIDENTE.- ARTICULO VEINTE.- El presidente de la compañía será
5 elegido por la Junta General de Accionistas por un período de dos años.
6 Puede ser reelegido indefinidamente; y, podrá tener o no la calidad de
7 accionista. El Presidente permanecerá en el cargo hasta ser legalmente
8 reemplazado.- ARTICULO VEINTIUNO.- Son atribuciones y deberes del
9 Presidente de la Compañía: Convocar y presidir las sesiones de Junta
10 General; Legalizar con su firma los certificados provisionales y las acciones;
11 Vigilar la marcha general de la Compañía y el desempeño de las funciones de
12 los servidores de la misma e informar de estos particulares a la Junta General
13 de Accionistas; Velar por el cumplimiento del objeto social de la Compañía y
14 por la aplicación de las políticas de la entidad; Firmar el nombramiento del
15 Gerente General y conferir copias del mismo debidamente certificadas;
16 Subrogar al Gerente General; por falta o ausencia temporal o definitiva, con
17 todas las atribuciones conservando las propias, mientras dure la ausencia o
18 hasta que la Junta General de Accionistas designe al sucesor y se haya
19 inscrito su nombramiento; Las demás que le señale la Ley de Compañías, el
20 Estatuto y Reglamentos de la compañía; y, la Junta General de Accionistas.-
21 Sección tres.- DEL GERENTE GENERAL.- ARTICULO VEINTIDOS.- El
22 Gerente General será elegido por la Junta General de Accionistas para un
23 período de dos años. Puede ser reelegido indefinidamente; y, podrá tener o no
24 la calidad de accionista. Ejercerá el cargo hasta ser legalmente reemplazado.
25 El Gerente General será el Representante Legal de la Compañía.-
26 ARTICULO VEINTITRES.- Son deberes y atribuciones del Gerente General
27 de la Compañía: Representar legalmente a la Compañía, en forma judicial y
28 extrajudicial; Conducir la gestión de los negocios sociales y la marcha

Dr. Sebastián Valdivieso Cueva
NOTARIO

8

ANEXO 1: CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA AZULADO CLEAN S.A.

NOTARIA
VIGESIMO CUARTA
QUITO

1 administrativa de la compañía; Dirigir la gestión económico - financiera de la
2 Compañía; Gestionar, planificar, coordinar, poner en marcha y cumplir las
3 actividades de la compañía; Realizar pagos por concepto de gastos
4 administrativos de la Compañía; Realizar inversiones, adquisiciones y
5 negocios, sin necesidad de firma conjunta con el Presidente, hasta por el
6 monto para el que está autorizado; Suscribir el nombramiento del Presidente
7 y conferir copias y certificaciones sobre el mismo; Inscribir su
8 nombramiento con la razón de su aceptación en el Registro Mercantil;
9 Presentar anualmente informe de labores ante la Junta General de
10 Accionistas; Conferir poderes especiales y generales de acuerdo a lo
11 dispuesto en el Estatuto y en la Ley; Nombrar empleados y fijar sus
12 remuneraciones; Cuidar de que se lleve de acuerdo con la Ley los libros de
13 Contabilidad, el de Acciones y Accionistas y las Actas de la Junta General de
14 Accionistas; Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General de
15 Accionistas; Presentar a la Junta General de Accionistas el balance, el estado
16 de pérdidas y ganancias y la propuesta de distribución de beneficios dentro
17 de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio económico; y, Ejercer y
18 cumplir las demás atribuciones, deberes y responsabilidades que establece la
19 ley, así como las que señale la Junta General de Accionistas.- CAPITULO
20 QUINTO: DE LA FISCALIZACION Y CONTROL .- ARTICULO
21 VEINTICUATRO.- La Junta General de Accionistas nombrará un Comisario
22 principal y un suplente, accionista o no, quienes durarán dos años en sus
23 funciones; pueden ser reelegidos indefinidamente.- ARTICULO
24 VEINTICINCO.- Son atribuciones y deberes del Comisario los que consten
25 en la Ley, este Estatuto y sus Reglamentos; y, lo que determine la Junta
26 General de Accionistas.- CAPITULO SEXTO: DISOLUCION Y
27 LIQUIDACION DE LA COMPAÑÍA.- ARTICULO VENTISEIS.- La
28 disolución y liquidación de la Compañía se regirá por las disposiciones

Dr. Sebastián Valdivieso Cueva
NOTARIO



ANEXO 1: CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA AZULADO CLEAN S.A.

NOTARIA
VIGESIMO CUARTA
QUITO

1 pertinentes de la Ley de Compañías, así como por el Reglamento sobre
2 disolución y liquidación de Compañías y por lo previsto en el presente
3 Estatuto. El Liquidador será designado por la Junta General de
4 Accionistas.- ARTICULO VEINTISIETE.- En todo lo no previsto en este
5 Estatuto se estará a las disposiciones de la ley de Compañías y sus
6 Reglamentos, así como a los Reglamentos de la Compañía y a lo que
7 resuelva la Junta General de Accionistas.- ARTICULO VEINTIOCHO.- Sin
8 perjuicio de la existencia de órganos internos de fiscalización, la Junta
9 General de Accionistas podrá contratar la asesoría contable o auditoría de
10 cualquier persona natural o jurídica especializada, observando las
11 disposiciones legales sobre la materia.- ARTICULO VEINTINUEVE.- En lo
12 que se refiere a la Auditoría Externa se estará a lo que dispone la Ley.-
13 CUARTA.- DECLARACIONES: UNO: El capital con que se constituye la
14 compañía ha sido suscrito en su totalidad y pagado en la siguiente forma: El
15 accionista Beltrán Ricardo Aguirre García, suscribe Seiscientos Cuarenta
16 Acciones de Un Dólar cada una, lo que da un aporte de Seiscientos
17 Cuarenta Dólares, y paga en dinero efectivo Ciento Sesenta Dólares; y, El
18 accionista Beltrán Hernán Alejandro Aguirre Alliende, suscribe Ciento
19 Sesenta Acciones de Un Dólar cada una, lo que da un aporte de Ciento
20 Sesenta Dólares, y paga en dinero efectivo Cuarenta Dólares. El pago en
21 numerario de los accionistas, consta del certificado de depósito de la Cuenta
22 de Integración de Capital, de conformidad a lo previsto en la Ley de
23 Compañías. El saldo del capital suscrito será pagado en numerario dentro
24 de dos años contados desde la inscripción de la Compañía en el Registro
25 Mercantil.- Usted señor Notario, se servirá agregar las demás cláusulas de
26 estilo que asegure la plena validez de la constitución de la Compañía
27 Anónima.- Hasta aquí la minuta firmada por el Doctor Everaldo Pauta
28 Aguilera, con matrícula profesional número siete mil ciento veinte y cinco

Dr. Sebastián Valdivieso Cueva
NOTARIO

10

ANEXO 1: CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA AZULADO CLEAN S.A.

NOTARIA
VIGESIMO CUARTA
QUITO

1 del Colegio de Abogados de Pichincha, la misma que queda elevada a
2 escritura pública con todo su valor legal.- Para el otorgamiento de la
3 presente escritura pública, se observaron todos lo preceptos legales del caso
4 y leída que les fue a los comparecientes por mí el Notario, los mismos se
5 afirman y ratifican su total contenido y para constancia firman junto
6 conmigo el Notario en unidad de acto.- De todo lo cual doy fe.-

7

8

9

10

11 SR. BELTRAN RICARDO AGUIRRE GARCIA

12 C.I. 171227326-4

13

14

15

16 SR. BELTRAN HERNAN ALEJANDRO AGUIRRE ALLIENDE

17 C.I. 171670809-2

18

19

20 (FIRMADO) DOCTOR SEBASTIÁN VALDIVIESO CUEVA, NOTARIO
21 VIGESIMO CUARTO DEL CANTON QUITO. (Hay un sello).-

22

23

24

25

26

27

28

Dr. Sebastián Valdivieso Cueva
NOTARIO



ANEXO 1: CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA AZULADO CLEAN S.A.

Se otorgó ante mi; y en fe de ello confiero esta PRIMERA COPIA CERTIFICADA, debidamente sellada y firmada en Quito, en la misma fecha de su otorgamiento.-

S. Sebastian
Dr. Sebastian Valdesoro Curoa
NOTARIO VIGESIMO CUARTO
QUITO



ANEXO 2: AFILIACIÓN A LA CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO



CERTIFICADO 94813

REGISTRO MERCANTIL DE QUITO:

Para los efectos contemplados en el Art. 27 de la Ley de Cámaras de Comercio, de 19 de febrero de 1969, publicada en el Registro Oficial 131 de 7 de marzo de 1969, certificamos que:

La empresa AZULADOCLEAN S. A., se encuentra afiliada a nuestra Institución bajo el registro No. 56805 desde el 28 de enero de 2008, con un capital social de \$ 800.00

Quito, enero 28 de 2008

CAMARA DE COMERCIO DE QUITO

Dr. Juan Carlos Mejía.
Secretario Abogado

ANEXO 3: NOMBRAMIENTO DEL GERENTE GENERAL

NOMBRAMIENTO DE GERENTE GENERAL

Quito, 08 de febrero de 2008.

Señor:
JOSÉ RAÚL SÁNCHEZ PAREDES
Ciudad.-



De mis consideraciones.-

Por medio de la presente me permito comunicar a usted, que la Junta General Universal Extraordinaria de Accionistas, de la Compañía Anónima AZULADO CLEAN S.A., reunida el día 07 de febrero de 2008, tuvo el acierto de elegir a usted como GERENTE GENERAL de la compañía, por el período estatutario de dos años, en tal condición le corresponde ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía. Sus principales deberes y atribuciones se encuentran determinados en la Ley y en el Art. 23 de los Estatutos constantes en la escritura pública de constitución de la compañía, otorgada ante el Notario Vigésimo Cuarto del Cantón Quito, Dr. Sebastián Valdivieso Cueva, el día 11 de julio de 2007, legalmente inscrita en el Registro Mercantil el día 31 de enero de 2008.

Al comunicar a usted tal designación, aprovecho para desearle toda clase de éxitos en el desempeño de sus importantes funciones.

Atentamente:

Sr. Beltrán Ricardo Aguirre García.
PRESIDENTE

RAZÓN DE ACEPTACIÓN: Acepto la designación de Gerente General de la Compañía Anónima AZULADO CLEAN S.A., y prometo desempeñarlo fiel y legalmente.

Quito, 08 de febrero del 2008

Sr. José Raúl Sánchez Paredes.
C.C. 170471017-5

Con esta fecha queda inscrito el presente documento bajo el No. 2057 del Registro de Nombramientos Tomo No. 139 Quito a 27 FEB. 2008



Dr. Raúl Caybay Secaira
REGISTRADOR MERCANTIL
DEL CANTÓN QUITO

ANEXO 4: NOMBRAMIENTO DEL PRESIDENTE

NOMBRAMIENTO DE PRESIDENTE

Quito, 08 de febrero de 2008.

Señor:
BELTRAN RICARDO AGUIRRE GARCÍA.
Ciudad.-



De mis consideraciones.-

Por medio de la presente me permito comunicar a usted, que la Junta General Universal Extraordinaria de Accionistas, de la Compañía Anónima AZULADO CLEAN S.A., reunida el día 07 de febrero del 2008, tuvo el acierto de elegir a usted como **PRESIDENTE** de la compañía, por el período estatutario de dos años, en tal condición le corresponde presidir la Junta General de Accionistas. Sus principales deberes y atribuciones se encuentran determinados en la Ley y en el Art. 21 de los Estatutos constantes en la escritura pública de constitución de la compañía, otorgada ante el Notario Vigésimo Cuarto del Cantón Quito, Dr. Sebastián Valdivieso Cueva, el día 11 de julio del 2007, legalmente inscrita en el Registro Mercantil el día 31 de enero del 2008.

Al comunicar a usted tal designación, aprovecho para desearle toda clase de éxitos en el desempeño de sus importantes funciones.

Atentamente:

Sr. José Raúl Sánchez Paredes.
GERENTE GENERAL

RAZÓN DE ACEPTACIÓN: Acepto la designación de Presidente de la Compañía Anónima AZULADO CLEAN S.A., y prometo desempeñarlo fiel y legalmente.

Quito, 08 de febrero del 2008.

Sr. Beltrán Ricardo Aguirre García
C.I. 171227336-4

Con esta fecha queda inscrito el presente documento bajo el No. **2058** del Registro de Nombramientos Tomo No. **139**

Quito a **27 FEB. 2008**
REGISTRO MERCANTIL



Dr. Raúl Carlos Secaira
REGISTRADOR MERCANTIL
DEL CANTÓN QUITO

ANEXO 6: PAGOS DE PATENTE MUNICIPAL

MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO DIRECCION FINANCIERA					
	2.007 20072185971	COMPROBANTE DE COBRO	FECHA DE PAGO 25/01/2008		
CEDULA/RUC 1705337882	NOMBRE AZULADOCLEAN S A		DIRECCION		
1923	DIEZ DE AGOSTO	SECTOR ECO.		CLAVE CATASTRAL	
AVALUO COMERCIAL	EXO./REB.	AVALUO IMPONIBLE	EMISION 25/01/2008	NUMERO DE PREDIO 0218397	
CONCEPTO		VALOR	CONCEPTO		VALOR
ERECHO D PATENTE ANU		\$11,02			
ERVICIO ADMINISTRATI		\$,20			
NTERESES		\$,11			
			SERVICIO EN GRAL		SUB-TOTAL \$11,33
TRANSACCION	PAGINA DE	VENTANILLA	BANCO	CUENTA	PAGO TOTAL
4635747	1	01			
PATENTE MUNICIPAL No. 7281830 				RESPONSABLE COLLAGUAZO T MARIA	
				 DIRECTORA FINANCIERA DE RENTAS	
CONTRIBUYENTE					

MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO DIRECCION FINANCIERA					
	2.008 20082185971	COMPROBANTE DE COBRO	FECHA DE PAGO 25/01/2008		
CEDULA/RUC 1705337882001	NOMBRE AZULADOCLEAN S A		DIRECCION		
1923	DIEZ DE AGOSTO	SECTOR ECO.		CLAVE CATASTRAL	
AVALUO COMERCIAL	EXO./REB.	AVALUO IMPONIBLE	EMISION 31/12/2007	NUMERO DE PREDIO 0218597	
CONCEPTO		VALOR	CONCEPTO		VALOR
ERECHO D PATENTE ANU		\$10,00			
UERPO DE BOMBEROS PA		\$1,00			
ERVICIO ADMINISTRATI		\$,20			
			SERVICIO EN GRAL		SUB-TOTAL \$11,20
TRANSACCION	PAGINA DE	VENTANILLA	BANCO	CUENTA	PAGO TOTAL
4635747	2	01			\$22,53
PATENTE MUNICIPAL No. 7281831 				RESPONSABLE COLLAGUAZO T MARIA	
				 DIRECTORA FINANCIERA DE RENTAS	


ANEXO 7: REGISTRO MERCANTIL



REGISTRO MERCANTIL
DEL CANTON QUITO



ZÓN: Con esta fecha queda inscrito el presente documento y la Resolución número **07.Q.IJ. CERO CERO TRES MIL CIENTO SETENTA Y CUATRO** del **SR. ESPECIALISTA JURÍDICO** de 30 de Julio del 2.007, bajo el número **286** del Registro Mercantil, Tomo **139**.- Queda archivada la **SEGUNDA** Copia Certificada de la Escritura Pública de **CONSTITUCIÓN** de la Compañía "**AZULADOCLEAN S. A.**", otorgada el 11 de Julio del 2.007, ante el Notario **VIGÉSIMO CUARTO** del Distrito Metropolitano de Quito, **DR. SEBASTIÁN VALDIVIESO CUEVA**.- Se da así cumplimiento a lo dispuesto en el Artículo **SEGUNDO** de la citada Resolución de conformidad a lo establecido en el Decreto 733 de 22 de agosto de 1975, publicado en el Registro Oficial 878 de 29 de agosto del mismo año.- Se anotó en el Repertorio bajo el número **4672**.- Quito, a treinta y uno de Enero del año dos mil ocho.- **EL REGISTRADOR**.


DR. RAÚL GAYBOR SECAIRA
REGISTRADOR MERCANTIL DEL
CANTÓN QUITO.-

RAGS



RG/lg.-

ANEXO 8: REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

NUMERO RUC: 1792125553001

RAZON SOCIAL: AZULADOCLEAN S.A.

NOMBRE COMERCIAL: AZULADOCLEAN S.A.

CLASE DE CONTRIBUYENTE: OTROS

REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCION: SANCHEZ PAREDES JOSE RAUL

CONTADOR:

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 31/01/2008

FEC. CONSTITUCION: 31/01/2008

FEC. INSCRIPCION: 14/03/2008

FEC. ACTUALIZACION: 14/03/2008

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE LIMPIEZA, DESINFECCION Y EXTERMINIO EN EDIFICIOS.

DIRECCION PRINCIPAL:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: EL BATAN Barrio: LA PRADERA Calle: AV. DIEGO DE ALMAGRO Número: N31-121 Intersesión: WHYMPER Edificio: SANTA MARIA Piso: 3 Oficina: 3B Referencia ubicación: JUNTO A CONATEL Telefono Trabajo: 022588388 Telefono Trabajo: 022523515 Telefono Trabajo: 098935834

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA, SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002

ABIERTOS: 2
CERRADOS: 0

JURISDICCION: \REGIONAL NORTE\ PICHINCHA

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: DPSS111265 Lugar de emisión: QUITO/GARCIA MORENO # 769 SUCRE Fecha: 03/03/2008 02:03:45



ANEXO 9: APROBACIÓN SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

**REPUBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS**



RESOLUCION No. 07.Q.IJ.003174



Dr. José Eduardo Romero Ayala
ESPECIALISTA JURIDICO

CONSIDERANDO:

Que se ha presentado la escritura pública de constitución de la compañía AZULADOCLEAN S.A. otorgada ante el Notario Vigésimo Cuarto del Distrito Metropolitano de Quito , el 11/Julio/2007 .

En ejercicio de las atribuciones asignadas mediante Resolución ADM.06361 del 28 de septiembre del 2006;

RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR la constitución de la compañía AZULADOCLEAN S.A. y disponer que un extracto de la misma se publique, por una vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía.

ARTICULO SEGUNDO.- DISPONER: a) Que el Notario antes nombrado, tome nota al margen de la matriz de la escritura que se aprueba, del contenido de la presente resolución; b) Que el Registrador Mercantil o de la Propiedad a cargo del Registro Mercantil del domicilio principal de la compañía inscriba la referida escritura y esta resolución; y, c) Que dichos funcionarios sienten razón de esas anotaciones; y, d) Cumplido lo anterior, remítase a la Dirección de Registro de Sociedades, la publicación original del extracto, copia de la escritura pública inscrita en el Registro Mercantil, copia de los nombramientos inscritos, copia de la afiliación a la Cámara de la Producción respectiva y copia del Registro Unico de Contribuyentes.

Comuníquese.- DADA y firmada en el Distrito Metropolitano de 30/Jul/2007
Quito, a

Dr. José Eduardo Romero Ayala
ESPECIALISTA JURIDICO

Exp. Reserva 7146191
Nro. Trámite 1.2007.1278

ANEXO 10: RESERVA DE LA DENOMINACIÓN



REPUBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
ABSOLUCION DE DENOMINACIONES
OFICINA:QUITO

NÚMERO DE TRÁMITE: 7146191
TIPO DE TRÁMITE: CONSTITUCION
SEÑOR: PAUTA AGUILERA MANUEL EVERALDO
FECHA DE RESERVACIÓN: 02/07/2007 10:50:06 AM

PRESENTE:

A FIN DE ATENDER SU PETICION PREVIA REVISION DE NUESTROS ARCHIVOS LE INFORMO QUE SU CONSULTA PARA RESERVA DE NOMBRE DE COMPAÑIA HA TENIDO EL SIGUIENTE RESULTADO:

I.- AZULADOCLEAN S.A.
APROBADO

ESTA RESERVA DE DENOMINACION SE ELIMINARA EL: 01/08/2007

A PARTIR DEL 24/07/2006 DE ACUERDO A RESOLUCION JURIDICA NO. 06-Q-IJ-002 DE FECHA 24/07/2006 LA RESERVA DE DENOMINACION TENDRA UNA DURACION DE 30 DIAS

PARTICULAR QUE COMUNICO A USTED PARA LOS FINES CONSIGUIENTES...

SRA. GLADYS TORRES ALAMEIDA
DELEGADA DEL SECRETARIO GENERAL



ANEXO 11: REGISTRO DE SOCIEDADES

REPÚBLICA DEL ECUADOR



**SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
REGISTRO DE SOCIEDADES
DATOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA**

Nombre: AZULADOCLEAN S.A.

Expediente: 158460 Fecha Constitución: 31/01/2008 Nacionalidad: ECUADOR

RUC: Plazo Social: 31/01/2058 Tipo Cla.: ANONIMA

Oficina: QUITO Situación Legal: ACTIVA

DIRECCIÓN LEGAL:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Ciudad: QUITO

DIRECCIÓN POSTAL:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Ciudad: QUITO

Calle: DIEGO DE ALMAGRO Número: N31-121

Intersección: WINKYPER Piso: 3B

Edificio: SANTA MARIA Barrio: LA PRADERA

Teléfono: 2565388 Fax: 2523515

Apartado Postal: E-mail:

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

CIIU3: K7121.0.00

Objeto Social: El servicio de asistencia en traslados, adecuaciones, reparaciones y remodelaciones internas y externas de viviendas, edifi

CAPITAL A LA FECHA:

Capital Suscrito(USD \$): 500,00 Capital Autorizado(USD \$): Valor x acción(USD \$): 1,00

ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑÍA:

ID	NOMBRE	PAIS	CARGO	PEC.NOM.	PER.	PEC.UM.	NORM.	ART.
1712273354	AGUIRRE GARCIA BELTRAN RICAR	CHILE	PRESIDENTE	06/02/2008	2	27/02/2008	2058	20
1704710175	BANQUEZ PARRERIS JOSE RAUL	ECUADOR	GERENTE DE	08/02/2008	2	27/02/2008	2557	22



FECHA DE EMISIÓN: 04/03/2008 11:22:49 AM

Lda. Alba Hidalgo
Delegada del Secretario General

ADVERTENCIA: CUALQUIER ALTERACIÓN AL TEXTO DEL PRESENTE DOCUMENTO COMO SUPRESIONES, AÑADIDURAS, ABREVIATURAS, BORRONES O TESTADURAS, ETC. LO INVALIDAN.

Usuario: albah

ANEXO 12: CUENTA DE INTEGRACIÓN DE CAPITAL

REPUBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS



OFICIO No. SC.IJ.DJC.08.

04986

Quito,

28 FEB 2008


Señores
BANCO DEL PICHINCHA C.A.
Ciudad

De mi consideración:

Cúpleme comunicar a usted que la compañía **AZULADOCLEAN S.A.**, ha concluido los trámites legales previos a su funcionamiento.

En tal virtud, puede el Banco de su gerencia, entregar los valores depositados en la "Cuenta de Integración de Capital" de esa compañía, a los administradores de la misma.

Atentamente,



Dr. Víctor Cevallos Vásquez
SECRETARIO GENERAL