



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**PLAN ESTRATÉGICO APLICADO A PLANCHA EXPRESS
DURÁN EN EL SERVICIO DE LIMPIEZA DE ZAPATOS EN LA
CIUDAD DE CUENCA**

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado en Licenciado
en Administración de Empresas

Autores:

Jorge Israel Durán Sarmiento; Pablo Andrés Jiménez Sánchez.

Director:

Ing. Xavier Esteban Ortega Vázquez

Cuenca – Ecuador

Año 2023

Dedicatoria

“Nunca te dan un sueño sin también darte el poder de hacerlo real”.

Este trabajo está dedicado, con todo nuestro cariño, a nuestros padres y hermanos, por sus consejos, su apoyo incondicional y su paciencia. Han sido esenciales en esta etapa de nuestras vidas.

Agradecimiento

En primer lugar, damos gracias a Dios por permitirnos cumplir con este logro académico.

Agradecemos, de manera especial, a nuestro tutor, por el soporte, la confianza, el conocimiento y el tiempo brindado para culminar el trabajo de titulación.

Índice

Dedicatoria.....	II
Agradecimiento.....	III
Índice.....	IV
Índice de figuras.....	VII
Índice de tablas.....	VIII
Resumen.....	IX
Abstract.....	X
Capítulo 1. Revisar Bibliografía	1
1.1 Concepto de planeación	1
1.2 Concepto de estrategia	2
1.3 Concepto de planeación estratégica	3
1.4 Etapas de la planificación estratégica.....	4
1.5 Importancia de la planificación estratégica.....	8
1.6 La planificación estratégica en el siglo XXI.....	11
Capítulo 2. Análisis situacional de la empresa	19
2.1 Antecedentes de la empresa	19
2.2 Estructura Organizacional.....	26
2.3 Desagregación empresarial	27
2.4 Análisis FODA por áreas funcionales.....	31
Capítulo 3. Análisis micro y macro de la empresa	37
3.1 Análisis Micro.....	37
3.1.1 Competencia (matrices).....	37
3.1.2 Competencia Directa.....	37
3.2 Competencia sustituta	39

3.2.1	Clientes.....	41
3.2.2	Canales de distribución	41
3.2.3	Proveedores	43
3.3	Análisis macro.....	44
3.3.1	Político	44
3.3.2	Económico.....	46
3.3.3	Social – Cultural.....	49
3.3.4	Tecnológico.....	51
3.3.5	Ambiental.....	51
3.3.6	Legal.....	52
3.3.7	Laboral	54
3.4	Cadena de valor.....	59
Capítulo 4. Investigación de mercado.....		62
4.1	Definición del problema.....	62
4.1.1	Desarrollo del planteamiento del problema	62
4.2	Objetivo general	63
4.3	Objetivos específicos.....	63
4.4	Formulación de un diseño de investigación	63
4.5	Perfil de consumidor	63
4.6	Descripción del perfil del consumidor	63
4.7	Segmentación de mercado.....	63
4.8	Demográficas	64
4.9	Geográfica	64
4.10	Psicográficas.....	64
4.11	Diseño de la investigación concluyente.....	64

4.12	Plan de muestreo.....	64
4.13	Definición de la población.....	65
4.14	Definición de la muestra.....	65
4.15	Tamaño de la muestra.....	66
4.16	Diseño de la encuesta.	66
Capítulo 5. Etapa operativa de la empresa.....		75
5.1	FODA cruzado aplicado.....	75
Capítulo 6. Etapa financiera de la empresa.....		83
6.1	Flujo de efectivo.....	83
6.2	Ventas proyectadas.....	84
6.3	Punto de equilibrio	84
6.4	TIR y VAN.....	85
7	Conclusiones.....	86
8	Recomendaciones	87
9	Bibliografía.....	87
10	Anexos	92

Índice de figuras

Figura 1.....	19
Figura 2.....	20
Figura 3.....	22
Figura 4.....	22
Figura 5.....	23
Figura 6.....	23
Figura 7.....	25
Figura 8.....	25
Figura 9. <i>Organigrama</i>	26
Figura 10. <i>Organigrama Propuesto</i>	27
Figura 11. <i>Funcionamiento de plancha expres</i>	42
Figura 12.....	43
Figura 13. <i>Clasificación de las empresas</i>	45
Figura 14. <i>Evolución de la Inflación Anual</i>	46
Figura 15. <i>Evolución de la Inflación en la última década</i>	47
Figura 16. <i>Evolución del PIB Trimestral</i>	48
Figura 17. <i>Evolución de los índices de pobreza y pobreza extrema</i>	50
Figura 19. <i>¿Usted tiene más de 18 años?</i>	68
Figura 20. <i>¿Usted cree que contratar el servicio de limpieza de zapatos es importante para mejorar su imagen personal?</i>	69
Figura 21. <i>¿Con que frecuencia utiliza el servicio de limpieza de zapatos?</i>	69
Figura 22. <i>¿Qué características del servicio de limpieza de zapatos considera más importante? Enuméreme de mayor a menor siendo 5 en más importante y 1 el menos importante</i>	70
Figura 23. <i>Cuando decide llevar a lavar sus zapatos ¿Qué aspectos determina su decisión?</i> ...	70
Figura 24. <i>¿Cuál es la probabilidad que vuelva a solicitar el servicio de limpieza de zapatos?</i>	71
Figura 25. <i>¿Qué tan probable es que recomiendes el servicio de limpieza de zapatos a otros?</i>	71
Figura 26. <i>¿Qué tan satisfecho está con el servicio de limpieza de zapatos?</i>	72
Figura 27. <i>¿En promedio cuanto está dispuesto a invertir por este servicio?</i>	72
Figura 28. <i>¿Qué tal le parece la atención del personal al momento de adquirir el servicio?</i>	73
Figura 29. <i>¿Cuán bien cumplió el servicio de limpieza de zapatos con sus expectativas?</i>	73

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Área de Marketing</i>	31
Tabla 2. <i>Área de compras</i>	32
Tabla 3. <i>Área de recursos humanos</i>	33
Tabla 4. <i>Área de finanzas</i>	34
Tabla 5. <i>Área de servicio al cliente</i>	35
Tabla 6.	38
Tabla 7. <i>Lavanderías autoservicio</i>	39
Tabla 8.	43
Tabla 9.	56
Tabla 10. <i>Actividades de apoyo</i>	61
Tabla 11. <i>Actividades primarias</i>	61
Tabla 12. <i>Área de marketing</i>	75
Tabla 13. <i>Área de compras</i>	76
Tabla 14. <i>Área de recursos humanos</i>	76
Tabla 15. <i>Área de finanzas</i>	77
Tabla 16. <i>Área de servicio al cliente</i>	78
Tabla 17.	79
Tabla 18. <i>Estado de flujo de efectivo 2021</i>	83
Tabla 19.	84
Tabla 20.	84

RESUMEN:

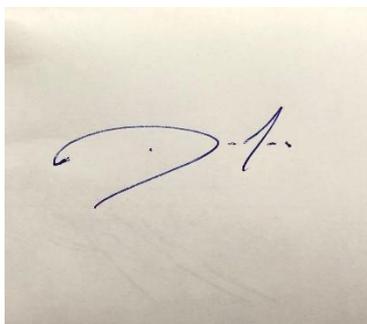
La importancia de una planificación estratégica es vital para una organización, ya que es una herramienta en donde se trazan direcciones que se debe seguir con la finalidad de alcanzar objetivos planteados, para ello se realizó una recopilación de conceptos. La empresa "Plancha Express Durán" no contaba con una planificación por lo cual no se había enfocado en el servicio de limpieza de zapatos, en consecuencia, existía una baja demanda en el mismo. Por ende, se buscó formular un plan estratégico a la empresa. Dentro de la investigación se utilizó un enfoque de carácter cuantitativo, mediante la aplicación de encuestas, esperando haber proporcionado a la empresa estrategias que le permitan generar una ventaja competitiva. En la misma se logró hallar una despreocupación total en ciertas áreas administrativas de la empresa, lo cual no permitía mantener una organización total en la empresa, dificultando de esta forma la ejecución de distintas estrategias.

Palabras Clave: Empresa, estrategia, planeación, organización.

ABSTRACT:

The importance of strategic planning is vital for an organization, since it is a tool where directions are traced to be followed in order to achieve set objectives. For this, a compilation of concepts was made. The company “Plancha Express Durán” did not have planning, so it had not focused on the shoe cleaning service; consequently, there was a low demand for it. Therefore, we sought to formulate a strategic plan for the company. A quantitative approach was used in the research, through the application of surveys, hoping to provide the company with strategies that would allow it to generate a competitive advantage. It was possible to find a total lack of concern in certain administrative areas of the company, which did not allow maintaining a total organization in the company, thus hindering the implementation of different strategies.

Key words: Company, strategy, planning, organization.



Firma estudiante 1
Israel Durán Sarmiento
83731
0989650970
israduran@es.uazuay.edu.ec
estudiante 1



Firma estudiante 2
Andrés Jiménez Sánchez
83420
0998938383
andres_-63@es.uazuay.edu.ec





-
Firma del director del trabajo
Ing. Xavier Ortega

Firma Unidad de Idiomas

Capítulo 1. Revisar Bibliografía

2.1 Concepto de planeación

La planificación es de suma importancia para una empresa, pues, mediante ella, se pueden establecer objetivos a corto y largo plazo que la organización pretende cumplir en un determinado tiempo. Al tener en claro lo que se quiere cumplir, cada miembro de la organización trabaja, de forma motivada, para alcanzarlo, esto permite que se haga de una forma sincronizada con los demás trabajadores.

Así, la Real Academia Española (2021) afirmó que la planificación es el “plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria” (p. 1). Es necesario que una organización establezca qué meta se pretende lograr y cómo se va a lograr, para, con base en esto, crear un plan bien estructurado que permita el cumplimiento de lo deseado en un determinado tiempo.

Según París (2005), “la planificación es un proceso, permanente y continuo en el tiempo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar con el mínimo de los riesgos en el futuro” (p. 51).

La planificación es una actividad genérica que tiende a la asignación y la distribución de recursos, en procura de alcanzar un objetivo. La planificación es una actividad de análisis que tiende a ir de lo general a lo particular; en este sentido, se convierte, en principio, en un proceso fundamentalmente analítico. (Terrazas, 2011, p. 9)

Para Caldera (2005) como se citó en Mendoza et al. (2016):

La planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización; así, la planeación es una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada. 8p. 63)

De este modo, al crear una correcta planificación la organización alcanzará sus metas propuestas, puesto que va a asignar, correctamente, los recursos que se tienen a disposición, lo que permite que la empresa pueda generar productos o servicios innovadores, esto marca una diferenciación en la industria donde se desarrolla, lo que resulta en una rentabilidad para la misma.

2.2 Concepto de estrategia

Es importante conocer el origen etimológico de la palabra estrategia, el que, según la Real Academia Española (2021), viene del latín *strategia* “provincia bajo el mando de un general” y del griego *stratēgia* “oficio del general”; cabe aclarar que proviene del verbo griego *stratego* que significa “planificar la destrucción del enemigo en razón del uso eficaz de los recursos”. Entonces, esta palabra es utilizada en diferentes campos, en especial, en el mundo de los negocios, lo que conlleva a indagar su definición enfocada en el plano empresarial; si bien la mayoría de las empresas no buscan destruir a otras, sí tratan de vender más que la competencia para lograr posicionarse en el mercado, esto mediante una sucesión de pasos o acciones preestablecidos por parte de la dirección de la organización.

Para Mintzberg (2006), la estrategia “es el patrón de una serie de acciones que ocurren en tiempo” (p. 3); el autor estableció cinco definiciones más para esta palabra, estas se denominan “las cinco P de la estrategia”.

- La estrategia como un plan: “es una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica”.
- La estrategia como un patrón: “es un modelo, específicamente, patrón en un flujo de acciones”.
- La estrategia como la posición: “en particular ubicar a una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un medio ambiente”.
- La estrategia como perspectiva: “su contenido implica no solo la selección de una posición, sino de una manera particular de percibir el mundo”.
- La estrategia como pauta de acción: “una maniobra para ganar una partida al contrincante o competidor”.

En tal marco, se describe la esencia de la estrategia como las actividades con las que una organización elige distinguirse, así, todas las diferencias entre compañías en costo o precio se derivan de cientos de actividades requeridas para crear, producir, vender y distribuir sus productos; la esencia de la estrategia radica en elegir la ejecución de actividades de forma diferente a los competidores, para brindar una propuesta de valor único (Porter, 2014).

2.3 Concepto de planeación estratégica

Al haber revisado los conceptos de planeación y estrategia por separado, es el momento adecuado para explicar en lo que la planeación estratégica se enfoca, para ello, se realizó una revisión de literatura del tema, donde se obtuvieron varios conceptos para definir la planeación estratégica.

Según Mendoza et al. (2016), la planeación estratégica incluye liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, estructura de la empresa, así como la formulación de estrategias maestras fundamentales en su aplicación temporal; con ella, los administradores hacen coincidir los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado a un largo plazo.

Para Chiavenato como se citó en Valencia y Erazo (2016), “la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización, con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (p. 340). Asimismo, es el proceso por el que una organización, una vez analizado su entorno en el que se desenvuelve, y fijados sus objetivos a mediano y largo plazo, elige (selecciona) las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de sus estrategias (Paris, 2005).

De este modo, el proceso denominado planeación estratégica se puede identificar con un alto grado de relevancia dentro de una organización, pues esto les permite a las empresas generar conocimiento amplio sobre cómo se encuentra y los caminos que deberían seguir para enfrentarse a los cambios que se puedan presentar en el mercado. De esta forma, las empresas pueden, además de crecer en el mercado, generar rentabilidad y competitividad, todo ello a base de estrategias que fueron debidamente formuladas y ejecutadas de acuerdo con la situación y las necesidades actuales de la compañía.

Para Sánchez et al. (2016), la planeación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos, la conciben como una estructura teórica para alcanzar propósitos u objetivos y para la reflexión sobre las grandes opciones de la organización, fundamentada en una nueva cultura para la ordenación y una nueva actitud de la administración; es un intento para mejorar la dirección y la gestión de la organización.

Por su parte, Contreras (2013) consideró que:

La planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado. (p. 154)

2.4 Etapas de la planificación estratégica

Las etapas de la planificación estratégica se determinan de acuerdo con el enfoque del autor, por ello, se explican los procesos de algunos autores. Fred (2000) aseveró que “el proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia” (p. 5).

En el proceso de formulación de la estrategia, se busca lo siguiente.

- Crear la misión y la visión de la empresa.
- Identificar amenazas y oportunidades.
- Determinar las fortalezas y las debilidades.
- Establecer los objetivos a largo plazo que se esperan cumplir.
- Establecer las estrategias alternativas
- Elegir la estrategia que se va a seguir.

En el proceso de implementación de la estrategia, se ejecuta la elegida; en esta fase, el gerente debe instaurar los objetivos, diseñar las políticas, dar charlas motivacionales a los miembros de la organización y distribuir los recursos, con el fin de cumplir con la estrategia establecida.

Asimismo, en la evaluación de la estrategia, se realiza una retroalimentación de la estrategia que se adoptó; aquí se toman en cuenta las variaciones que se pueden llegar a dar en la parte interna o extraña de la empresa que impliquen un cambio de la estrategia que se ejecuta.

La planificación estratégica es una herramienta vital para una organización, sin embargo, antes de ser implementada, debe cumplir una serie de procesos, con la finalidad de garantizar que se está optando por la mejor y está acorde con la situación de la empresa; las etapas que se deben seguir son las siguientes.

1. Establecer la misión.

Según Armijo (2011):

El ejercicio de definir la misión está circunscrito al ámbito de decisiones directivas, en los más altos niveles de responsabilidad organizacional. Este proceso implica la definición de los productos finales o estratégicos y los resultados por los cuales la organización debe responder a sus usuarios y a la ciudadanía. (p. 23)

2. Visión de la organización.

Para Ayestaran et al. (2012), la visión es el estado futuro deseado por la organización, así como la misión define lo que el individuo es (el hoy), la visión determina lo que quiere llegar a ser (el mañana), lo que permite saber lo que se quiere ser y aún no se es como empresa. Asimismo, la declaración de la visión de la empresa involucra las aspiraciones a largo plazo que tienen los administradores, lo que promueve el direccionamiento común enfocado en producto, mercado, cliente y tecnología; esto sirve como una herramienta que da un sentido de dirección futura sobre lo que quiere llegar a ser la organización. La visión debe ser comunicada a los colaboradores de la organización, inspirándolos y motivándolos a cumplir con un mismo propósito.

3. Definición de objetivos.

Una vez que la organización establece la misión y la visión, se establecen los objetivos que se esperan cumplir o lograr en un determinado tiempo; según Galindo (s.f.), Lourdes señala que “los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines de alcanzar, establecidos cuantitativamente” (p. 35).

4. Formulación de una estrategia.

Se inicia con el análisis del ambiente externo que rodea a la empresa, esto es oportunidades y amenazas; este análisis involucra a fuerzas económicas, políticas, socioculturales, tecnológicas, ambientales, legales y demográficas, así como a los clientes, los proveedores y la competencia.

Al realizar un análisis de las condiciones internas de la empresa, es posible examinar los recursos administrativos, financieros y tecnológicos, el talento humano, la mercadotecnia, la investigación y el desarrollo, para definir las fortalezas y las debilidades. Dado que ninguna empresa cuenta con recursos ilimitados, se debe elegir y seleccionar las estrategias que vayan a beneficiarla; las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. (DSPACE, s.f., p. 6)

5. Implementación de la estrategia.

Con frecuencia, la etapa de la implementación de la estrategia suele ser la de mayor complejidad y la más activa; “implementar significa poner los planes en acción. Es la fase del “hacer que ocurra” en la administración”, así, el administrador debe tener la capacidad de motivar a sus empleados a realizar los planes establecidos para obtener los beneficios que se esperaban. La planeación estratégica se refiere a decisiones amplias y globales, de este modo, para poner en práctica en todos los niveles de la empresa, es necesario llevar a cabo planes tácticos o concretos a nivel funcional o intermedio (departamental) y a nivel operacional, relacionados estos con las tareas y las operaciones que deben ejecutarse, pues no tiene ningún sentido formular estrategias para no implementarlas. (DSPACE, s.f., p. 6)

6. Evaluación de la estrategia. La evaluación estratégica indica cuando no están funcionando bien determinadas estrategias, pues todas las estrategias, en su momento, se modifican, debido a que los factores internos y externos cambian permanentemente; las actividades para evaluar estrategias son las siguientes.

- Revisión de los factores internos y externos que son la base de todo el proceso de planificación estratégica.
- Medir el desempeño de estos.
- Aplicar medidas correctivas.

Las etapas de una planificación estratégica varían según distintos autores a lo largo de la historia, por lo tanto, se podrían dividir en cuatro etapas generales, estas son las siguientes.

7. Etapa filosófica.

Esta etapa también es conocida como formulación de la estrategia en conjunto con la etapa de diagnóstico para algunos autores; para David (2013), la formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una organización, la determinación de las fortalezas y las debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Con base en el anterior concepto, Mintzberg (2008) señaló que los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la organización, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar en los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra organización o formar una organización común, y la manera de evitar una toma de control hostil. (García et al., 2017, p. 6)

8. Etapa de diagnóstico.

En esta etapa es fundamental recopilar información a través de la investigación, así, se debe hacer especial hincapié en el análisis de los recursos propios y ajenos de las empresas con las que compete. Entre las herramientas de diagnóstico más utilizadas, se recomienda usar el FODA (describa las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades de la empresa), pues esta herramienta es útil para determinar objetivos y estrategias.

Por otra parte, el propósito de la etapa de diagnóstico no es más que poder elaborar una tabla que resuma y refleje, con claridad, la situación de la empresa tan real como sea posible, donde se hace referencia a ventajas y desventajas que tenga la empresa frente a su posible competencia y entorno.

9. Etapa operativa.

Esta etapa es conocida como la ejecución de la estrategia; para David (2013), “la implantación de las estrategias se conoce, a menudo, como la etapa de acción de la dirección

estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas” (p. 1).

Por su parte, Parra y Durán (2014) sostuvieron que las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la importancia de la estrategia, así, las actividades de ejecución de estrategias afectarán a todos los empleados y gerentes de una organización. Cada división y departamento debe responder a los diferentes procesos que estén orientados desde su plan general de trabajo; en este ámbito, se genera el reto: estimular a los gerentes y los empleados de una organización para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de los objetivos establecidos.

10. Etapa evaluativa.

Esta es la etapa final de la dirección estratégica o planificación estratégica, de este modo, los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan, por ello, la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener información y poder corregir. Mintzberg et al.(2008) indicaron que “todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores internos y externos cambian constantemente” (p. 5).

Por lo tanto, esta etapa es necesaria, pues lo que sirve hoy no garantiza el éxito mañana; para esto, es necesario enfatizar que el éxito siempre producirá problemas nuevos y diferentes, así, para hacerle frente a esos problemas, es preciso generar procesos claros dentro del plan estratégico que ayuden a incrementar la competitividad de la empresa.

De acuerdo con lo revisado, se puede establecer que estas diferentes etapas son relevantes en toda la organización, es decir, en sus tres niveles jerárquicos: directivos, departamentos y operativos. Serna (2007) señaló que la dirección estratégica ayuda a una organización a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre los gerentes y los empleados en estos dos niveles, los que deben participar, en forma activa, en las actividades de dirección estratégica.

2.5 Importancia de la planificación estratégica

Una vez analizados los conceptos de planeación y estrategia, al igual que la planeación estratégica, se tiene una idea más clara, pues es una herramienta que, al implementarse en una empresa, resulta en el cumplimiento de todos los objetivos propuestos en un tiempo determinado,

es decir, le permite a la empresa elaborar un plan de acción para el desarrollo de las diferentes actividades necesarias en consideración con los recursos que tenga a disposición.

Por su parte, Valencia y Erazo (2016) señalaron que “la importancia de la planeación estratégica reside en la capacidad que puede generar para que la empresa pueda realizar análisis del entorno y tomar decisiones acertadas en un mundo global” (p. 340). La importancia de la planeación estratégica en las empresas radica en ayudarlas a crecer y mejorar en cuanto a su competitividad, así como mantenerse a la vanguardia de lo nuevo, para mejorar e innovar constantemente de la mano de sus colaboradores, es decir, el factor humano detrás de cada empresa.

Con ello, las empresas pueden mantenerse y desarrollarse en la era de la globalización y el progreso tecnológico, por lo que se requiere un alto grado de preparación, habilidades y anticipación a las emergentes necesidades sociales y de la organización. Se presenta a la planificación estratégica como un proceso para unir a todos los equipos de la empresa, a través de la estrategia para transformar la misión, la visión y las metas en resultados tangibles, reducir problemas y generar progreso, lo que ayuda en la participación y la estimulación del interés, así como el compromiso de todos los colaboradores, además de optimizar el uso de los recursos para lograr un futuro ideal a largo plazo.

Cabe resaltar que la ejecución de una estrategia indebida o mal estructurada puede crear problemas a la empresa, sin importar que tan bien lleve sus procesos esta, por lo tanto, es preciso tener mucho sigilo al momento de la elaboración de una planificación.

En este contexto, Paris (2005) afirmó que “la planificación estratégica nos ayuda a ordenar nuestras acciones y darles una dirección lógica. Pero la planificación estratégica también falla y el Plan estratégico, en lugar de ser un instrumento útil puede convertirse en un instrumento de doble filo” (p. 58).

A continuación, se menciona la relevancia de ciertas planificaciones estratégicas: financiera, *marketing* y recursos humanos. La planificación estratégica financiera es un proceso que abarca un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos para la evaluación de una organización, con el fin de prever sus necesidades de fondos y su correcta utilización, lo que representa una ventaja sostenible para esta (Zabala y Borré, 2018).

Por lo tanto, Ortega (2008) afirmó que:

La planificación estratégica financiera comprende un proceso (conjunto de métodos, instrumentos y objetivos) que lleva a cabo el administrador financiero para la evaluación proyectada, estimada o futura de una organización, con el fin de prever las necesidades de fondos y su correcta utilización, en busca de un mejor rendimiento y máxima seguridad. En este sentido, la planificación estratégica financiera se puede definir como un proceso en el que se realiza lo siguiente. (p. 12)

- Se identifican las opciones de inversión y financiamiento que pueden ser utilizadas por las empresas.
- Se anticipan las posibles consecuencias de futuras decisiones, para evitar sorpresas en el largo plazo.
- Se elige entre diferentes opciones de acción, es decir, se elige la estrategia financiera adecuada.
- Se realiza una comparación entre los objetivos planteados y los resultados obtenidos.

En cuanto a la planificación estratégica de *marketing*, se obtiene una definición similar a un plan estratégico, con la diferencia de que están basados en la valoración del equipo de planificación de *marketing*, las percepciones y las expectativas de la directiva. (Pinto, 2007, p. 72)

De acuerdo con Pinto (2007):

Una buena estrategia de *marketing* debe integrar los objetivos de *marketing* de una organización, las políticas y las secuencias de acción (tácticas) dentro de un todo coherente; el objetivo de una estrategia de *marketing* es poner la organización en posición de llevar a cabo su misión de forma efectiva y eficiente. (p. 73)

Dentro de esta planificación, se tienen tres dimensiones:

- Dimensión analítica: se preocupa por una serie de técnicas, procedimientos, sistemas y modelos de la planificación.
- Dimensión del comportamiento: relaciona a la naturaleza y magnitud de la participación, motivación y compromiso de los miembros del equipo de dirección.

- Dimensión orgánica: se preocupa por los flujos de información, estructuras, procesos, estilo de dirección y cultura. (Pinto, 2007, p. 74)

La validez del proceso se verá medida de acuerdo con la forma en la que fueron administradas y ejecutadas las tres dimensiones de la planificación estratégica de *marketing*. Cabe mencionar la planificación estratégica de talento humano, la que, según González (2011), puede concebirse como una gran sombrilla que integra las prácticas de recursos humanos, las políticas y la filosofía, con el objetivo de preparar a la organización para lograr sus metas estratégicas. Idealmente, estas prácticas y políticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar la dotación de empleados necesaria para asegurar el efectivo funcionamiento de una organización.

Por lo tanto, con el concepto de la planificación de recursos humanos claro, es preciso añadir que su importancia nace al proporcionar beneficios sustanciales a la gestión institucional, esto al definir en horizontes de corto y de largo plazo el nivel y las competencias necesarias del personal, para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización (González, 2011).

2.6 La planificación estratégica en el siglo XXI

Planeación estratégica en el siglo XXI.

La planificación estratégica es una herramienta que ha sido utilizada en años anteriores, con el fin de conseguir lo deseado mediante un plan previamente bien estructurado; este plan es diseñado con base en un análisis del entorno y la óptima distribución de los recursos que se posee. Si bien en el pasado no se le ha dado el nombre que actualmente tiene y no se usaba tanto en el ámbito empresarial, con el paso del tiempo ha ido evolucionado y tomado un mayor protagonismo en el mundo de los negocios. En el siglo XXI, su definición se ha reestructurado por los cambios que han surgido en el mundo, pues, actualmente, los directivos o gerentes deben tomar las decisiones con base en la información que poseen de su entorno, con el único propósito de obtener mayores grados de desarrollo y competitividad, lo que hace que sea de vital importancia para que una empresa pueda garantizar su éxito en el mercado donde compite, esto mediante una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, lo que es el resultado de una buena planificación estratégica.

Es importante aclarar que varios autores tienen un enfoque diferente sobre la planificación estratégica de esta era, por ello, es necesario indagar a algunos, para conocer su perspectiva sobre este tema, y qué pasos debe seguir una organización para generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y que sea difícil de imitar, con el fin de tener éxito en este siglo XXI. Según Kim Chan, las empresas de hoy en día deben romper o dejar atrás esa lógica convencional de la estrategia, la que se basa en vencer o igualar a la competencia; en lugar de pensar nuevas formas de derrotar a la competencia, deben centrarse en crear productos o servicios que no tengan competidores directos. Para lograr esto, se necesita que los directivos se basen en dar saltos de valor a los clientes, lo que se logra mediante una innovación de valor que representaría establecer una nueva estrategia diferente a la convencional.

Conforme con Kim Chan y Renée Mauborgne, la innovación en valor se crea en la región en la que los actos de una compañía inciden, favorablemente, sobre su estructura de costos y la propuesta de valor para los compradores. Las economías se logran al eliminar y reducir las variables sobre las que compite una industria, así, el valor para los compradores aumenta al buscar y crear elementos que la industria nunca ha ofrecido. Con el tiempo, los costos se reducen todavía más cuando entran a operar las economías de escala, debido al mayor nivel de ventas emanado del valor superior, esto significa que la innovación, sea en un producto o servicio, es el pilar fundamental para marcar una diferencia en el mercado donde una empresa se desarrolla. Para ello, se deben buscar alternativas para alcanzarla, entonces, la diferenciación con base en este factor permite que la organización tenga o genere una ventaja competitiva sostenida que, al final, se transforma en mejores ventas. Sin embargo, tratar de crear un producto o servicio innovador que cubra o satisfaga una necesidad no es tan fácil como parece, por esto, se debe recurrir a la estrategia del océano azul para lograr lo planteado

La estrategia del océano azul consiste en la búsqueda concurrente de un factor diferencial y que sea al menor costo posible, pero no con el fin de cubrir una demanda existente, sino crear una nueva demanda, pues busca crear una nueva necesidad por satisfacer. Esto permite que la empresa se introduzca en un mercado donde no existe competencia alguna al principio, así, la organización se convertirá en una marca innovadora, puesto que se enfoca en un segmento de mercado que no ha sido cubierto y generaría una ventaja competitiva frente a futuros competidores que podrían surgir en el tiempo.

Las organizaciones deben contar con un conjunto de herramientas y esquemas analíticos que proporcionan o permiten tener un mayor enfoque para la formulación y la ejecución de la estrategia de océano azul. Un esquema analítico que es fundamental para la innovación en valor y es una herramienta de diagnóstico es el cuadro estratégico, así, se puede definir como un esquema práctico que permite crear o construir una estrategia aplastante.

Según Kim Chan y Renée Mauborgne, el cuadro estratégico cumple con dos propósitos: el primer propósito se basa en capturar el esquema actual de la competencia en el mercado conocido, para arrojar luz sobre las inversiones de los diversos actores, las variables alrededor de las que compite la industria actualmente en productos, servicio y entrega, y lo que los clientes reciben cuando compran lo que los competidores ofrecen, actualmente, en el mercado.

El esquema de las cuatro estaciones es otra herramienta analítica que se debe considerar para introducirse en un océano azul, pues su propósito es reconstruir los elementos de valor para el consumidor dentro de la construcción de una nueva curva de valor. Para ello, se deben plantear cuatro preguntas clave que tienden a cuestionar la lógica estratégica y el modelo de negocios de cualquier industria, con el propósito de romper la disyuntiva entre la diferenciación y el bajo costo, y dar paso a la creación de una nueva curva de valor.

Para Chan y Mauborgne (2005), las cuatro preguntas clave son las siguientes.

1. ¿Cuáles variables que la industria da por sentadas se deben eliminar?
2. ¿Cuáles variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria?
3. ¿Cuáles variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?
4. ¿Cuáles variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido? (p. 42)

Una vez entendidas las herramientas que se deben emplear antes de la creación de una estrategia de océano azul, se da paso a la ejecución de los seis principios de la estrategia del océano azul, estos se dividen en principio de formulación y principio de ejecución, con el fin de poder formular la mejor estrategia para la organización; los principios de la formulación son los siguientes.

1. Reconstruir las fronteras de mercado.

Para Chan y Mauborgne (2005):

En este principio se corrige el riesgo de la búsqueda que afecta a muchas compañías, de este modo, el reto es identificar, correctamente, entre posibilidades y oportunidades comercialmente atractivas para crear océanos azules. Este reto es crucial, porque los gerentes no pueden actuar como apostadores que dejan su estrategia a la intuición o al azar. Existen seis enfoques básicos para hacer las fronteras del mercado, los que se denominan el esquema de las seis vías, estas son las siguientes. (p. 42)

- Explorar industrias alternativas.
- Explorar los grupos estratégicos dentro de cada sector.
- Explorar la cadena de compradores.
- Explorar ofertas complementarias de productos y servicios.
- Explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores.
- Explorar la dimensión del tiempo. (p. 42)

2. Enfocarse en la perspectiva global, no en las cifras.

Para Chan y Mauborgne (2005):

Este principio es fundamental para mitigar el riesgo de la planeación, pues consiste en invertir mucho tiempo y esfuerzo para lograr solo unos movimientos tácticos en medio del océano rojo. Aquí se desarrolla un enfoque diferente como alternativa al proceso existente de planeación estratégica; el objetivo final de este enfoque no es elaborar un documento, sino dibujar un cuadro estratégico. Es un enfoque a partir del que es posible generar, continuamente, estrategias fáciles de comprender, comunicar y ejecutar, con el propósito de desatar la creatividad de una amplia gama de personas dentro de la organización y abrir los ojos a la compañía a los océanos azules. Al construir el proceso de planeación estratégica alrededor de un cuadro estratégico, la compañía y sus gerentes pueden centrar su atención en la perspectiva global en lugar de distraerse con cifras y la terminología, y dejarse atrapar por los detalles operativos. 8p. 42)

3. Ir más allá de la demanda existente.

Conforme con Chan y Mauborgne (2005):

Este principio trata de ir más allá de la demanda existente, este es un componente clave para lograr innovación en valor; este enfoque atenúa el riesgo de escala asociado con la creación de un mercado nuevo, al agregar la mayor demanda posible por un nuevo producto o servicio, entonces, en lugar de centrar su atención en los clientes, deben volver sus ojos hacia los no clientes. Asimismo, en lugar de concentrarse en las diferencias entre los clientes, deben aprovechar lo que valoran todos los compradores en común. (p. 43)

4. Desarrollar la secuencia estratégica correcta.

Para Chan y Mauborgne (2005):

Este principio se refiere a la secuencia estratégica consistente en extraer y validar las ideas para océanos azules, con el fin de garantizar su viabilidad comercial. El riesgo del modelo de negocios se reduce dramáticamente cuando hay claridad sobre la secuencia estratégica correcta y la manera de evaluar las ideas de los océanos azules, esto de acuerdo con los criterios fundamentales de dicha secuencia; las compañías deben construir su estrategia del océano azul de acuerdo con la siguiente secuencia: utilidad para el comprador, precio, costo y adopción. (p. 43)

Los principios de la ejecución son los siguientes.

5. Solucionar obstáculos.

Según Chan y Mauborgne (2005), “la formulación de la estrategia del océano azul está completa solo cuando se corrigen, desde un principio, los obstáculos de la adopción, para garantizar la realización exitosa de la idea” (p. 44).

6. Ejecutar la estrategia.

Según Chan y Mauborgne (2005), una vez que la compañía ha desarrollado una estrategia de océano azul con un modelo de negocios rentable, debe proceder a ejecutarla, sin embargo, en la práctica no es fácil llevarla a cabo, pues se deben superar barreras. Estas barreras son: percepción, recursos limitados, motivación y política; para superar todo esto, se debe recurrir al liderazgo para inclinar la balanza. Una vez superados todos los obstáculos, se podrá ejecutar la estrategia con éxito y podrá ser incorporada a la compañía.

De acuerdo con Ruelas (2004), la innovación no está netamente en la parte tecnológica de un producto o servicio, sino que existe la posibilidad o la oportunidad de innovar en el modelo de negocio de una organización. Por esto, planteó el tema de la T grande vs. t pequeña, con el fin de dar una mayor perspectiva a las compañías sobre la oportunidad de innovar en cualquier área de funcionamiento de la organización, con base en una buena planificación estratégica.

La economía de la t pequeña genera su ventaja competitiva con base en el mejoramiento continuo del producto o servicio, es decir, la organización invierte la mayor parte de sus recursos en la tecnología, para mejorar el producto, y deja de lado los otros factores de la organización. En cambio, la economía de la T grande genera su ventaja competitiva centrándose en áreas como operaciones, finanzas, comercial, *marketing*, entre otras; esto implica que se enfoca en cambiar el modelo de negocios basado en dar ideas innovadoras. Sin embargo, cuando la T grande se involucra en el producto, este se ve afectado de modo decremental, es decir, le elimina algunos de sus atributos, con el propósito de ampliar, radicalmente, los mercados y cambiar el ámbito del negocio, lo que resulta en una mayor congruencia con las necesidades de los consumidores.

La T grande y la t pequeña no son búsquedas excluyentes, puesto que existe una interacción dinámica entre ambas, pese a ello, sí tienen un énfasis distinto en la actividad innovadora, lo que hace que las empresas tengan una respuesta estratégica ante ello. Lo ideal sería que las empresas opten por las dos, pero, lastimosamente, en ocasiones no se da, debido a diversos factores tales como la competencia, el grado de avance tecnológico, los mercados y los sectores donde se desarrollan, entre otros, esto hace que una organización deba inclinarse, estratégicamente, hacia uno u otro.

La empresa que escoge o está centrada en la t pequeña tiene claro que la innovación radica en el producto, por ello, el mayor esfuerzo innovador estará en el departamento de investigación y desarrollo. En cambio, si se centra en la T grande, el esfuerzo innovador estará en diferentes partes de la organización, sea en el *marketing*, producción o en la cadena de suministros; para lograr esto, se debe crear una atmósfera de innovación de T grande. Entonces, la gerencia debe asumir el reto de establecer precondiciones, así, según Ruelas(2004), estas precondiciones son tres:

1. Estimular experimentos a lo largo de toda la organización.
2. Seleccionar aquellos experimentos que sean los de mayor impacto.

3. Diseminarlos rápidamente a lo largo de toda la compañía.

Ejecutar estas precondiciones lleva a crear un comité de innovación, cuyas responsabilidades, según el autor, son las siguientes.

- Definir un pequeño número de “temas”, estas son las plataformas que guiarán los procesos de innovación; estos temas están completamente alineados con la estrategia corporativa de la organización.
- Seleccionar cuatro a seis equipos, cuya tarea es identificar tres oportunidades de innovación al modelo de negocios; estas oportunidades deben ser consistentes con las plataformas de T grande, y contar con 12 a 18 ideas de impacto por año.
- Proveer de estructura al proceso de innovación de T grande. Los miembros de las plataformas de innovación reciben entrenamiento en cómo identificar una oportunidad, cómo generar ideas para llegar a una brecha en el mercado y cómo formular un plan de acción. (p. 5)

Llevar a cabo todo este proceso tiene un impacto en toda la empresa, puesto que la innovación podría surgir desde cualquier parte y nivel de la misma, lo que implica que la organización tiene un lenguaje y prácticas comunes, es decir, la información puede ser transmitida, fácilmente, a otras áreas, lo que resulta en una innovación de T grande en la organización, basada en una planificación estratégica.

Para Gary (2006), la innovación puede ser vista desde dos ángulos: el primer ángulo se basa en seguir mejorando para tratar de conseguir un incremento en un mercado existente, por su parte, el segundo ángulo busca dejar de basarse en lo antiguo y buscar, constantemente, nuevas formas para sobresalir y marcar una diferencia, con el fin de crear nuevos mercados. Entonces, al primer método se le puede denominar como incremental y al segundo como una revolución; el método revolucionario es lo más ideal para que una empresa pueda mantenerse a flote en un mercado, pues así logrará mantener el interés de sus consumidores, así, en consideración con estos, tienden a cambiar de intereses dependiendo de la época.

Las empresas deben estar conscientes de que, en el futuro, no será suficiente mejorar en sí su producto o servicio, pues lo realmente importante será crear revoluciones industriales, sea por la implementación de nuevos conceptos empresariales o nuevos modelos de negocios. Todo esto se logrará mediante una correcta planificación estratégica, lo que va a permitir que una

organización sea capaz de crear nuevos mercados, servir a nuevos clientes y generar nuevas fuentes de ganancias. Según el autor, en la nueva era, los accionistas buscan mejores resultados, este factor obliga a que la gerencia tome las siguientes decisiones:

1. Reducir los costos hasta que no haya nada más que reducir.
2. Concentrarse en aumentar los ingresos vendiendo más productos y servicios.
3. Realizar reestructuraciones financieras para incrementar la rentabilidad del accionista.
4. Promover fusiones y adquisiciones.

Infortunadamente, estas decisiones dejan de ser útiles en algún momento y, en el peor de los casos, llegan a ser contraproducentes para la empresa, por ende, se necesita establecer una revolución del negocio, para que se pueda crear una ventaja competitiva, lo que se logra con un modelo de negocio innovador

Capítulo 2. Análisis situacional de la empresa

3.1 Antecedentes de la empresa

Figura 1.



La empresa Plancha Express Durán, fundada en la ciudad de Cuenca bajo el nombre de “Lavanderías Durán & Hijos” hace 26 años, es parte de la denominada “Corporación Durán”, la que es el resultado de un esfuerzo constante y sostenido por el matrimonio de Jorge Durán y Pilar Sarmiento. Ambos, como suele suceder en la génesis de los negocios exitosos, conjugaron la necesidad con una idea, dando como resultado, en diciembre de 1996, a Lavanderías Durán & Hijos, en Cuenca: el primer emprendimiento que, en cuanto a semilla en tierra fértil, comenzó a fecundar gracias al servicio ofertado a los noveles clientes desde sus domicilios y hoteles de la ciudad. Al año siguiente, el trabajo se materializó con la apertura del primer local que favoreció al conocimiento del negocio y al establecimiento de alianzas estratégicas, desde allí, el crecimiento fue irrefrenable, tanto que, para 1998, Lavanderías Durán & Hijos contaba con cuatro locales en Cuenca; estos permitieron ampliar el servicio al sector de la salud, ramificando, con germen de experticia, el lavado de lencería hospitalaria. (Coorporación Duran, s.f., párr. 1)

Para el 2004, la nueva rama ocasionó la consolidación del servicio con el nacimiento de Hospitalclean; esta nueva arista ha brindado servicios de limpieza y lavandería hospitalaria, y ha generado fuentes de trabajo no solo en la ciudad, sino en otras regiones del país, bajo otros reconocimientos, pero con la misma identidad institucional y

responsabilidad social. Así, la sabia gerencia de Hospitalclean y su variante Megaclean han supuesto su manutención en el mercado hasta la actualidad. (Cooperación Duran, s.f., párr. 2)

Volviendo años atrás en el recorrido, paralelo con lo que ocurría con Hospitalclean, en el 2002, los propietarios del negocio decidieron nutrir la idea inicial de Lavanderías Durán, transformando la imagen en el mercado y agregando valores que los identificarían como únicos. Así, inauguraron el primer local de planchado de ropa: Plancha Express Durán, el que se convertiría, *a posteriori*, en uno de los sellos distintivos del servicio, debido al binomio lavado-planchado, lo que causó que, para el 2019, se contara con cinco locales en la ciudad y con proyección franquiciante. (Cooperación Duran, s.f., párr. 3)

Todas estas empresas en el 2020 se agruparon bajo el nombre de Corporación Durán, fortaleciendo la sinergia *ad intra* y *ad extra*, con la intención de seguir brindando el mejor servicio posible a la sociedad. Jorge Durán y Pilar Sarmiento continúan al frente de la empresa, respaldados estos por un equipo de trabajo convencido de la importancia de la existencia de la corporación en el país. (Cooperación Duran, s.f., párr. 4)

Figura 2.



Misión:

Plancha Express es un equipo de trabajo dedicado a la ejecución de servicios, fundamentalmente de lavado y planchado, que busca satisfacer necesidades institucionales, familiares y particulares, según altos niveles de calidad y compromiso, favoreciendo al desarrollo económico y laboral del país, desde una conciencia social y medioambiental. (Cooperación Duran, s.f., párr. 5)

Visión:

Para el 2025, se espera consolidarse como una empresa capaz de responder, de manera competente, a las necesidades de los clientes, y ser líderes en el campo de los servicios de lavado y planchado del país, apoyados por una red de alianzas estratégicas institucionales. (Cooperación Duran, s.f., párr. 6)

Valores:

- **Organización:** reconociendo que el tiempo es importante, se someten las acciones a procesos estandarizados y sistematizados, para responder, eficazmente, a las necesidades de los clientes.
- **Cordialidad:** en consideración con que las relaciones humanas son las que tejen el desarrollo de la corporación, se busca que el trato entre la empresa y hacia al cliente sea atento, respetuoso y amable en demasía.
- **Responsabilidad:** la premisa fundamental es la respuesta siempre competente a las exigencias del cliente, por ello, se trata de alcanzar la satisfacción total, esto al ir más allá de sus necesidades o requerimientos.
- **Solidaridad:** las políticas consideran a grupos vulnerables de la sociedad y contribuyen a su inclusión, desde el favorecimiento de su desarrollo laboral y económico, dignificando su ser.
- **Servicio:** se entiende que la limpieza, el lavado o el planchado corresponden no solo con tareas laborales, sino, ante todo, con un servicio a instituciones o personas, por ello, con la ejecución, se aporta socialmente, y se favorece a la construcción y desarrollo del país. (Cooperación Duran, s.f., párr. 7)

Objetivos:

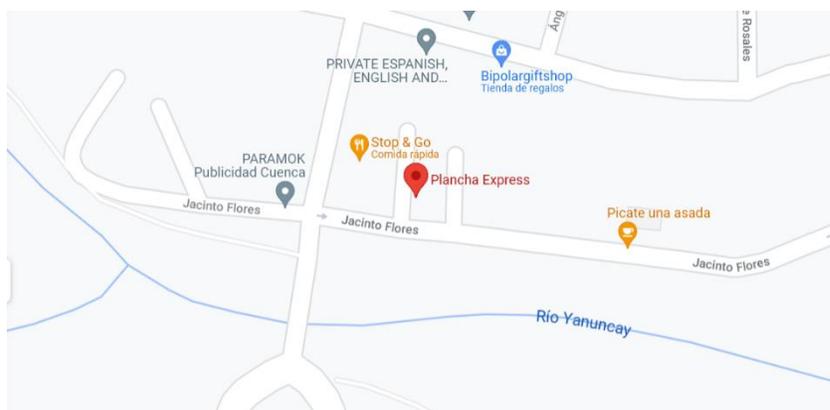
- Estandarizar todos los procesos que se ejecutan en la empresa.
- Contar con un personal altamente calificado.
- Responder, eficazmente, a las necesidades y requerimientos de los clientes.
- Desarrollar el liderazgo de la empresa en el campo de los servicios de lavado y planchado por medio de alianzas estratégicas establecidas con otras instituciones.

- Tomar decisiones audaces que favorezcan el crecimiento de la empresa. (Cooperación Duran, s.f., párr. 8)

Cartera de servicios

- Planchado de ropa con vapor.
- Lavado de ropa de uso diario.
- Lavado al seco.
- Servicios corporativos.
- Limpieza de zapatos. (Cooperación Duran, s.f., párr. 9)

Figura 3.



Locales en la ciudad de Cuenca

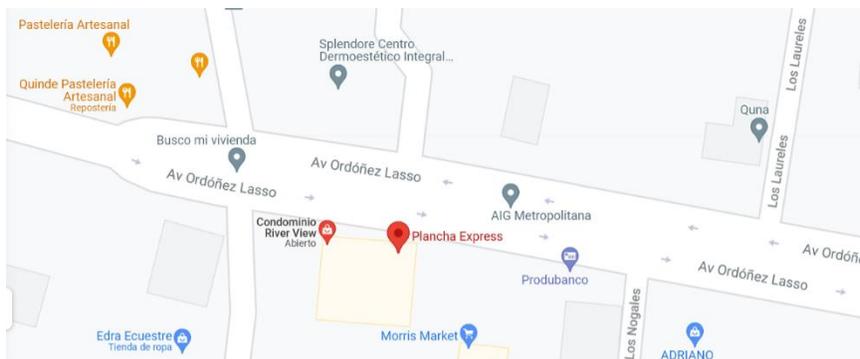
- Principal: Jacinto Flores 2-74 y Francisco Moscoso, frente a la Universidad del Azuay.

Figura 4.



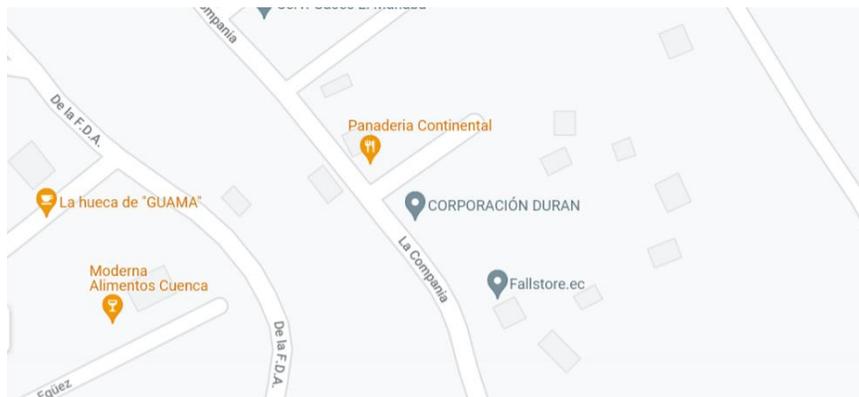
- Sucursal 1: Avenida Ordoñez Lasso y Los Cedros – Edificio River View, local 1.

Figura 5.



- Sucursal 2: de la compañía s/n 200m antes de Cuenca Aire.

Figura 6.



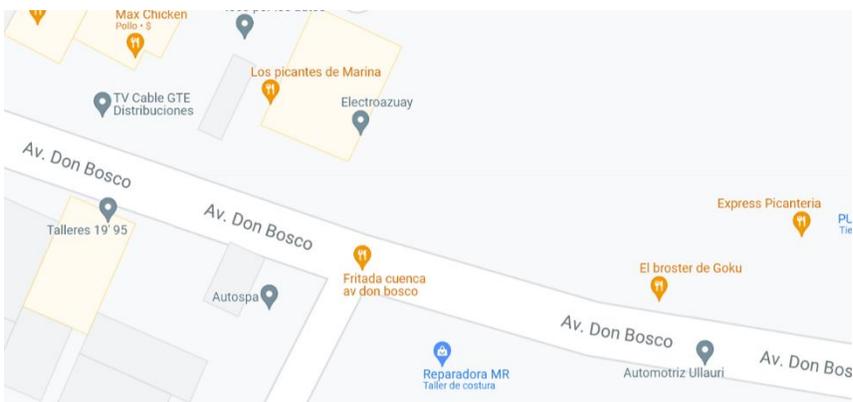
- Sucursal 3: Roberto Crespo Toral 1-128 y Avenida del Estadio.

Figura 7.



- Sucursal 4: Avenida Don Bosco y 12 de octubre.

Figura 8.

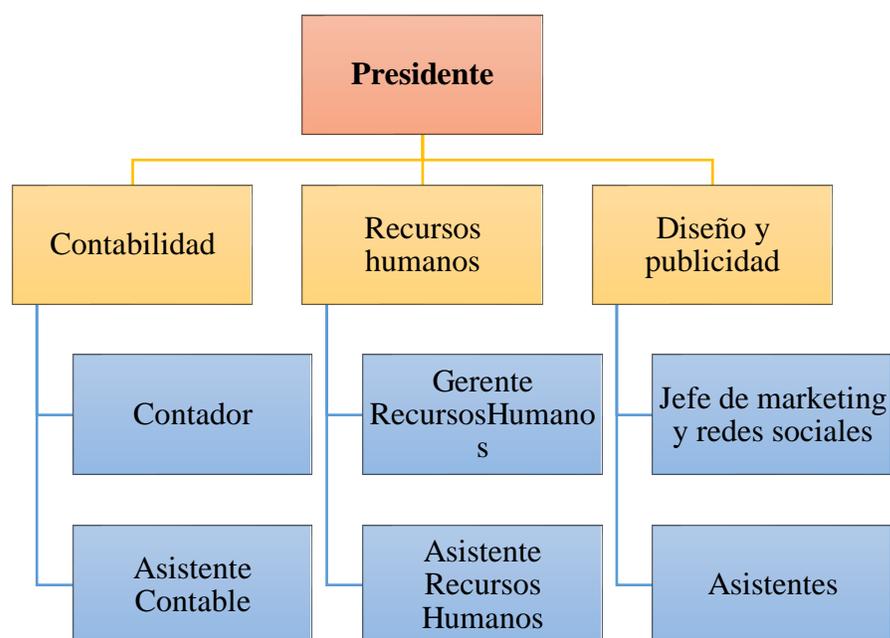


3.2 Estructura Organizacional

El organigrama de Plancha Express Durán es el siguiente: Plancha Express Durán es una empresa que ha crecido con el pasar de los años, así, al día de hoy, cuenta con cuatro sucursales, por ello, posee el siguiente organigrama.

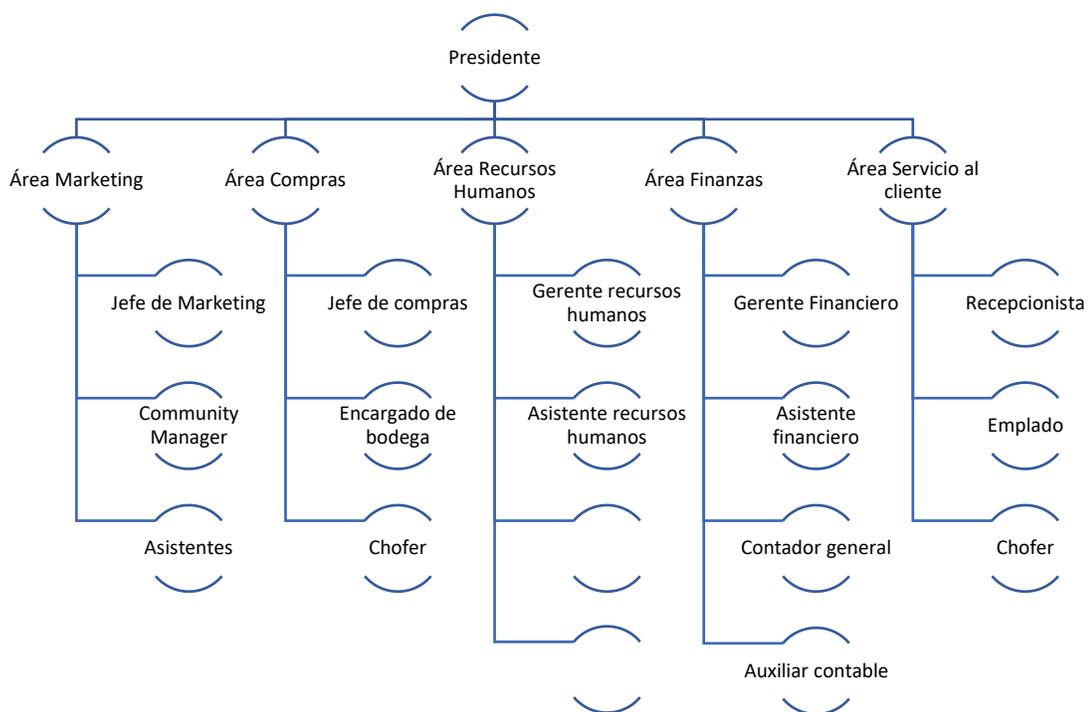
Figura 9.

Organigrama



Sin embargo, este organigrama carece de ciertas áreas necesarias que cumplan determinadas funciones que este tipo de empresa de servicios requiere, por esto, se plantea un organigrama más completo, con el fin de que cada persona que labora dentro de la empresa sepa a qué área pertenece y las funciones que debería ejecutar dentro de la organización.

Figura 10.

Organigrama Propuesto

3.3 Desagregación empresarial

A continuación, se presentan las funciones que cumple cada área de la empresa, tanto del organigrama que actualmente tiene la empresa y del propuesto.

Presidente

- Jefe de la alta dirección de la organización. Es quien coordina el trabajo de todas las áreas y verifica que se cumplan las normas legales de la empresa.

Funciones

- Gestión y control de las facturas entregadas por los proveedores cada fin de mes.
- Pago a proveedores cada fin de mes.
- Pago de nómina cada fin de mes con base en los roles de pago generados por el departamento de recursos humanos.

- Gestión y control de cobros a instituciones a las que se les facilita los pagos en forma de créditos, es decir, a meses.
- Elaboración y estructuración de nuevos proyectos que ayuden al crecimiento de la empresa Plancha Express Durán.
- Firma de contratos con empleados y con instituciones que solicitan el servicio de la empresa.
- Autorizaciones para el desembolso de dinero, para realizar pagos a proveedores y a trabajadores a final de cada mes.
- Estructuración del reglamento interno con la colaboración del área de recursos humanos.
- Gestión y control de los gastos realizados por la empresa al final de cada mes.

Contador

- Encargado de analizar y registrar en el sistema todos los movimientos y transacciones contables que se realizan en la empresa, así como preparar reportes y estados financieros que estén acordes a los principios de la contabilidad.

Funciones

- Elaboración de roles de pago a final de cada mes de la nómina completa de trabajadores.
- Control contable de las ventas y gastos de las sucursales a final de cada mes.
- Registros contables al final de cada mes, para llevar un óptimo control contable.
- Preparación y pago de impuestos al final de cada mes.
- Cierre de ejercicios contables al finalizar el año contable de la empresa.
- Funciones del área de recursos humanos
- Reclutar y seleccionar personal con base en pruebas realizadas para medir aptitudes de los postulantes para los diferentes puestos de trabajo.
- Control del desempeño del personal de manera mensual.
- Cuidado de salud y seguridad del capital humano de la empresa, con todos los protocolos y equipamiento de seguridad para cuidar el bienestar de los trabajadores.
- Capacitaciones a los trabajadores con una frecuencia baja.

- Control de la nómina de trabajadores, es decir, estar al tanto de ingresos y salidas de empleados a lo largo de todo el mes, para la correcta elaboración del rol de pagos.

Diseño y publicidad

Encargado de organizar campañas creativas y promociones referente a los servicios que ofrece la empresa en base a las tendencias y a los requisitos de los clientes.

Funciones

- Investigación de mercado para proponer nuevas promociones a la empresa.
- Análisis del servicio de la competencia que se encuentra en la ciudad de Cuenca.
- Comunicación externa e interna de los servicios.
- Generación de contenidos y publicidad para redes sociales.

Funciones de organigrama propuesto.

Área de Marketing

Jefe de Marketing

- Responsable de estudiar las condiciones del mercado para evaluar las ventas potenciales y con ello crear estrategias de mercadotecnia para el servicio.

Funciones

- Elaboración de un plan de *marketing*, de manera semestral, para ser aplicado a la empresa.
- Planificación y ejecución de estrategias de *marketing* que permitan obtener una mayor cuota de mercado en la ciudad de Cuenca.
- Área de compras
- Administración y adquisición de materiales y suministros (canastas, cepillos, guantes, mascarillas, químicos, mallas, envases plásticos, etc).
- Optimización de costos de adquisición a través del análisis de los precios de los diferentes proveedores de los que puede disponer la empresa.
- Control de calidad de los diferentes suministros y materiales necesarios, para brindar el servicio, en especial, un control especial en cuanto a los químicos utilizados para el tratamiento de la ropa y zapatos.

- Revisión y control de la documentación entregada por los distintos proveedores.
- Análisis en cuanto a precio, calidad y respuesta de los proveedores, para generar un portafolio de proveedores confiables.

Área de finanzas

Jefe de finanzas

- Responsable de la planificación, ejecución e información financieras para garantizar la sostenibilidad, liquidez y viabilidad de las inversiones.

Funciones

- Análisis y control de los objetivos planteados por la empresa para cada mes del año, esto con base en las finanzas de la empresa.
- Gestión de los costos en los que incurre la empresa, con la finalidad de ofrecer un mejor precio de venta al público.
- Plan financiero con objetivos económicos y estrategias a corto y largo plazo.
- Análisis y planteamiento de posibles fuentes de financiamiento como préstamos para cubrir deudas y obligaciones de la empresa.
- Análisis de las problemáticas financieras que pueden presentarse para la empresa.
- Gestión de los gastos en los que incurre la empresa respecto con la actividad de los trabajadores.

Área de servicio al cliente

Ejecutivo de atención al cliente

- Persona encargada de proporcionar a los clientes información y soporte con relación a los servicios que la empresa ofrece.

Funciones

- Fidelización de clientes a través de un trato educado y cordial.
- Brindar información, soporte y aclaración de dudas a los clientes en todo momento.
- Mejorar los tiempos en los que se realizan los diferentes servicios que ofrece la empresa Plancha Express Durán.
- Recepción y trámite de pedidos y solicitudes a domicilio para mayor comodidad de los clientes.

- Estar siempre abiertos a los diferentes reclamos o quejas que puedan presentar los clientes sobre los servicios.
- Detectar falencias dentro de los procesos que se siguen para brindar los diferentes servicios.
- Mejorar las acciones referentes al área frente a la competencia, es decir, brindar una experiencia de servicio al cliente excelente y por encima de la competencia.
- Recopilar información referente con las nuevas y existentes necesidades y preferencias de los clientes.
- Contar con un control en cuanto al servicio a domicilio, para evitar incurrir en errores y no cumplir con los domicilios requeridos por los clientes.

3.4 Análisis FODA por áreas funcionales

Para la elaboración de la matriz FODA se solicitó una reunión con el presidente de Plancha Express Durán y con los principales colaboradores de cada área de la empresa con la finalidad de recopilar información relevante de la empresa que nos permita evaluar y realizar el respectivo análisis.

Tabla 1.

Área de Marketing

Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Generación de contenido multimedia para las redes sociales de la empresa. • Convenio con el equipo de fútbol local "Deportivo Cuenca" que tiene presencia en la primera categoría del fútbol nacional. • <i>Marketing</i> digital a través de las diferentes redes sociales que hoy en día son más utilizadas: Instagram, Facebook y WhatsApp. • Reputación de la marca a través de un constante crecimiento en 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en las necesidades de las personas y del mercado, y no estar plenamente preparado para ello. • Pérdida del personal, debido a una mejor oferta laboral por parte de la competencia. • Disminución de clientes por falta de nuevas estrategias digitales y de <i>marketing</i>.

medios digitales, como las redes sociales.

- Ambiente laboral participativo, donde prima el trabajo en equipo y el compromiso por el cumplimiento de objetivos del área.

Debilidades

- Carencia de un jefe de área con experiencia en planes de *marketing*.
- Poco conocimiento de las funciones que se debe cumplir en el área.
- Falta de experiencia para la generación de estrategias de *marketing*.

Oportunidades

- Reclutar jóvenes con conocimientos nuevos y mejores aptitudes.
 - Aprovechar nuevas tendencias referentes a la industria y, a través de ello, lograr incrementar la cuota de mercado.
 - Nuevas alianzas con marcas o instituciones reconocidas de la ciudad como lo es el club "Deportivo Cuenca".
-

Tabla 2.

Área de compras

Fortalezas

- Ambiente laboral participativo, donde prima el compañerismo y el compromiso por el cumplimiento de los objetivos del área.
 - Uso correcto de la tecnología para optimizar pedidos, es decir, un correcto uso de computadoras y celulares para tener una comunicación más eficiente con los proveedores.
 - Control de calidad de químicos a través de pruebas con prendas reales previo a la aceptación del pedido ordenado al proveedor.
-

Amenazas

- Incumplimiento o errores por parte de proveedores en cuanto a pedidos.
 - Robo de insumos de manera interna por falta de un debido control.
 - Insumos y materiales defectuosos.
-

-
- Contar con una amplia cartera de proveedores.
-

Debilidades

- Falta de experiencia en el tema de negociación.
- Ausencia de indicadores de compras que permitan optimizar los procesos a la hora de adquirir suministros y materiales.
- Poca comunicación a través de medios digitales con los proveedores.

Oportunidades

- Obtención de mejores ofertas en cuanto a precios con nuevos proveedores.
 - Obtención de datos del mercado referentes con compras de insumos, para analizarlos y tomar mejores decisiones a la hora de adquirir insumos y materiales.
 - Realizar reuniones con proveedores de manera mensual, para facilitar la comunicación directa con estos.
-

Tabla 3.

Área de recursos humanos

Fortalezas

- Ambiente laboral participativo, compañerismo y compromiso por parte del equipo de trabajo del área.
 - Personal altamente calificado para el manejo de documentos y temas relacionados con el capital humano propio de esta área.
 - Trabajo organizado y eficiente entre los diferentes miembros del área de trabajo.
 - Promover el desarrollo de trabajadores, brindando apoyo para un crecimiento no solo personal, sino profesional.
 - Aplicación de procesos adecuados de reclutamiento y selección de personal
-

Amenazas

- Pérdida del personal, debido a una mejor oferta laboral por parte de la competencia.
- Cambios de políticas respecto con trabajadores, las que causen inconformidad en ellos.

mediante pruebas que puedan medir aptitudes de los aspirantes a nuevos puestos de trabajo.

- Implementar planes para mantener el personal, es decir, mejorar la oferta laboral de la empresa, esto a través de una obtención de reconocimientos al final de cada mes para aquellos trabajadores más eficientes.
-

Debilidades

- Sobrecarga laboral y estrés por acumulación de tareas al personal del área.
- Los problemas no se comunican al jefe de área por temor a represalias por parte de los compañeros.
- Capacitaciones con poca frecuencia al personal.
- Carencia de una debida planificación dentro del área de recursos humanos.
- Desperdicio de insumos y materiales de oficina.

Oportunidades

- Reclutar nuevo personal con ideas frescas e innovadoras.
 - Seminarios y capacitaciones, con mayor frecuencia, a los trabajadores.
-

Tabla 4.

Área de finanzas

Fortalezas

- Ambiente laboral óptimo, con designación de tareas y un compromiso por el cumplimiento de objetivos.
- Personal altamente calificado en el tema del manejo financiero.
- Estados financieros debidamente

Amenazas

- Sanciones de organismos gubernamentales por incumplimiento de obligaciones fiscales.
 - Contar con poca capacidad de inversión para nuevos proyectos a futuro.
 - Nuevas leyes sobre temas tributarios
-

<p>ordenados, así como presentados de manera clara y a tiempo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de trabajo que faciliten las labores dentro del área, como computadoras y tabletas. • Posibilidad de ahorro, como resultado del debido análisis realizado por el área en las finanzas de la empresa. 	<p>que dificulten temas financieros como la liquidez de la empresa.</p>
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación con el contador y auxiliares. • La ausencia de un flujo de información en la empresa. • Falta de coordinación con el área de compras para la correcta comunicación de información. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría fiscal. • Asesoría financiera. • Capacitaciones constantes.

Tabla 5.

Área de servicio al cliente

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente laboral cordial, respetuoso y comprometido con el cumplimiento de objetivos, como con la satisfacción percibida por lo clientes al final del día. • Uso de medios digitales como redes sociales para mantener una comunicación frecuente con los clientes. • Cuidado en la imagen corporativa que refleja el personal a los clientes. • Creación de un servicio personalizado para clientes fijos. • Crear un programa de fidelización 	<p>Amenazas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la economía que puedan afectar, directamente, al área. • Bajo grado de satisfacción del cliente con el servicio que ofrece la empresa.
---	---

para lograr aumentar la cartera de clientes.

Debilidades

- Desperdicio de recursos por parte del personal de trabajo del área.
- Complicidad en encubrimiento de errores entre trabajadores, debido a las relaciones de amistad generadas.

Oportunidades.

- Acceso a capacitaciones de una manera más periódica, debido a la necesidad, pues esta área requiere un personal altamente calificado para tratar a los clientes.
 - Crecimientos de las ventas al mejorar el servicio al cliente.
-

Capítulo 3. Análisis micro y macro de la empresa

4.1 Análisis Micro

4.1.1 Competencia (matrices)

En la ciudad de Cuenca, a pesar de ser una actividad tradicional el lavado de la ropa en los hogares hoy en día existe una gran variedad de opciones para los habitantes a la hora de acceder a este servicio, por lo tanto, se ha realizado un análisis en cuanto a la competencia que está presente en este segmento de servicios, como todo tipo de lavanderías, es decir, competencia directa y sustituta frente al mercado con el que cuenta la empresa Plancha Express Durán.

4.1.2 Competencia Directa

Para la selección de la competencia que es considerada directa para Plancha Express Duran se tomó como en cuenta los siguientes criterios de inclusión/exclusión:

- Tiempo en el mercado.
- Número de sucursales en el cantón Cuenca.
- Cantidad de servicios ofrecidos.
- Precios.
- Tiempo de entrega

Rangos de evaluación

1	Pésimo
2	Malo
3	Regular
4	Bueno
5	Muy bueno

Tabla 6.

Lavanderías	FACTORES CLAVE							Total
	Servicio	Tiempo de entrega	Precio	Promociones	Atención al cliente	Localización	Servicio <i>online</i>	
Plancha Express Durán	4	4	4	3	4	4	3	26
Competidor 1(Martinizing)	4	3	3	3	4	5	2	24
Competidor 2(Burbujas)	3	4	4	3	3	2	1	20
Competidor 3(Nieves)	3	3	3	2	3	4	1	19
Competidor 4(LavaCuenca)	3	3	4	3	3	3	3	22

Servicio		Tiempo de entrega	
1	Plancha Express Durán	1	Plancha Express Durán
2	Martinizing	2	Burbujas
3	LavaCuenca	3	Martinizing
4	Burbujas	4	LavaCuenca
5	Nieves	5	Nieves

	Precio
1	Burbujas
2	Plancha Express Durán
3	LavaCuenca
4	Martinizing
5	Nieves

	Promociones
1	Martinizing
2	Plancha Express Durán
3	LavaCuenca
4	Burbujas
5	Nieves

	Atención al cliente
1	Plancha Express Durán
2	Martinizing
3	LavaCuenca
4	Burbujas
5	Nieves

	Localización
1	Martinizing
2	Plancha Express Durán
3	Nieves
4	LavaCuenca
5	Burbujas

	Servicio online
1	Plancha Express Durán
2	LavaCuenca
3	Martinizing
4	Burbujas
5	Nieves

3.1.3 Competencia sustituta

Tabla 7.

Lavanderías autoservicio

Lavanderías	FACTORES CLAVE					
	Servicio de	Tiempo	Precio	Promociones	Atención al cliente	Localización

entrega

Plancha Express Durán	4	4	4	3	4	4	3	26
Competidor 1(Lava Fácil)	3	3	4	3	3	3	2	21
Competidor 2(Tomebamba)	3	3	3	2	3	3	1	18
Competidor 3(Lavid)	2	3	3	2	3	2	1	16

	Servicio
1	Plancha Express Durán
2	Lava Fácil
3	Tomebamba
4	Lavid

	Tiempo de entrega
1	Plancha Express Durán
2	Lava Fácil
3	Tomebamba
4	Lavid

	Precio
1	Plancha Express Durán
2	Lava Fácil
3	Tomebamba
4	Lavid

	Promociones
1	Plancha Express Durán
2	Lava Fácil
3	Tomebamba
4	Lavid

	Atención al cliente
1	Plancha Express Durán
2	Lava Fácil
3	Tomebamba
4	Lavid

	Localización
1	Plancha Express Durán
2	Lava Fácil
3	Tomebamba
4	Lavid

	Servicio online
--	------------------------

1	Plancha Express Durán
2	Lava Fácil
3	Tomebamba
4	Lavid

4.1.3 Clientes

Plancha Express Durán cuenta con la siguiente segmentación de acuerdo con las cuatro variables de segmentación: geográficas, demográficas, psicográficas y de conducta.

- Variables geográficas: el mercado objetivo se encuentra en el cantón Cuenca, en la zona centro-norte ya que son zonas comerciales, de alto tráfico y de alta afluencia de personas.
- Variables demográficas: es un servicio dirigido a hombres y mujeres entre las edades de 17 a 45 años, con ingresos mensuales de promedio a ingresos altos. El nivel de educación percibido es de segundo y tercer nivel, asimismo, se dirige a personas con un status social medio y alto, entre ellas, amas de casa, jóvenes y ejecutivos.
- Variables psicográficas: dentro de estas variables, se enfocaron personas con un estilo de vida aficionada a la moda y al buen vestir, puesto que se ofrece un servicio de lavado de ropa y limpieza de calzado.
- Variables conducta: en estas variables se identificaron personas que, a diario, buscan tener su ropa de trabajo impecable, tales como los ejecutivos y los jóvenes que buscan lucir sus tenis siempre limpios y como nuevos, así como amas de casa que buscan tener siempre sus edredones, cojines y cobijas limpias.

4.1.4 Canales de distribución

En cuanto a canales de distribución, la empresa ofrece sus servicios de dos formas, estas son las siguientes.

De manera física: a través de todas sus sucursales en la ciudad de Cuenca, donde los clientes tienen la comodidad de acercarse a la sucursal más cercana para hacer uso de los

servicios que ofrece la empresa; a continuación, se detallan las direcciones de los diferentes locales físicos en la ciudad de Cuenca.

- Principal: Jacinto Flores 2-74 y Francisco Moscoso, frente a la Universidad del Azuay.
- Sucursal 1: Avenida Ordoñez Lasso y Los Cedros – Edificio River View, local 1.
- Sucursal 2: De la compañía s/n 200m antes de Cuenca Aire.
- Sucursal 3: Roberto Crespo Toral 1-128 y Avenida del Estadio.
- Sucursal 4: Avenida Don Bosco y 12 de octubre.

De manera virtual: la empresa ofrece sus servicios a través de medios digitales como los siguientes.

Figura 11.

Funcionamiento de Plancha Express Durán



Realiza tu pedido



Recogemos tu ropa



Entregamos tu ropa

Con estos medios, Plancha Express Durán ofrece todos sus servicios, además, cuenta con un servicio a domicilio con una furgoneta que recorre la ciudad, lo que brinda la facilidad a los clientes de pasar a retirar sus prendas y su calzado en la comodidad de sus hogares.

Figura 12.



4.1.5 Proveedores

Plancha Express Durán cuenta con un gran portafolio de proveedores que ha logrado obtener con el paso de los años y de muchas pruebas, para garantizar la calidad de los productos con los que se tratan las prendas de uso diario de las personas, lo que cuida la salud. Por lo tanto, a continuación, se presenta una matriz donde se pueden identificar los distintos proveedores de la empresa y cada uno de los productos o insumos que necesita.

Tabla 8.

Proveedor	Materia prima
Montgar	Fundas de empaque para ropa y zapatos.
Plásticos Chempro	Armadores
Textiquim	Detergente
	Suavizante
	Blanqueador oxigenado
	Neutralizante
	Desengrasante
Quimpac	Cloro
	Peróxido de hidrógeno

4.2 Análisis macro

4.2.1 Político

Ecuador es un país bajo un sistema político democrático (Hernández, 2020), así, se rige por la constitución que se realizó en 2008 y se destacó por fortalecer el rol del Estado en la economía del país, por ejemplo, se regula con más detalle la planificación y el carácter participativo de los distintos niveles de gobierno, adicionalmente, se establecen garantías y derechos de carácter social, así como los mecanismos para exigirlos (Grijalva, 2009).

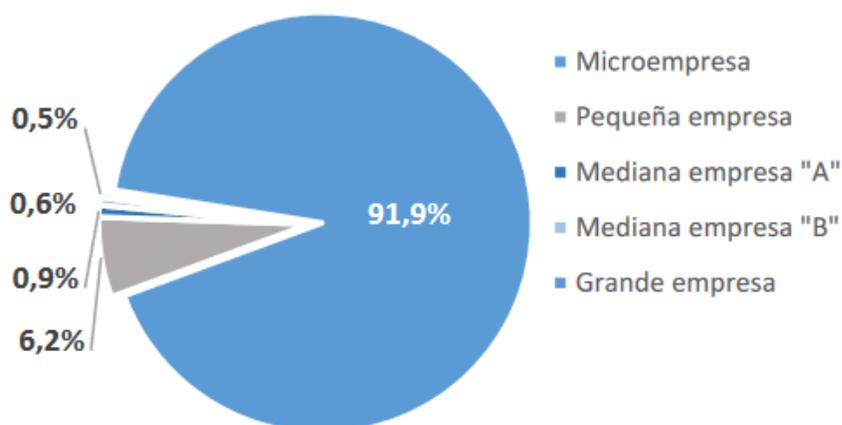
En este sentido, el rol del Estado en el desarrollo económico del país es influyente, principalmente, en las empresas públicas, de este modo, establecer, constitucionalmente, la planificación como un eje central abre camino a una nueva organización territorial, donde se considera la división del territorio nacional en regiones, provincias, cantones y parroquias rurales (Art. 242). En cada una de estas unidades territoriales, la Constitución establece distintas formas de gobiernos autónomos descentralizados: los Consejos Regionales, los Consejos Provinciales, los Concejos Municipales, las Juntas Parroquiales Rurales y, en el caso de algunas ciudades, los Concejos Metropolitanos (Art. 238) (Grijalva, 2009). Por lo tanto, a partir del establecimiento de esta, se abren las puertas de la democracia tradicional a la democracia participativa; este cambio fue liderado por la gestión de gobierno de Rafael Correa, quien “realizó una serie de políticas encaminadas a ampliar el papel del Estado, con el fin de aumentar el gasto social, la inversión pública y regular las actividades privadas en el país” (Sánchez y León-Serrano, 2018). Adicional a esto, promovió alianzas público – privadas en sectores estratégicos y disminuyó los trámites para la constitución de empresas, asimismo, cambió la matriz productiva del país, sustituyendo parte de las importaciones con productos locales, lo que fue favorable para el sector privado.

Actualmente, se encuentra liderando el Gobierno ecuatoriano de Guillermo Lasso, empresario ecuatoriano de amplia trayectoria que se ha mostrado conservador desde su candidatura y contrario con la línea del correísmo. Este Gobierno pretende reactivar la economía postpandemia contando, principalmente, con la participación de la empresa privada (Grupo Faro, 2021), para ello, pretende mantener las alianzas público – privadas; este Gobierno es una buena noticia para el sector privado de la economía ecuatoriana.

Por otro lado, la empresa privada, en general, representa más del 95 % del total de empresas en el país, por su parte, la empresa mediana es aquella que tiene ingresos entre los \$ 1 000 001,00 y \$ 5 000 001,00, y entre 50 a 199 trabajadores (INEC, 2021); dentro de esta categoría, se encuentra la empresa de lavandería, así, de acuerdo con la Figura 1, la mediana empresa representa un 1,5 % del total de empresas en el país.

Figura 13.

Clasificación de las empresas



El plan de gobierno del presidente actual cuenta con una línea política de economía del encuentro, donde propone un crecimiento económico sostenible que contempla el alcance de un crecimiento del 3,4 % pronosticado por el Banco Mundial, así como diálogos con el Fondo Monetario Internacional (FMI) para no adoptar medidas que desencadenen la insatisfacción social, tal como la eliminación de los subsidios a la gasolina (Brik, 2021).

En este sentido, la mediana empresa, como parte de las pymes que mueven más del 90 % del dinero del país (INEC, 2021), debe estar atenta a las medidas que se adopten por parte del Gobierno para sobrellevar la crisis que se desencadenó como consecuencia de las deudas y la pandemia (Brik, 2021).

4.2.2 Económico

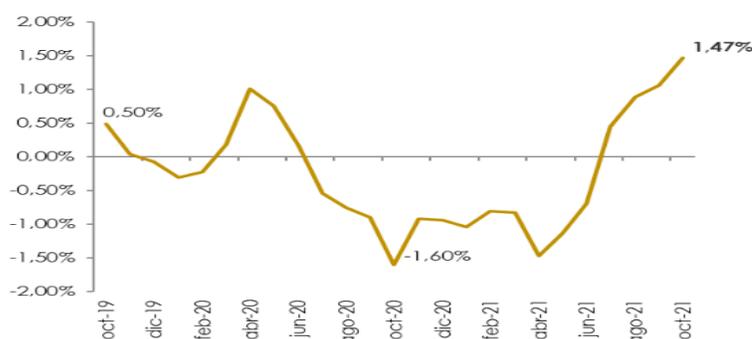
En la perspectiva económica, se debe considerar la situación de la pandemia que afectó la economía no solo de Ecuador, sino de todo el mundo, “provocando una profunda recesión que redundó en un repunte de la pobreza” (Banco Mundial, 2021). Debido al estado de excepción por calamidad pública que suspendió todas las actividades productivas, se afectó, profundamente, el gasto en bienes y servicios por la suspensión y los ajustes de salarios que el estado de excepción provocó (Banco Central del Ecuador, 2020).

En tal marco, para realizar un análisis de la perspectiva económica, se realizó un análisis de los indicadores económicos actuales:

Inflación: según las cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC] (2021), la inflación para octubre de 2021, respecto con el año anterior, fue de 1,47 %.

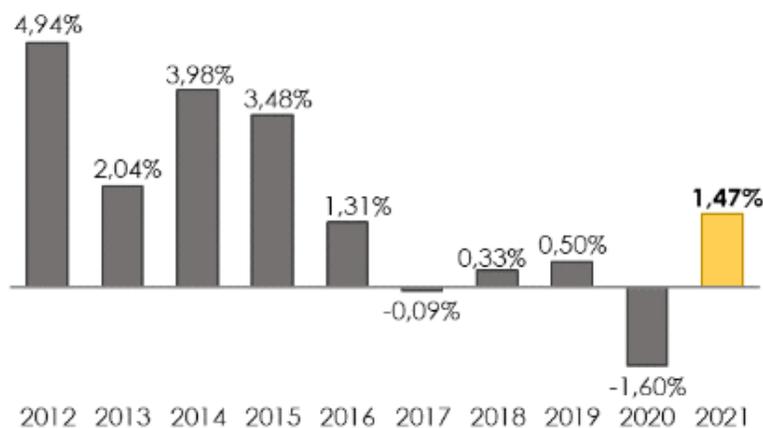
Figura 14.

Evolución de la Inflación Anual



En los últimos dos años, se ha evidenciado una inflación similar con la de abril del 2020 y, en general, un ascenso sostenido desde octubre del 2020, donde se identificó un incremento de la inflación, así como desde abril del 2021, punto desde donde se ha mantenido en crecimiento, posiblemente por el cambio de Gobierno y la reactivación económica postpandemia.

Figura 15.

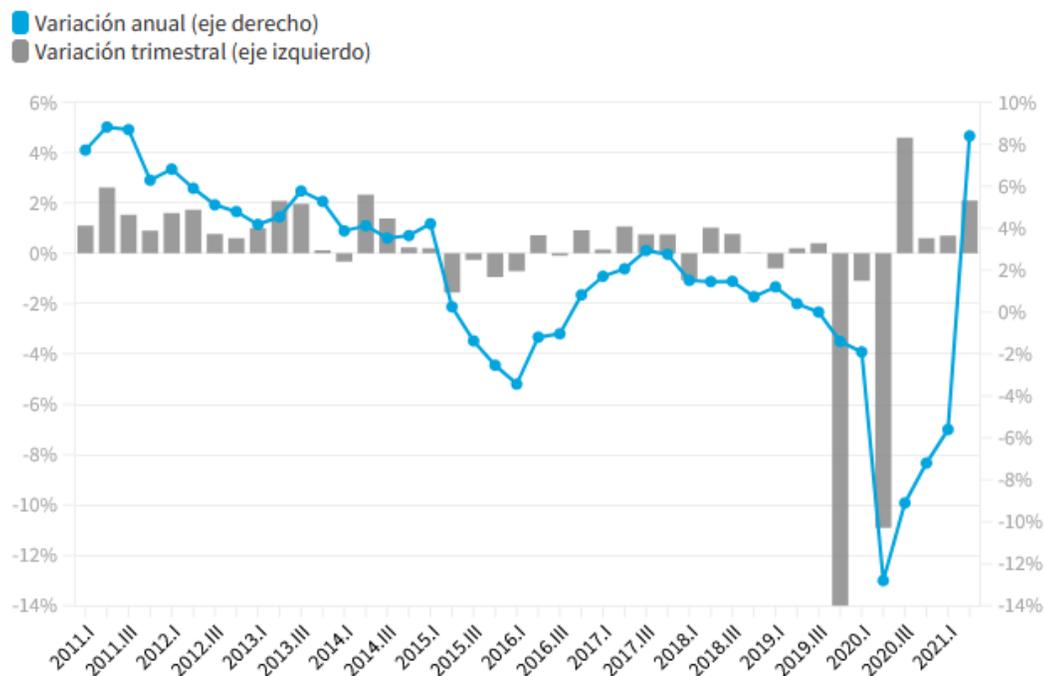
Evolución de la Inflación en la última década

En consideración con la última década, se evidencia una inflación en decrecimiento a partir de 2012 y hasta 2020, donde comenzó a subir nuevamente, por lo tanto, para proyectar ventas del servicio, es conservador incorporar una inflación promedio de 2 %, esto al tomar en cuenta los últimos años donde ha mermado y ha incrementado.

De acuerdo con el INEC (2021), el ingreso familiar promedio para octubre de este año costó USD 746,67, mientras que la canasta básica está en USD 712,12, por lo tanto, para una familia promedio de cuatro miembros, no queda mucho para invertir en otros bienes y servicios.

PIB: el Producto Interno Bruto (PIB) representa el valor en el mercado de los bienes y los servicios finales producidos en un determinado tiempo. Durante el segundo trimestre del 2021, el PBI ecuatoriano se elevó 8,4 % en comparación con el periodo anterior (Coba, 2021).

Figura 16.

Evolución del PIB Trimestral

Plancha Express Durán se encuentra dentro de la categoría de empresas de servicios, las que representan un sector importante en la economía, pues proporcionan más de la mitad de los empleos y el valor agregado en la mayoría de los países. Los servicios influyen, directamente, en todos los demás sectores, porque están vinculados con el trato directo con el cliente y representan, al menos, el 52,1 % del PIB ecuatoriano (SUPERCIAS, 2021).

El actual presidente ha declarado que se identifica con todos los ecuatorianos, especialmente, con los empresarios, por ello, ha propuesto incrementar el salario básico, disminuir los impuestos, reducir los trámites administrativos, abrir el mercado ecuatoriano al mundo, entre otros, lo que propone ejecutar durante los cuatro años de gobierno (Lasso, 2021). El salario básico ha sido, a partir de enero de 2021, por el total de \$ 425, el que es el aumento más alto de los últimos años (Orozco, 2021); de acuerdo con el análisis realizado, este aumento realmente beneficia a 450 000 empleados de una población económicamente activa de 8,3 millones de personas.

Adicionalmente, al menos 384 204 personas están desempleadas y otras 2 000 000 están subempleadas, ganando menos de un salario básico al mes (INEC, 2021) (Orozco, 2021). Por lo tanto, se debe tomar en cuenta a la hora de proyectar el aumento de salario anualmente, debido a que el presidente actual prometió, durante campaña electoral, elevar el salario hasta los \$ 500 en su gestión de gobierno.

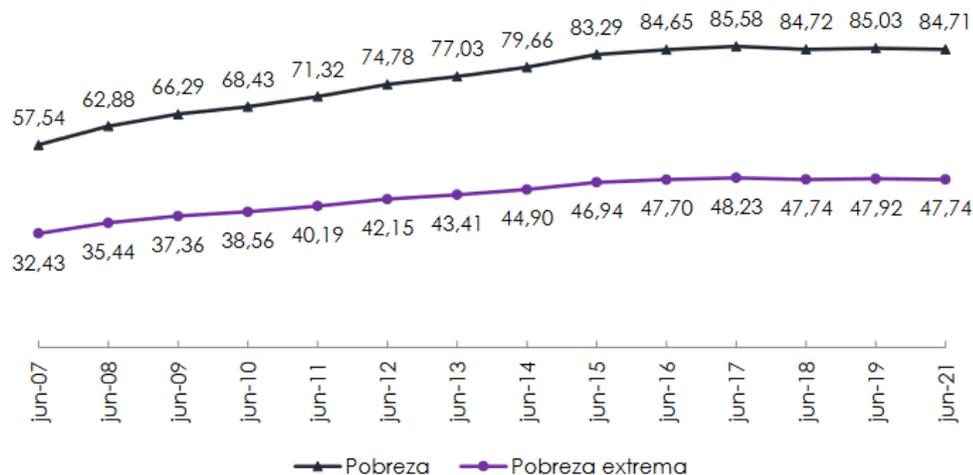
Respecto con la tasa de empleo, para el 2021, hubo un aumento en la tasa de empleo urbano y rural, mientras que, en 2020, la tasa de empleo nacional fue de 30,8 % y la tasa en 2021 de 34 %. Asimismo, los hombres (39 %) tienen mayor proporción de empleo adecuado respecto con las mujeres (27,2 %); cabe destacar que las estadísticas indican que el empleo informal es mayor al empleo formal, con 47,3 %, mientras que el empleo informal tiene una tasa del 45,5 %, en este sentido, el desempleo, respecto con el 2020, ha disminuido en cuatro puntos (INEC, 2021).

4.2.3 Social – Cultural

En lo social, Ecuador se considera un país con niveles medios de pobreza, donde existe desigualdad, por ello, su economía se basa en productos de bajo valor agregado, así, sus principales exportaciones corresponden con el petróleo, así como con los bienes agrícolas; la fluctuación de los precios internacionales se manifiesta, crudamente, en la sociedad ecuatoriana, de este modo, a continuación, se puede observar que Ecuador ha mostrado una disminución significativa de los niveles de pobreza a partir del 2009, debido a las medidas aplicadas por el Estado.

Figura 17.

Evolución de los índices de pobreza y pobreza extrema



Los índices de pobreza han estado de forma sostenida desde junio del 2016, donde se evidenció la ratio entre 84 y 85, mientras que la pobreza extrema está sostenida entre 47 y 48, considerándose los índices más altos en el año 2017. La cultura ecuatoriana, por su parte, está arraigada a sus orígenes indígenas, por ello, es multiétnica y pluricultural, así, se divide entre costeños y serranos, y solo el 6 % de los habitantes se encuentra en el oriente; estas dos culturas conforman el acervo cultural del Ecuador (Vargas, 2004). La cultura ecuatoriana se encuentra arraigada a los trabajos del campo y la producción nacional, sin embargo, gracias a la dolarización a partir del 2000, se incrementaron las inversiones en el país y en su modernización, así como las formas de consumo, por otro lado, el uso del internet hizo que las ciudades se sobrepoblaran y generaran mayores oportunidades de empleo, por ende, la cultura a partir del 2000 empezó a cambiar y volverse más internacional o globalizada.

Dentro de las costumbres ecuatorianas, está el lavado de la ropa a mano, principalmente, en las zonas de sierra (Vizúete, 2021). Las lavanderías comunales son sitios de encuentro para algunos vecinos que tienen por tradición lavar la ropa a mano, pero esto mermó debido a la pandemia (Vizúete, 2021), sin embargo, la situación es diferente en la región Costa, pues hay personas que sí lavan aún a mano; la Costa, por ser un territorio con más recepción de extranjeros, es más abierto en sus costumbres (Terán, 2020).

4.2.4 Tecnológico

Ecuador ha estado en la lucha por avanzar en el área tecnológica y de innovación, así se evidencia en los datos del Índice Mundial de Innovación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, citada por Enriquez (2016), donde se explica que, para el 2015, el país se ubicó en el lugar 119, de un total de 141 países; este índice valora elementos como el capital humano y la investigación, las instituciones del Estado, la sofisticación de los negocios, el conocimiento y la tecnología, la infraestructura, entre otros aspectos. Cinco años después, “las comunidades de la Amazonía han ganado juicios con evidencias que recolectan de drones y GPS, consiguiendo evitar que sus territorios sean invadidos” (Roa, 2019, p. 1).

Por su parte, la pandemia también actuó como catalizador para el desarrollo tecnológico del Ecuador, debido a que todos fueron obligados a utilizar la tecnología para reactivar las formas de trabajo en digital, por lo que ahora es común que las personas soliciten servicios en línea, trabajen desde casa o realicen múltiples actividades con la ayuda de una computadora. De este modo, toda empresa que no tenga una página web o redes sociales donde las personas puedan verificar opiniones, ubicación, servicios y ofertas no planea durar mucho tiempo.

Las redes sociales y la participación de los clientes de una empresa en línea, sea una lavandería o cualquier otra empresa en otra rama, les consolida frente a los potenciales clientes, debido a que pueden participar, verificar opiniones, quejarse y sugerir, por lo que la transparencia es uno de los ejes del trabajo tecnológico.

4.2.5 Ambiental

Ecuador es un país con legislación ambiental, pionero en la protección ambiental a raíz de la implementación de leyes para la preservación del ambiente con carácter constitucional (Art.86). “El Estado protegerá el derecho de la población a vivir en un medio ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice un desarrollo sustentable”. A partir de esta ley, se desprende la Ley de Gestión Ambiental para garantizar que todas las actividades que se realizan dentro del territorio ecuatoriano honren la preservación de un ambiente sano para el desarrollo sostenible.

La lavandería afecta, directamente, el agua que se utiliza para el lavado de la ropa o calzado, por lo tanto, debe tener un manual para el tratamiento del agua, con el fin de ahorrar el

recurso y aprovecharlo de mejor manera, pues la materia prima de la lavandería es el agua, conjuntamente con otros detergentes que la contaminan, por lo que tener un sistema de filtrado para reutilizar el agua para baños u otros usos que no sean de consumo humano ahorra, aproximadamente, un 97 % del recurso (Céspedes, 2011).

La responsabilidad social por parte de la empresa en el tratamiento del agua sería un gran aporte en el desarrollo de una cultura de sustentabilidad, en consideración de que el país tiene varios retos en el tema ambiental, como el fortalecimiento del Ministerio de Ambiente y Agua, la concesión de la protección para el parque Yasuní de la explotación petrolera, entre otras (Castro, 2021). Sin embargo, al estar la lavandería en una zona poblada y con todos los servicios básicos como servicio de alcantarillado, es importante que, desde la empresa, se evite el uso de detergentes tóxicos y se le de preferencia al uso de detergentes biodegradables.

4.2.6 Legal

Ecuador es un país que ha flexibilizado el proceso para la creación de empresas, con el objetivo de apoyar los emprendimientos: lo primero es seleccionar cual será la figura que tendrá la empresa frente al Estado, si será una sociedad anónima, de responsabilidad limitada, si será una pyme, bajo la figura de persona natural, así, a partir de esta decisión se establecerán las responsabilidades legales de cada empresa durante su ejercicio (Camara de Comercio de Quito, 2020); sea una persona natural o jurídica, tendrá con cumplir con los siguientes requisitos.

- **Requisitos tributarios:** registrarse frente al Servicio de Rentas Internas (SRI) para obtener un número de Registro Único de Contribuyente (RUC) con el que declarar el IVA mensual, el impuesto a la renta y registrarse como contribuyente frente al Estado.
- **Requisitos Municipales:** se refiere al registro de patente, mediante la inscripción al Registro de Actividades Económicas Tributarias, para cumplir con las declaraciones al sistema impositivo municipal.
- **Permisos de Funcionamiento:** Se trata de un permiso expedido por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) para el funcionamiento del establecimiento en la ciudad de Cuenca, la ARCSA emite este permiso que indica que el establecimiento es apto para el trabajo de personas en él.

Asimismo, se encarga de evidenciar que se cumpla con la normativa de sanidad, prevención de incendios y preservación ambiental.

Cabe aclarar que la empresa, por ser una empresa categorizada dentro de la “mediana empresa”, está obligada a llevar la contabilidad, y seguir los principios contables y las normas internacionales de contabilidad financiera que les permitirá presentar los estados financieros de la empresa con dos objetivos fundamentales: 1) llevar una contabilidad transparente que contribuya a generar la información necesaria para la toma de decisiones y el progreso de la empresa; 2) presentar la información de forma ordenada y entendible, para los socios y para terceros, así como para la declaración de impuestos. Mantener una buena información financiera trae beneficios fiscales como la disminución de impuestos por inversión social, por inversión en tecnología o la devolución del pago por anticipo de impuesto a la renta; a continuación, se identifican las más utilizadas:

- Acciones emitidas y de colocación primaria en las Bolsas de Valores, límite: 50 % hasta el año 2000 y hasta el 50 % de la base imponible del ejercicio.
- Amortizaciones, es decir, el gasto del ejercicio por pagos diferidos de constitución, organización, investigación y desarrollo, límite 20 % anual.
- Aportes patronales e individuales al Seguro Social.
- Beneficios sociales, bonificaciones, remuneraciones, indemnizaciones, desahucio, jubilación patronal, seguros, asistencia médica, sanitaria, capacitación, uniformes, fondos de reserva, vacaciones no gozadas, y demás beneficios del personal.
- Comisiones a terceros; contribuciones y cuotas a colegios profesionales, cámaras de la producción, y otros gremios.
- Créditos incobrables hasta el 1 % de crédito anual concedido.
- Depreciaciones de activos fijos (gasto por uso, desgaste, obsolescencia): inmuebles 20 % anual; maquinarias, equipos, muebles: 10 % anual; vehículos, equipos de computación: 20 %.
- Gastos anticipados: intereses, primas de seguros, patentes, marcas, etc.
- Gastos de gestión hasta el 2 % de los gastos generales del ejercicio; gastos de viaje, hospedaje, y alimentación de funcionarios, empleados y trabajadores de la empresa.

- Gastos pendientes de pago al cierre del ejercicio que no pueden conocerse con precisión, y pueden aplicarse mediante estimaciones según la experiencia.
- Honorarios profesionales.
- Impuestos, excepto el impuesto a la renta (se deduce de la utilidad gravable).
- Intereses y comisiones por créditos para fines del negocio, y no excedan de las autorizadas por la Junta Monetaria.
- Pérdidas de ejercicios anteriores pueden compensarse con las utilidades de siguientes ejercicios hasta el 25 % de la utilidad de cada ejercicio; pérdidas en ventas de activos fijos excepto entre socios y parientes; pérdidas por baja de inventarios; pérdidas por diferencial cambiario.
- Promoción, publicidad: puede deducirse la totalidad en el ejercicio o diferirlo hasta en tres años.

Sin embargo, el nuevo Gobierno de Lasso ha planteado una reforma tributaria para reducir \$ 526,6 millones anuales en incentivos a través del proyecto de ley, con lo que serán eliminadas 17 exenciones y deducciones para las empresas (Primicias, 2021); como todavía es un proyecto de Ley, no se han publicado cuáles serán las deducciones a eliminar.

4.2.7 Laboral

La legislación laboral de Ecuador estipula que un empleado no debe trabajar más de 40 horas en una semana laboral estándar y cada día de trabajo no debe durar más de ocho horas. Las horas complementarias están permitidas, pero deben ser remuneradas adicionalmente en proporción con el tiempo trabajado (Código del Trabajo, 2012); para contratar trabajadores, se emplean mayormente los siguientes contratos:

- Los contratos a término indefinido son el tipo de contrato más utilizado, con vigencia hasta que ambas partes acuerdan su terminación. Para terminar unilateralmente un contrato de este tipo, el empleador debe demostrar una causa justa ante las autoridades competentes o pagar al empleado una indemnización. Los contratos a término indefinido deben constar por escrito, y se debe pagar un salario de al menos 400 dólares al mes, mientras que cualquier periodo de prueba estipulado no puede durar más de 90 días.

- Los contratos a término fijo pueden darse en circunstancias que lo justifiquen, por ejemplo, para cubrir una baja por maternidad o una baja por enfermedad prolongada. Un contrato a término fijo solo puede durar un máximo de 180 días dentro de un periodo de 365 días, y si el empleado sigue trabajando más allá de eso, el contrato se convierte automáticamente en indefinido. El empresario debe aportar la documentación que demuestre la necesidad de emplear a alguien de forma temporal, asimismo, la extinción se produce cuando finaliza el periodo de contratación establecido en el contrato. Los contratos a término fijo deben hacerse por escrito y deben incluir un salario de, al menos, 400 dólares al mes.
- Los contratos ocasionales pueden realizarse para cubrir necesidades emergentes o extraordinarias que no estén vinculadas con la actividad principal de la empresa. Un contrato ocasional solo puede durar un máximo de 30 días con un periodo de 365 días y, en caso de que el empleado siga trabajando más allá, el contrato se convierte automáticamente en indefinido. El empresario debe poder acreditar la necesidad de emplear a alguien de forma ocasional, igualmente, la terminación se produce cuando finaliza el periodo de empleo establecido en el contrato; los contratos ocasionales deben hacerse por escrito e incluir un salario de, al menos, 400 dólares al mes.

Respecto con la legislación laboral, el nuevo presidente Lasso ha tomado la decisión de presentar, en enero, la reforma laboral a la sociedad, para provocar un debate en la sociedad civil. Dentro de la reforma, se habla de regresión de derechos y esto no existe, pues explicó que “actualmente de cada diez personas en edad de trabajar, tres tienen trabajo adecuado y siete no lo tienen. La idea entonces es presentar una ley que cubra a la gran mayoría para mejorar sus oportunidades de empleo”. Se la discutirá con gremios empresariales, sindicatos, la academia, y calcula que en 90 o 120 días podría ir a la Asamblea (El Universo, 2021). Dentro de las reformas laborales que planteó en un primer momento el presidente, están las siguientes:

- Flexibilización laboral con oportunidad del teletrabajo o “que las horas puedan repartirse de maneras diferentes”.
- Contratos alternativos para promover el emprendimiento. Para que el emprendedor pierda el temor a contratar a más ecuatorianos y pagarles buenos salarios, según el Gobierno, se propone aligerar algunas cargas. Se propone la

opción de tener contratos alternativos a plazo fijo que podrán durar hasta cuatro años, eso sí, si se pasa de los cuatro años, todo contrato se convertirá en indefinido.

- Se mantienen las vacaciones acumuladas.
- Se plantean alternativas para gozar de las licencias de maternidad y lactancia “que la madre podrá escoger según su conveniencia”.
- Se ampliará la licencia para padres.
- No habrá límites a las utilidades de los empleados.
- No se tocarán las utilidades, ni las jubilaciones, aunque sí se plantean cambios para las nuevas contrataciones en el tema de jubilación. Se plantea reemplazarla con un fondo que se acumule sin importar dónde labore el trabajador.
- A emprendedores y artesanos se los considerará como negocios populares para fines tributarios. (Serrano, 2021, párr. 4)

En el siguiente cuadro, se expone cómo cada factor del análisis macro afecta, de manera positiva o negativa, a la empresa Plancha Express Durán.

Tabla 9.

Factor macroeconómico	Amenaza	Oportunidad
Político	Al momento, no se identifican amenazas en cuanto a lo político, pero podrían darse, todo depende de las medidas que pueda tomar el Gobierno en el futuro.	Gracias al nuevo Gobierno ecuatoriano liderado por Guillermo Lasso con ideologías distintas a los presidentes anteriores, como Rafael Correa, este buscará reactivar la economía postpandemia contando con la participación de la empresa privada, esto involucra, directamente, a Plancha Express Durán, al ser una empresa privada que brinda el servicio de lavandería.

Económico

Debido a los estados de excepción que, en su debido momento, se dieron gracias a la pandemia por el Covid-19, la economía en general se vio afectada, al igual que la economía de Plancha Express Durán, pues se tuvieron que cerrar los puntos de atención generando falta de ingresos para la empresa.

Otra amenaza identificada es el incremento de los salarios, lo que refleja un mayor gasto para la empresa.

El PIB durante el segundo trimestre del 2021 se elevó 8,4 %, lo que es de suma importancia para la empresa, puesto que esta se encuentra dentro de la categoría de empresas de servicios, las que son importantes para la economía al proporcionar más de la mitad de los empleos y el valor agregado. Los servicios influyen directamente en los demás sectores, por ello, que el PIB haya subido refleja beneficios para todas aquellas empresas dedicadas a brindar servicios.

El presidente, al sentirse identificado con los empresarios del país, ha decidido reducir los impuestos que benefician a todas las empresas en general.

Social-Cultural

Una amenaza es que los niveles de pobreza en el Ecuador han disminuido, pero poco, lo que podría influir en la inclinación de las personas para acceder a un servicio que ellas mismos podrían realizar en sus viviendas, es decir, el lavado de ropa.

A partir de la pandemia, en la región sierra se empezó a buscar, de manera más frecuente, a las lavanderías, pues no se podían utilizar las lavanderías comunales.

Tecnológico

Ecuador es un país poco tecnológico, como se puede evidenciar en el Índice Mundial de Innovación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, situándose en el lugar 119 de un total de 141 países.

Debido a la pandemia por el Covid-19, las empresas se vieron obligadas a reactivarse de manera digital, es decir, a través de internet. Plancha Express Durán utilizó redes sociales para brindar sus servicios y lograr la captación de clientes que se habían

perdido durante el confinamiento a causa de la pandemia.

Ambiental

Al estar la empresa ubicada en el casco urbano de la ciudad, cuenta con servicios básicos y de alcantarillado, por ello, puede darse la contaminación por el uso de detergentes que puedan ser tóxicos en comparación con otros detergentes biodegradables.

En Ecuador, al estar regulado por una legislación ambiental, Plancha Express Durán podría realizar un manual para el tratamiento del agua, pues la principal materia prima de la empresa es el agua, asimismo, podría tener un sistema de filtrado para reutilizar el agua para baños y otros usos.

Legal

En este factor, se involucra directamente la contabilidad y, al ser una empresa mediana, está obligada a llevar contabilidad. Por lo tanto, si Plancha Express Durán mantiene una buena información financiera, tendrá beneficios fiscales como la disminución de impuestos por inversión social, inversión tecnológica o la devolución del pago por anticipo de impuesto a la renta.

Laboral

Se realizará la flexibilización laboral con oportunidad de teletrabajo, lo que no sería conveniente para Plancha Express Durán, debido a que el teletrabajo no ayuda a satisfacer las necesidades de la empresa. Otra amenaza es en la que no existirán límites de las utilidades de los empleados, lo que podría influir en la economía de la

Los contratos alternativos, esto ayudará a las empresas a poder contratar a las personas sin temor, es decir, que los contratos alternativos a plazo fijo podrán durar hasta cuatro años, pero luego de esos cuatro años todo contrato se convertirá en indefinido.

empresa.

4.3 Cadena de valor

La cadena de valor sirve para examinar todas las actividades que se realizan y cómo interactúan entre sí, asimismo, permite dividir a la empresa en sus actividades más relevantes en lo que se refiera con estrategia, con el fin de entender el comportamiento de los costos y las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Esto demuestra si se logra una ventaja competitiva sea por el tema de costos o porque se trabaja mejor que la competencia.

Según Porter (2016) como se citó en Monografías (s.f.):

La cadena de valor contiene el valor total, y consta de actividades relacionadas con valores y de margen, así, se trata de las actividades específicas en aspectos físicos y tecnológicos que se llevan a cabo. Son las estructuras mediante las que se crea un producto útil para los compradores; las actividades de valor se dividen en dos grupos: primarias y de apoyo. (p. 1)

Para Porter (2016) como se citó en Luna (2014), las actividades primarias son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia posterior a la venta, de este modo, existen cinco categorías genérica necesarias para competir en un sector industrial, cada una se divide en subactividades bien definidas que dependen de la industria y la estrategia de la corporación:

- **Logística de entrada:** incluye las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventarios, programación de vehículo y devoluciones a los proveedores.
- **Operaciones:** actividades mediante las que se transforman los insumos en el producto final.
- **Logística de salida:** actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes.

- **Mercadotecnia y ventas:** actividades mediante las que se generan los medios que permiten que el cliente compre el producto y que la compañía lo induzca a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales y fijación de precios.
- **Servicio:** actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalaciones, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto. (p. 98)

Conforme con Porter (2016) como se citó en Luna (2014), las actividades de apoyo respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales; estas se dividen en cuatro categorías que se subdividen en diversas actividades propias de una industria particular:

- **Adquisición:** función de comprar insumos que se emplearán en la cadena de valor, como las materias primas, los suministros y otros componentes consumibles, lo mismo que activos como maquinaria, equipos de oficina, equipo de laboratorio y edificios.
- **Desarrollo tecnológico:** toda actividad relaciona con el valor comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de procesos. El desarrollo tecnológico consta de una serie de actividades agrupables en acciones tendientes a mejorar el producto y el proceso.
- **Administración de recursos humanos:** esta función está constituida por las actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal. Respalda las actividades primarias y de soporte.
- **Infraestructura organizacional:** consta de varias actividades, entre ellas, administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos del gobierno y administración de calidad. (p. 1)

La herramienta denominada cadena de valor fue empleada en la empresa Plancha Express Durán para conocer, detalladamente, las principales actividades que se ejecutan para brindar el servicio de limpieza de zapatos, así como establecer futuras estrategias que sean útiles para la organización, con el fin de generar así una ventaja competitiva. La información que se empleó

para realizar la cadena de valor de Plancha Express Durán se obtuvo mediante una entrevista al gerente y mediante documentación que facilitó la empresa.

Tabla 10.

Actividades de apoyo

Infraestructura organizacional

Contabilidad, recursos humanos, diseño y publicidad, mantenimiento de maquinaria, cinco puntos de venta.

Administración de recursos humanos

Plancha Express es una empresa que se compromete en contratar capital humano eficiente, competitivo y participativo a través de una selección de carpetas, pruebas cognitivas para evaluar capacidades de los trabajadores y capacitaciones.

Desarrollo tecnológico

Plancha Express ofrece un servicio de calidad mediante la fabricación de una máquina exclusiva (secadora de zapatos) para el correcto cuidado del calzado haciendo que se diferencie de la competencia. Sistemas informáticos

Adquisición

Plancha Express realiza contratos con diferentes proveedores, con el fin de obtener los mejores insumos que garanticen la calidad del servicio. Servicios de computación.

Tabla 11.

Actividades primarias

Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Mercadotecnia y ventas	Servicio
Recepción del calzado en los puntos de venta.	Se procede a retirar los cordones del calzado.	Plancha Express se maneja por dos formas de entrega en los puntos de venta y a domicilio. En el caso de los puntos de venta, el cliente se deberá acercar a retirar su calzado. En el servicio a domicilio, el	Plancha Express promociona sus servicios a través del uso de redes sociales, donde hace hincapié en la calidad del servicio mediante la muestra del resultado de cómo termina el calzado luego de ser procesado.	Buena atención al cliente por parte de los trabajadores. Garantía del servicio (la empresa se hace responsable ante cualquier daño a un calzado). Brindar soporte ante cualquier inquietud
Almacenamiento en gavetas en bodega.	Limpieza de polvo o tierra antes de ser lavados.			
Productos relacionados:	Se emplean los productos de limpieza para proceder con el lavado.			

<p>El calzado es trasladado a la máquina de secado.</p> <p>Se procede a colocar los cordones y se empaca el calzado para ser entregado al cliente.</p>	<p>calzado será entregado donde solicite el cliente.</p>	<p>Fuerzas de ventas.</p> <p>Promociones en los diferentes servicios ofrecidos por la empresa a través de sus dos canales, tanto físico como virtual.</p>	<p>referente con los productos y al trato del calzado.</p>
--	--	---	--

Capítulo 4. Investigación de mercado.

5.1 Definición del problema

Plancha Express Durán es una empresa que se ha caracterizado por trabajar de una forma empírica, es decir, no ha puesto en práctica alguna investigación de mercado que le permita tener información clara sobre la percepción que tienen los clientes sobre los servicios que ofrecen, esto impide la creación de un plan estratégico que ayude a la empresa. Por ello, hubo la necesidad de realizar una investigación de mercado enfocada en el servicio de limpieza de zapatos, con el fin de determinar qué es lo que esperan los clientes de este servicio, qué valor ofrece, cómo mantener a los clientes y cómo atraer nuevos clientes, lo que permite que la empresa gane un mejor posicionamiento en el mercado.

5.1.1 Desarrollo del planteamiento del problema

Con base en lo detectado sobre cómo la empresa ofrece el servicio de limpieza de zapatos, los problemas son los siguientes:

- Poco posicionamiento del servicio referente con la percepción que tiene el cliente.
- Distribución y comunicación del servicio.

5.2 Objetivo general

Determinar la percepción que tienen los clientes del servicio de limpieza de zapatos.

5.3 Objetivos específicos

- Evaluar la experiencia que tiene el cliente al contratar el servicio.
- Indagar sobre los gustos y preferencias de los clientes.

5.4 Formulación de un diseño de investigación

El mercado ha sido examinado mediante una investigación cuantitativa, por ello, se hizo una encuesta que se aplicó a una muestra del cantón Cuenca, para tomar mejores decisiones con base en las estrategias que se consideren necesarias a implementar para mejorar el servicio de limpieza de zapatos.

5.5 Perfil de consumidor

Plancha Express Durán cuenta con la siguiente segmentación de acuerdo con las cuatro variables de segmentación: geográficas, demográficas, psicográficas y de conducta.

5.6 Descripción del perfil del consumidor

En general, las personas son consumidores irracionales, por lo que la adquisición de algún servicio o producto se basa en su cultura, entorno social, estatus social, entre otros factores; así, el estudio estuvo enfocado hacia un segmento de personas mayores de 18 años, porque por lo general es una edad en la que los jóvenes empiezan a preocuparse más por su apariencia, con una clase social media, media alta y alta que les permite adquirir el servicio.

5.7 Segmentación de mercado

La segmentación de mercado permite saber las percepciones del cliente respecto con el servicio de limpieza de zapatos; la segmentación planteada es la siguiente.

5.8 Demográficas

- Edad: mayores de 18 años.
- Sexo: hombres y mujeres.
- Nivel socioeconómico: media, media alta y alta.

5.9 Geográfica

- Unidad geográfica: cantón Cuenca, zonas comerciales, de alto tráfico y de alta afluencia de personas.

5.10 Psicográficas

- Motivos de compra: defensa del ego.
- Frecuencia de uso: Usuario regular.
- Ocasión de uso: Frecuente.
- Disposición de compra: Usuarios dispuestos a la compra.

5.11 Diseño de la investigación concluyente

El método para la recolección de datos fue la encuesta, debido a que este método nos permite conocer la opinión del público acerca del servicio, con lo que se desarrolló una serie de preguntas para las personas que viven en la ciudad de Cuenca, con ello, se obtuvieron respuestas de primera mano sobre la percepción del servicio, así como información sobre las actitudes y gustos de los clientes.

5.12 Plan de muestreo

El plan se basa en una investigación de mercado, por ello, se utilizó la técnica de muestreo simple porque es una técnica que nos permite elegir los números necesarios al azar para realizar una muestra.

5.13 Definición de la población

El alcance del estudio abarca a la ciudad de Cuenca, cuya población, según el último censo realizado en el 2010 por el INEC, es de 505 585 habitantes, de los que hay un total de 358 953 personas que son mayores de 18 años.

Según una encuesta de estratificación del nivel socioeconómico ejecutada por el INEC, los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos: el 1,9 % de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2 % en nivel B, el 22,8 % en nivel C+, el 49,3 % en estrato C- y el 14,9 % en nivel D. (INEC, s.f., párr. 2)

El total del porcentaje de la clase media, media alta y alta es de 35,9 %, entonces, con este valor se definió el tamaño de la población: la población es de 128 864 habitantes que cumplen con las variables establecidas.

5.14 Definición de la muestra

El proceso está dirigido a un segmento de personas mayores de 18 años y que vivan en la ciudad de Cuenca; como la encuesta no se pudo aplicar a toda la población, se obtuvo una muestra que representara al mercado en general, para ello, se calculó el tamaño de la muestra mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

Z = nivel de confianza.

P = probabilidad de éxito.

q = probabilidad de fracaso.

e = error máximo admisible.

N= tamaño de la población.

5.15 Tamaño de la muestra

Se empleó un nivel de confianza del 90 % con un error de margen del 5 %.

Datos	
Z=	1.645
p=	0.5
q=	0.5
e=	0.05
N=	128864

Los valores de "p" y "q" son de 0.5 debido a que estos datos generalmente son desconocidos y el valor de 0.5 es la opción mas segura.

$$n = \frac{(128864) * (1.645)^2 * (0.5) * (0.5)}{(0.05)^2 * (128864 - 1) + (1.645)^2 * (0.5) * (0.5)} = 270$$

Para garantizar el éxito, se llevó a cabo la encuesta con 270 personas.

5.16 Diseño de la encuesta.

1. ¿Usted cree que contratar el servicio de limpieza de zapatos es importante para mejorar su imagen personal?

- SÍ__
- NO__

2. ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de limpieza de zapatos?

- Más de una vez por semana __
- Una vez por semana __
- 3 veces al mes. __
- 2 veces al mes __
- 1 vez al mes __

3. ¿Qué características del servicio de limpieza de zapatos considera más importante?

- Empaquetado.
- Tiempo de entrega.
- Cuidado del zapato.
- Insumos de calidad.
- Personal calificado

4. Cuando decide llevar a lavar sus zapatos ¿qué aspectos determinan su decisión?

- Precio.
- Confort
- Imagen.
- Ofertas
- Calidad del servicio.

5. ¿Cuál es la probabilidad que vuelva a comprar el servicio de limpieza de zapatos?

- Muy probable
- Probable
- Neutral
- Poco probable
- Nada probable

6. ¿Qué tan probable es que recomiendes el servicio de limpieza de zapatos a otros?

- Muy probable.
- Probable
- Neutral
- Poco probable
- Nada probable

7. ¿Qué tan satisfecho está con el servicio de limpieza de zapatos?

- Totalmente satisfecho

- Satisfecho
- Algo satisfecho
- Insatisfecho
- Totalmente insatisfecho

8. ¿En promedio cuanto está dispuesto a invertir por este servicio?

- Más de 12 dólares.
- Entre 7 a 12 dólares
- Entre 3.50 a 7 dólares

9. ¿Qué tal le parece la atención del personal al momento de adquirir el servicio?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Pésima

10. ¿Cuán bien cumplió el servicio de limpieza de zapatos con sus expectativas?

- Muy bien
- Bien
- Promedio
- Apenas
- Nada.

4.3.2.3. Presentación de resultados

Figura 18.

¿Usted tiene más de 18 años?

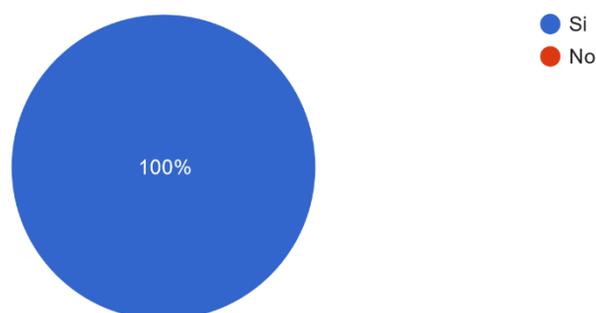
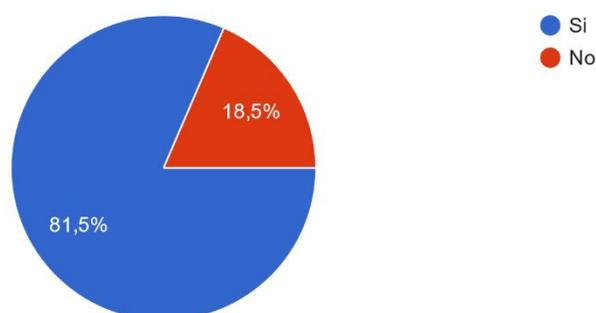


Figura 19.

¿Usted cree que contratar el servicio de limpieza de zapatos es importante para mejorar su imagen personal?

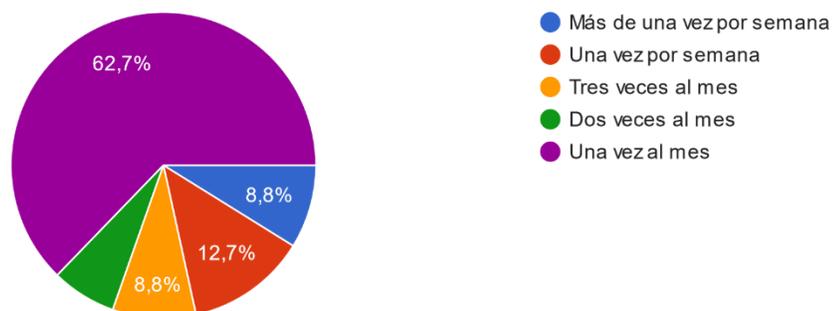


El resultado de esta pregunta refleja que, hoy en día, las personas se preocupan más por su imagen personal, la que involucra el cuidado de su calzado, por lo tanto, el 81,5 % de los encuestados tiene interés por contratar un servicio de limpieza de zapatos y un 18,5 % de personas se mantiene escéptico del tema.

Figura 20.

¿Con que frecuencia utiliza el servicio de limpieza de zapatos?

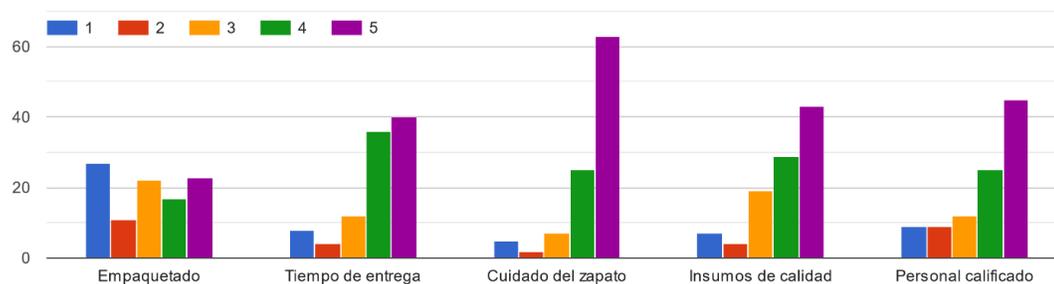
102 respuestas



El resultado de esta pregunta refleja que el 62,7 % de los encuestados utiliza el servicio de limpieza una vez al mes, esto obliga a la empresa a elaborar una mejor campaña publicitaria para aumentar la frecuencia de uso por el servicio por parte de los clientes.

Figura 21.

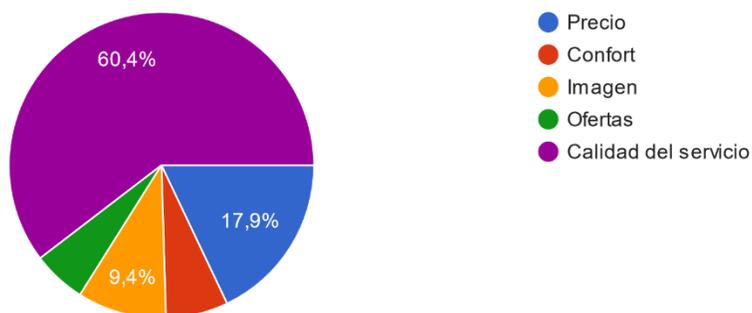
*¿Qué características del servicio de limpieza de zapatos considera más importante?
Enuméreme de mayor a menor siendo 5 en más importante y 1 el menos importante*



El resultado de esta pregunta refleja que el cliente espera que el calzado sea tratado con mucha precaución al momento de realizar la limpieza, por lo que este es el factor más importante del servicio; cabe recalcar que los insumos de calidad y el personal calificado son factores con los que la empresa cuenta y garantiza a los clientes.

Figura 22.

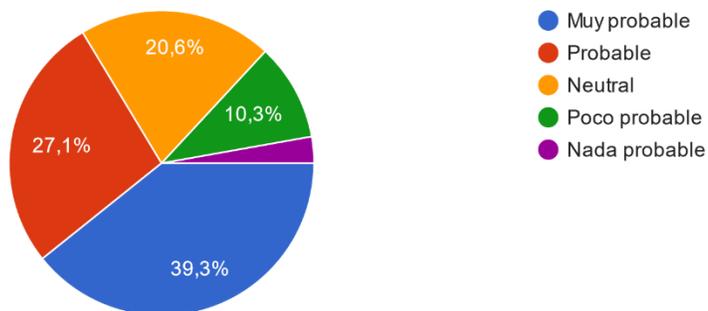
¿decide llevar a lavar sus zapatos? ¿Qué aspectos determina su decisión?



El resultado de esta pregunta refleja que el 60,4 % de los clientes espera que la empresa garantice la calidad del servicio por encima de la imagen, el confort e inclusive el precio por el que se oferta este servicio.

Figura 23.

¿Cuál es la probabilidad que vuelva a solicitar el servicio de limpieza de zapatos?

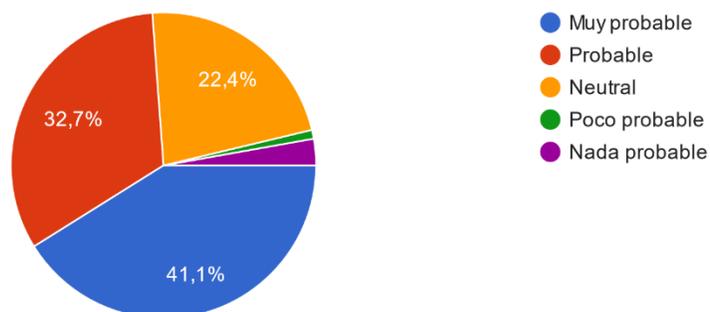


Por otro lado, más del 50 % de los clientes volvería a solicitar el servicio después de haberlo probado; cabe recalcar que existe un porcentaje del 2,8% que no tendría como opción volver adquirir el servicio.

Figura 24.

¿Qué tan probable es que recomiendes el servicio de limpieza de zapatos a otros?

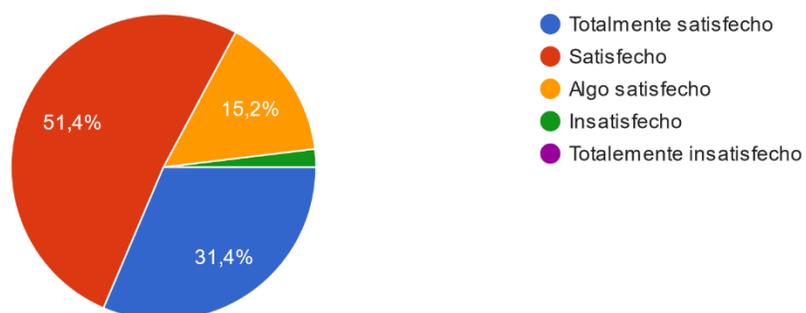
107 respuestas



El resultado de esta pregunta muestra que más del 50 % de los clientes recomienda el servicio debido a la conformidad de este, por lo tanto, existe una buena recepción del servicio.

Figura 25.

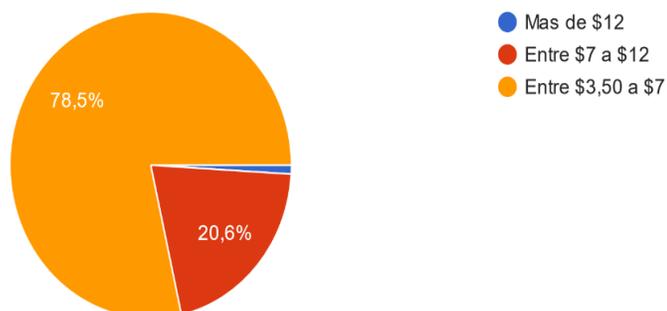
¿Qué tan satisfecho está con el servicio de la pieza de zapatos?



El resultado de esta pregunta expresa que más del 80 % de los clientes tiene un alto grado de satisfacción por el servicio que se les brinda, sin embargo, existe un 15,2 % de clientes que no está totalmente satisfecho por el servicio

Figura 26.

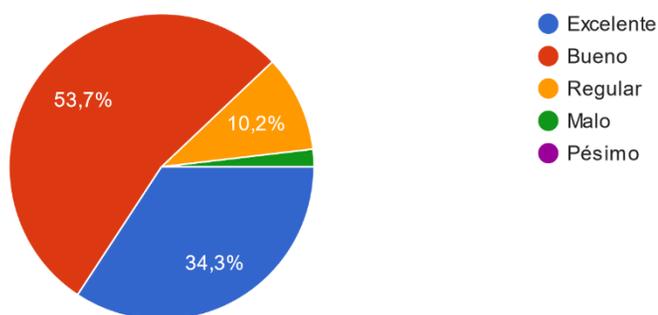
¿En promedio cuanto está dispuesto a invertir por este servicio?



El resultado de esta pregunta refleja que el 78,5 % de los clientes no está dispuesto a pagar más de 7 \$ por el servicio, pese a ello, existe un 20,6 % de clientes que está dispuestos a pagar un promedio de 7 a 12 \$ por el servicio.

Figura 27.

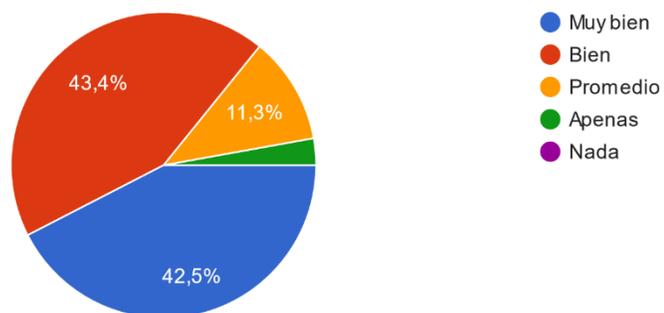
¿Qué tal le parece la atención del personal al momento de adquirir el servicio?



El resultado de esta pregunta muestra que, para el 34,3 % de los clientes, la atención del personal es excelente, sin embargo, para el 53,7 % de los clientes la atención del personal es buena, lo que obliga a seguir capacitando al personal hasta lograr la excelencia.

Figura 28.

¿Cuán bien cumplió el servicio de limpieza de zapatos con sus expectativas?



El resultado de esta pregunta refleja que más del 80 % de los clientes percibe el servicio de la forma en la que lo esperaban.

Capítulo 5. Etapa operativa de la empresa

6.1 FODA cruzado aplicado

Tabla 12.

Área de marketing

FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> • F1-O1 La generación de contenido por parte del departamento será mejorada mediante la contratación de nuevos jóvenes que tengan conocimientos e ideas innovadoras. • F2 -O3 El tener convenios con el equipo de futbol "Deportivo Cuenca" da paso a establecer nuevas alianzas con marcas reconocidas en la ciudad. • F3- O2 La generación de contenido digital a través de redes sociales sirve para conocer nuevas tendencias referente con el mercado. • F5-O1 Fomentar un buen ambiente laboral para que el nuevo personal joven se adapte de mejor manera al área. • F4- O3 Mantener una buena reputación de marca para ser confiable en alianzas con otras marcas reconocidas de la ciudad. 	<ul style="list-style-type: none"> • D1-D2- O1 Contratar personal con suficientes conocimientos y experiencia en el tema de <i>marketing</i>. • D3- O3 Establecer nuevas alianzas con marcas reconocidas como el "Deportivo Cuenca", para facilitar el cambio de información y experiencia con el tema del <i>marketing</i> y mejorar el área.
FA	DA
<p>F1-F3- A1 Mantener un constante seguimiento para detectar posibles cambios de las necesidades de los clientes, para generar un contenido que esté acorde con la realidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • F4- A3 Tener un respaldo de una marca, con el fin de evitar la disminución de clientes por faltas de estrategias. • F5- A2 Reconocer los logros alcanzados por los trabajadores, y crear programas de aprendizaje y desarrollo, con el 	<ul style="list-style-type: none"> • D1-A1 Incorporar un jefe de <i>marketing</i> que sepa guiar el área en caso de surgir nuevas necesidades en el mercado. • D2-A2. Asistir a un curso de capacitación sobre <i>marketing</i> que ayude a mejorar el conocimiento del personal, para evitar la pérdida de personal. • D3- A3 Establecer un plan estratégico dentro del área para solventar la falta de estrategias.

fin de evitar pérdida de personal.

Tabla 13.

Área de compras

FO

F4- O1 Manejar mayor variación de precios debido al portafolio de proveedores.

F1- O2 Crear programas de desarrollo.

F2- O2 Aprovechar el uso de tecnología como computadoras y celulares, para almacenar datos referentes con compras de insumos y tener un mejor control.

F3- O3 Beneficiarse de las reuniones con proveedores, para generar pruebas a nuevos productos que ellos puedan ofrecer.

FA

F4- A3 Evitar la adquisición de insumos defectuosos debido a la gran variedad de proveedores que cuenta la empresa.

F2- A2 Hacer uso de la tecnología, como computadoras, para manejar y controlar inventarios de insumos, y evitar el robo de los mismos de manera interna.

F2- A1 Mejorar la comunicación con proveedores a través de celulares, para evitar futuros errores al momento de despachar los pedidos de la empresa en cuanto a insumos y materiales.

DO

D1- O1 Mejorar la experiencia de los colaboradores al momento de negociación, lo que le permita a la empresa obtener mejores ofertas de precios con proveedores nuevos.

D3- O3 Volver concurrentes las reuniones con proveedores para que la falta de comunicación a través de medios digitales no sea tan perjudicial.

DA

D2- A3 Mejorar los indicadores de compras de suministros y materiales, para evitar que estos sean recibidos de manera defectuosa.

Tabla 14.

Área de recursos humanos

FO

F1-O1 Crear programas de desarrollo que permitan que el nuevo personal se adapte, de mejor manera, al trabajo.

F2-F3-F4-O2 Realizar una capacitación para el personal que se base en aprender nuevos conocimientos y mejorar las habilidades de

DO

D1-D2 -D3-D5- O2 Asistir a programas de capacitación en los que se traten temas de estrés laboral, falta de comunicación y la importancia del cuidado de los suministros de oficina.

O1-D4 Contratar a personas calificadas y con

<p>cada trabajador</p> <p>F5-O1 Aplicar los procesos correspondientes respecto con el reclutamiento de nuevo personal.</p> <p>F6-O1 Ejecutar programas de reconocimiento de los logros, con el fin de garantizar la permanencia del nuevo personal.</p> <p>FA</p> <p>F1- A1 Fomentar reuniones en las que cada trabajador pueda participar y compartir sus opiniones e ideas para crear un vínculo de lealtad a la empresa.</p> <p>F2- A2 Comunicar, de manera oportuna, los cambios que puedan llegar a surgir referente con las políticas para evitar inconformidades.</p> <p>F3-F6-A1 Promover el desarrollo de los trabajadores dentro la empresa para evitar pérdida del personal</p>	<p>experiencia para erradicar la falta de planificación</p> <p>DA</p> <p>D2-D3-D5-A1 Crear un programa en el que los trabajadores sepan la importancia de la comunicación y cómo evitar el desperdicio de insumos</p> <p>D4-A2 Aumentar el número de capacitaciones para los trabajadores, con el fin de estar más preparados ante posibles cambios en las políticas.</p>
---	--

Tabla 15.

Área de finanzas

<p>FO</p> <p>F2- O3 Las capacitaciones constantes permiten mantener en la empresa un personal altamente calificado en el tema de manejo financiero.</p> <p>F5- O2 Tener la posibilidad de generar ahorro en la empresa, a través de las asesorías financieras a las que pueda acceder la compañía.</p> <p>F1- O1 Al tener acceso a las asesorías fiscales, se puede ayudar al cumplimiento de un plan estratégico de la empresa, garantizando el compromiso y el cumplimiento de los objetivos empresariales.</p> <p>F3- O2 De acuerdo con la asesoría financiera, se podrán evaluar los estados financieros, por lo tanto, estos estarán ordenados y serán</p>	<p>DO</p> <p>D2- O2 Al no contar con una asesoría financiera, se podría dar la ausencia de un flujo de información en la empresa al no estar debidamente ordenada aquella información.</p> <p>D3- O3 Mejorar los niveles de coordinación y comunicación entre las áreas de compras y de finanzas a través de capacitaciones recurrentes acerca de la organización y la eficiencia</p>
--	--

presentados de manera clara y a tiempo.

FA

F3- A1 Evitar posibles sanciones de organismos gubernamentales presentando y manteniendo todos los estados financieros debidamente ordenados y de forma clara.

F5- A2 Gracias a la posibilidad de ahorro desarrollada por la empresa como resultado del debido análisis, tener la oportunidad de contar con una mayor capacidad de inversión para posibles nuevos proyectos en el futuro.

DA

D2- A1 La ausencia de un flujo de información debidamente ordenada y clara en la empresa podría ser un factor para que se generen las debidas sanciones de organismos gubernamentales.

Tabla 16.

Área de servicio al cliente

FO

F1-O1 Asistir a una capacitación para mantener el buen ambiente laboral, además de mejorar las habilidades de cada trabajador.

F2-O2 Utilizar medios digitales para mejorar la comunicación con los clientes.

F3-O2 Fortalecer la imagen corporativa por medio de los trabajadores para incrementar las ventas.

F4-F5-O2 Establecer un servicio personalizado para clientes nuevos para crear un vínculo de fidelización hacia la empresa.

FA

F5-A2 Ofrecer ofertas mediante el programa de fidelización a los clientes para mantener las ventas en caso de un cambio en la economía.

F3-F4-A3 Ofrecer un servicio personalizado para identificar las necesidades de los clientes y cumplir con las expectativas de estos.

DO

D1-O1 Asistir a charlas de capacitación para crear conciencia a los trabajadores sobre cuidar los recursos de la empresa

DA

D1-A3 No emplear los recursos de la empresa en actividades que no generan una buena satisfacción del cliente.

Luego de haber revisado el FODA cruzado de cada área de la organización, se exponen los objetivos, las políticas, las estrategias y los procedimientos que serán llevados a cabo en cada área en la empresa Plancha Express Durán.

Tabla 17.

Área	Objetivos	Políticas	Estrategias	Procedimientos
Marketing	<p>Desarrollar una imagen corporativa confiable.</p> <p>Aumentar la participación de Plancha Express en el mercado de limpieza de zapatos.</p> <p>Incrementar los ingresos con base en una mayor captación de clientes.</p>	<p>Los trabajadores del área de <i>marketing</i> no pueden generar contenido y publicidad engañosa que afecte la credibilidad de la empresa.</p> <p>El área debe seguir el lineamiento del plan estratégico de la empresa.</p> <p>Antes de lanzar alguna nueva publicidad referente con cualquier servicio que brinda la empresa, este deberá ser aprobado por el jefe del área.</p>	<p>Crear contenidos multimedia en tendencia sobre la importancia de cuidar el calzado para mejorar la imagen personal, para ser difundido a través de las redes sociales Instagram, Facebook y WhatsApp.</p> <p>Buscar y establecer nuevos convenios con marcas reconocidas de la ciudad que tengan afinidad con el servicio de limpieza de zapatos como: <i>boutiques</i>, tiendas de calzado.</p> <p>Pago de anuncios publicitarios a través de páginas web que reflejen la calidad del</p>	<p>Contratar un <i>community manager</i>.</p> <p>El encargado de la empresa tendrá que supervisar el contenido multimedia que se comparta en los diferentes medios de comunicación digitales que emplee la empresa para transmitir la publicidad.</p> <p>La publicidad de la empresa se basará en comunicar todos los beneficios que el cliente obtendrá por utilizar los servicios de la misma.</p> <p>Ofrecer canjes del servicio a cambio de la utilización de la imagen de las marcas, para generar publicidad y confiabilidad en</p>

				servicio.	los clientes.
Compras	Identificar las mejores oportunidades para reducir costos. Mantener un control óptimo del inventario.	Las colaboradoras deberán firmar un acta al recibir y descargar implementos e insumos. Los colaboradores del área deberán emplear las mejores técnicas de compras que permita gestionar, de forma idónea, las diferentes variables que intervienen en el proceso de compra con, el fin de reducir los costos. Antes de ejecutar alguna compra con un nuevo proveedor, se deberá seguir el procedimiento de elección de proveedores establecido por la empresa.	Uso de la tecnología para poder almacenar datos referentes con compras de insumos y tener un mejor control. Buscar y seleccionar nuevos proveedores que ofrezcan insumos de calidad respecto con el servicio de limpieza de zapatos. Adquirir maquinaria que permita reducir costos y tiempos de entrega.	Contratar un sistema que permita trabajar con datos a través de la nube. Solicitar una reunión con los proveedores, para evaluar sus propuestas, verificar la calidad del producto y establecer los términos de contratación. Compra de maquinaria especializada en el servicio de limpieza de zapatos.	
Recursos Humanos	Mantener a los mejores trabajadores. Fomentar un buen ambiente laboral. Brindar apoyo a los trabajadores para que puedan desarrollarse y crecer en la organización.	El área se encargará de controlar la asistencia de cada uno de los trabajadores, con el fin de elaborar un informe de atrasos e inasistencias al final de cada mes. Al momento del proceso de selección de personal, se	Crear programas de capacitación que permitan que el nuevo personal se adapte, de mejor manera, al trabajo. Ejecutar programas de reconocimiento por los logros obtenidos, con el fin de	Supervisar los puestos de trabajo, con el fin de detectar posibles falencias y corregirlas mediante capacitaciones. Crear índices de cumplimiento para medir el desempeño de los trabajadores	

	realizarán pruebas teóricas y prácticas para poder medir sus conocimientos y aptitudes. El área se compromete en garantizar un lugar de trabajo libre de discriminación y acoso. Quien cometa alguna de esas faltas será sancionado.	garantizar la permanencia del personal. Realizar una capacitación trimestral para el personal, la que se base en aprender nuevos conocimientos y mejorar las habilidades de cada trabajador.	y, de esa forma, puedan tener acceso a las recompensas debidas. Realizar búsquedas de capacitaciones gratuitas en la página web del Ministerio de Trabajo. Realizar una capacitación interna sobre el uso correcto de los equipos tecnológicos de la empresa.	
Finanzas	Identificar todos los recursos financieros que mantiene la empresa. Realizar los pagos de manera oportuna a terceros. Brindar información transparente de la empresa.	Se deberá mantener correctamente archivada y de manera ordenada toda la documentación en su lugar correspondiente. Toda transacción que se realice deberá contar con un documento de respaldo. Las obligaciones financieras tendrán que ser pagadas en los tiempos correspondientes y bajo los lineamientos establecidos.	Generar ahorro a través de asesorías financieras a las que pueda acceder la empresa. Realizar una auditoría financiera para detectar posibles fallas en los estados financieros de la empresa. Utilizar un sistema que trabaje en la nube para facilitar la comunicación entre las personas que laboren en esta área.	Contratar un asesor financiero que pueda brindar una asesoría a la empresa en temas financieros. Coordinar con el SRI una capacitación que se base en el conocimiento de temas tributarios. Capacitar a los trabajadores en el uso de servicios de la nube, donde se puedan mantener datos de forma segura. Coordinar una reunión entre los

					colaboradores del área en donde se abarque la situación financiera de la empresa.
Servicio al cliente	Aumentar la satisfacción. Brindar a los clientes una experiencia positiva. Buscar la fidelización de nuevos clientes.	la	Los colaboradores deberán brindar una buena atención a los clientes de la empresa, contestando con amabilidad y cortesía a las dudas que estos presenten. Al garantizar la calidad del servicio, se asumirá toda responsabilidad con cualquier calzado afectado siempre y cuando ocurran dentro de la empresa. Se prohíbe la alteración de precios de los servicios que la empresa ofrece, con el objetivo de recibir recompensas en beneficio personal.	Asistir a una capacitación de forma trimestral para mantener el buen ambiente laboral y mejorar las habilidades del trabajador. Utilizar medios digitales para brindar mayor soporte a las inquietudes de los clientes. Establecer un servicio personalizado para clientes nuevos, con el fin de crear un vínculo de fidelización hacia la empresa.	Realizar una capacitación trimestral para el personal, la que se base en aprender nuevos conocimientos y mejorar las habilidades de cada trabajador. Crear un buzón de sugerencias digital donde los clientes puedan plasmar sus inquietudes, quejas y satisfacciones. Recoger información importante sobre las necesidades y preferencias de los clientes, y poder almacenarlas en la nube de la empresa.

Capítulo 6. Etapa financiera de la empresa

7.1 Flujo de efectivo

Plancha Express Durán tiene el siguiente flujo de efectivo, en consideración con que este año se han pagado deudas y se han adquirido activos fijos brutos, lo que significa que habido una salida de efectivo.

Tabla 18.

Estado de flujo de efectivo 2021

Estado de flujo de efectivo 2021	
Flujo de efectivo de las actividades operativas	
Utilidad neta después de impuestos	\$ 5 957,11
	\$ 4
Depreciación	470,88
	\$ 3
Disminución de las cuentas por cobrar	259,75
	\$ -
Aumento de los inventarios	123,87
	\$ -2
Disminución de las cuentas por pagar	045,57
	\$ -
Deudas acumuladas	-
Efectivo proveniente de las actividades operativas	\$ 11 518,31
Flujo de efectivo de las Actividades de inversión	
	\$ -18
Aumento de los activos fijos brutos	053,46
	\$ -
Cambio en los interés empresariales	-
	\$ -18
Efectivo proveniente de las actividades de inversión	053,46
Flujo de efectivo de las actividades de financiamiento	
Disminución de los documentos por pagar	
Disminución de las deudas a largo plazo	-3 708,06
Cambio en el patrimonio de los accionistas	-2 580,44
Dividendos pagados	
EFFECTIVO PROVENIENTE DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	\$ -6
	288,50
Aumento neto del efectivo y los valores negociables	\$ -12
	823,66

7.2 Ventas proyectadas

Para la proyección de las ventas, se utilizó el método de pronóstico basado en los datos de las ventas de años anteriores de Plancha Express Durán, así, el resultado que arroja esta fórmula es que las ventas crecerán en un 3 %, por ende, los costos variables y gastos variables también aumentarán en un 3 % y todo lo demás se mantiene constante.

Tabla 19.

Ventas proyectadas					
	2021	2022	2023	2024	2025
Ingreso por ventas	\$ 65.622,00	\$ 67.590,66	\$ 69.618,38	\$ 71.706,93	\$ 73.858,14
costo fijo	\$ 45.809,48	\$ 45.809,48	\$ 45.809,48	\$ 45.809,48	\$ 45.809,48
costo variable	\$ 8.313,52	\$ 8.562,93	\$ 8.819,82	\$ 9.084,41	\$ 9.356,94
utilidad bruta	\$ 11.499,00	\$ 13.218,26	\$ 14.989,09	\$ 16.813,04	\$ 18.691,72
Gastos fijos	\$ 798,86	\$ 798,86	\$ 798,86	\$ 798,86	\$ 798,86
gasto variable	\$ 375,86	\$ 387,13	\$ 398,75	\$ 410,71	\$ 423,03
utilidad operativa	\$ 10.324,28	\$ 12.032,26	\$ 13.791,48	\$ 15.603,48	\$ 17.469,83
Menos gasto por intereses	\$ 3.750,38	\$ 3.750,38	\$ 3.750,38	\$ 3.750,38	\$ 3.750,38
utilidad neta antes de impuestos	\$ 6.573,90	\$ 8.281,88	\$ 10.041,10	\$ 11.853,10	\$ 13.719,45
Menos impuestos	\$ 616,79	\$ 1.935,48	\$ 2.346,61	\$ 2.770,07	\$ 3.206,24
Utilidad neta despues de impuestos	\$ 5.957,11	\$ 6.346,41	\$ 7.694,50	\$ 9.083,03	\$ 10.513,21

7.3 Punto de equilibrio

Para encontrar el punto de equilibrio de la empresa, se utilizaron los estados financieros del último periodo económico.

Tabla 20.

Punto de equilibrio en dólares	
Ingreso por ventas	\$ 65.622,00
Costos fijos	\$ 45.809,48
Costos variables	\$ 8.313,52

$$\text{Margen de contribución} = 1 - \left(\frac{\text{costos variables}}{\text{Ingreso por ventas}} \right)$$

$$\text{Margen de contribuci3n} = 1 - \left(\frac{8.313,52}{65.622,00} \right)$$

Margen de contribuci3n	0,87
-------------------------------	-------------

$$PE \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Margen de contribuci3n}}$$

$$PE \frac{45.809,48}{0.87}$$

Punto de equilibrio	\$ 52 454,88
----------------------------	---------------------

7.4 TIR y VAN

Tasa de descuento	10,00 %
TIR	11 %
VAN	\$ 5 031,93

Conclusiones

Una vez culminado el trabajo de investigación sobre plan estratégico aplicado a Plancha Express Duran en el servicio de limpieza de zapatos en la ciudad de Cuenca. Podemos llegar a la conclusión de que la empresa a pesar del crecimiento progresivo que ha tenido en el transcurso de los últimos años, aun tiene varias falencias en ciertas directrices de su organización. El servicio que ofrece la empresa hoy en día es un servicio distinto al que otras empresas de lavandería ofrecen en la ciudad de Cuenca y en el país, por lo tanto, si la empresa realiza ciertos cambios tanto en su estructura como organización y en factores clave dentro de su servicio, el futuro es muy prometedor en cuanto a crecimiento para Plancha Express Duran. Dentro de los puntos mas débiles encontrados dentro de la investigación realizada a la empresa fueron la falta de áreas administrativas en la organización puesto que ciertas actividades dentro de la empresa están siendo designadas a personas y áreas que no tienen nada que ver con la actividad, si bien es cierto que hace aproximadamente veinte años atrás les fue suficiente las áreas con las que actualmente cuentan, hoy en día es un factor que no le permite seguir creciendo a la empresa.

A pesar del problema que presentamos anteriormente, se encontraron puntos muy fuertes dentro de la empresa. Los cuales le permiten a Plancha Express Duran distinguirse de su competencia a pesar de que hoy en día no existe ninguna empresa dedicada específicamente a la limpieza de calzado en el país, mucho menos en la ciudad de Cuenca. Por lo visto en todo el desarrollo del presente trabajo, la empresa se esforzó mucho en especializarse en el servicio de limpieza de zapatos, ya que es un nicho de mercado que no ha sido explotado como se debe en la ciudad. Plancha Express Durán cuida mucho los detalles a la hora de presentar su trabajo culminado, es decir los zapatos son entregados en bolsa plásticas que brindan mayor comodidad para sus clientes a la hora de retirar su calzado, a pesar de ello hemos sugerido a la empresa mejorar esa presentación para generar un mayor valor agregado en cuanto a la presentación del calzado una vez terminada su limpieza.

Por lo tanto, analizando todos los puntos de la empresa, tanto positivos como negativos, podemos decir que Plancha Express Duran es una organización muy comprometida con los niveles de satisfacción que son percibidos por sus clientes, por ello la empresa trata de brindar el mejor servicio posible en cada par de zapatos que realiza una limpieza profesional. Por ello las estrategias planteadas en el presente trabajo le serán de mucha ayuda para mejorar puntos clave

en los distintas áreas con las que cuenta la empresa, y además sugerimos a la empresa agregar otras áreas que desde nuestro punto de visto son muy necesarias para que todas sus áreas sean más eficientes y en si la empresa se pueda volver mas eficiente, eficaz y competitiva.

Recomendaciones

- Implementar nuevas áreas en la organización, debido al crecimiento de la empresa en los últimos años.
- Habilitar un canal de comunicación seguro para realizar el trabajo en equipo entre distintas áreas, para agilizar el trabajo y volver más eficiente a la empresa.
- Crear vínculos con empresas dedicadas a la venta de calzado, para generar alianzas estratégicas que produzcan beneficios a ambas partes.
- Brindar un servicio postventa en el que se pueda constatar y evaluar los niveles de satisfacción percibidos por los clientes.
- Mejorar el *packing* del producto final a la hora de entregarse a los clientes.
- Implementar un sistema de rotación para el cuerpo de trabajo de los diferentes locales ubicados en la ciudad de Cuenca.
- Capacitaciones al cuerpo de trabajo de la organización y con más énfasis en aquellos trabajadores que tienen un trato directo con los clientes.

Bibliografía

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Naciones Unidas.

Ayestaran, R., Rangel-Pérez, C., & Sebastián-Morillas, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad. Conectando con el consumidor*. ESIC.

Banco Central del Ecuador. (30 de 12 de 2020). *Banco Central del Ecuador*. La economía Ecuatoriana se recuperará 3.1% en 2021: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1394-la-economia-ecuatoriana-se-recuperara-3-1-en-2021>

- Banco Mundial. (2021). *Banco Mundial en Ecuador*.
<https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Brik, D. (2021). *Lasso buscará el consenso en la economía para evitar la confrontación social*.
 SWI: https://www.swissinfo.ch/spa/ecuador-econom%C3%ADa_lasso-buscar%C3%A1-el-consenso-en-la-econom%C3%ADa-para-evitar-la-confrontaci%C3%B3n-social/46688904
- Camara de Comercio de Quito. (2020). *Manual Práctico para emprendedores*. <https://ccq.ec/wp-content/uploads/2019/01/Instructivo-legal-pra%CC%81ctico-para-emprendedores-DEF..pdf>
- Castro, M. (2021). *Los desafíos ambientales de Ecuador en el 2021*.
<https://es.mongabay.com/2021/01/desafios-ambientales-ecuador-2021-hidroelectricas-mineria-petroleo/>
- Céspedes, I. (2011). *Aprenda a reciclar el agua jabonosa*.
<https://www.quiminet.com/articulos/aprenda-a-reciclar-el-agua-jabonosa-47823.htm>
- Chan, K., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del oceano azul*. Norma.
- Coba, G. (2021). *La economía ecuatoriana creció 8,4% en el segundo trimestre de 2021*.
 Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/pib-ecuador-segundo-trimestre-banco-central/>
- Código del Trabajo. (2012). *Código del Trabajo*. Registro Oficial.
- Constitución del Ecuador. (2008). *Congreso Nacional - Contitución del Ecuador*.
- Contreras, R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica.
Pensamiento & Gestión, 35, 152-181.
- Cooperación Duran. (s.f.). *Historia*. <https://corporacionduran.com/quienes-somos/>
- Corporación, D. (2019). <https://corporacionduran.com/quienes-somos/>.
- David, F. (2013). *Conceptos de administraciòn estratègica*. Pearson.
- DSPACE. (s.f.). *Naturaleza de la planificación estratégica*.
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3282/1/UPS-QT02296.pdf.pdf>

- El Universo. (2021). *Presidente Lasso descarta enviar reforma a la ley tributaria y levantará debate sobre nueva ley laboral desde enero*.
<https://www.eluniverso.com/noticias/economia/el-presidente-lasso-no-enviara-reforma-a-la-ley-tributaria-y-niega-pacto-con-el-correismo-nota/>
- Galindo, L. (s.f.). *Fundamentos de administración*.
https://moodle.uneg.edu.ve/pluginfile.php/56003/mod_resource/content/1/fundamentos-de-administracion-munch-garcia%20%281%29.pdf
- García, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 38(5), 1-14.
- González, F. (2011). La planificación estratégica de recursos humanos. *Revista de administración pública*, 3.
- Gossi, R. (2004). *Innovar en mercados emergentes: El paradigma de la T grande*. Harvard Business Review.
- Grijalva, A. (2009). *Principales innovaciones en la Constitución de Ecuador del 2008*.
<http://www.institut-gouvernance.org/es/analyse/fiche-analyse-454.html>
- Grupo Faro. (2021). *Análisis de las propuestas económicas del Gobierno de Guillermo Lasso*.
<https://grupofaro.org/radio-huancavilca-analisis-de-las-propuestas-economicas-del-gobierno-de-guillermo-lasso/>
- Guiliany, G., Duran, Portela, C., Pulido, P., Cali, G., & Marcano., P. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad.
- Hamel, G. (2006). *El porqué, el qué y el cómo de innovación de gestión*. Harvard Business Review.
- Hernández, C. (2020). *Enorme político en Ecuador*. <https://paises.leyderecho.org/entorno-politico-en-ecuador/>
- INEC. (2021). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. INEC- Ecuador en Cifras.

- INEC. (2021). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*. Quito: Ecuador en Cifras.
- INEC. (s.f.). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- Lasso, G. (2021). *A los empresarios ecuatorianos*. Comunicaciones vía página oficial.
- Luna, C. (2014). *Administración Estratégica*. Patria.
- Mendoza, D., López, D., & Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-79.
- Mendoza, López, & Salas. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5794127>.
- Mintzberg, H. (2006). *Las cinco Ps de la estrategia*. Bookman.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampell, J. (2008). *Safari a la estrategia*. Garnica.
- Monografías. (s.f.). *La cadena de valor de Michael Porter*. <https://www.monografias.com/trabajos107/cadena-valor-michael-porter/cadena-valor-michael-porter>
- Orozco, M. (2021). *Salario Básico sube a USD 425 y favorece al 5,4% de los trabajadores*. Primicias - Economía: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/salario-basico-subecuador-trabajadores-costo/>
- Ortega, A. (2008). *Planeación financiera estratégica*. McGraw Hill Interamericana.
- Paris. (2005). *La planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas*. <https://repository.unimilitar.edu.com/handle/10654/15416>.
- Paris, F. (2005). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Paidotribo.
- Parra, M., & Durán, S. (2014). Desarrollo organizacional y estrategias de tecnofomación en instituciones de educación superior colombianas. <http://www.unilibrebaq.edu.co/ojsinvestigacion/index.php/dictamenlibre/article/view/518>

- Pinto, D. (2007). Planificación estratégica de marketing. *Perspectivas*, 20, 67-104.
- Porter, M. (2014). *Estrategia empresarial: Su formulación, planeación e implementación*.
- Porter, M. (2016). Ventaja Competitiva . En M. E. Porter, *Ventaja Competitiva*. Grupo Editorial Patria.
- Primicias. (2021). *Habrá menos beneficios tributarios para personas y empresas desde 2022*.
Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/reforma-beneficios-tributarios-ecuador/>
- Real Academia Española. (2021). *Diccionario de la lengua española*. RAE.
- Roa, S. (2019). *Ecuador: tecnología del siglo XXI al servicio del pueblo ancestral Siekopai*.
<https://es.mongabay.com/2019/11/ecuador-tecnologia-siekopai-drones-invasiones-petroleo/>
- Sánchez, E., Pavon, J., Reyes, D., Bell, D., & Gonzalez, M. (2016). La planeación estratégica y su impacto en la dirección docente. *MEDISAN*, 20(3), 306.
- Sánchez, T., & León-Serrano, L. (2018). *La política Económica en la Gestión Empresarial*. Machala - Ecuador: Editorial UTMACH.
- Serna, H. (2007). *Gerencia Estratégica: Teoría-Metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Indices de gestión.
- Serrano, D. (2021). *8 puntos claves de la reforma laboral que plantea el Gobierno*.
<https://politicadeecuador.com/2021/8-puntos-claves-de-la-reforma-laboral-que-plantea-el-gobierno/>
- SUPERCIAS. (2021). *Estudios sectoriales, supercías*.
<https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/index.php/estudios-sectoriales/>
- Terán, E. (2020). *Las lavanderías, espacios de convivencia en el centro*.
<https://www.elcomercio.com/actualidad/quito/lavanderias-espacios-convivencia-centro-quito.html>
- Terrazas, R. (2011). Planificación y programación de operaciones. *Revista Perspectivas*, 28, 7-32.

Valencia, G., & Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*, 3(8), 335-344.

Valencia, G., & Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*, 3(8), 335-344.

Vargas, J. (2004). *Historia de la Cultura Ecuatoriana*. Editorial Casa de la Cultura Ecuatoriana.

Victoria, & Gauchi. (2014). El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199532731046>.

Vizueté, V. (2021). *Las lavanderías comunales resisten la pandemia*. El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/quito/quito-lavanderias-comunales-pandemia-tradicion.html>

Zabala, K., & Borré, J. (2018). Planificación estratégica financiera en las cadenas de farmacias familiares del estado Zulia-Venezuela. *Revista de ciencias sociales*, 9-25.

Anexos

Anexo 1. Estado de resultados

Plancha Express Durán

BALANCE GENERAL AL 2021/12/31

Códigos	Nombre					
1000	Activos					566.780,69
1001	Activo corriente				66.892,08	
1100	Efectivo y equivalentes del efectivo			2.586,22		
1120	Bancos		2.586,22			
112003	Banco del Pacífico	2.586,22				
1200	Cuentas por cobrar			23.479,12		
1205	Comerciales		23.479,12			
120501	Clientes	23.479,12				

1400	Impuestos y retenciones			39.450,46		
1420	Impuesto valor agregado			506,63		
142003	Crédito Tributario Iva	506,63				
1430	Retenciones en la fuente			38.943,83		
143001	Retención Renta Clientes	15.977,17				
143003	Crédito Tributario Ret.Renta.	22.966,66				
1500	Compras de mercadería			1.376,28		
1510	Inventario de mercadería			1.376,28		
151001	Inventario de Mercadería e Insumos	1.376,28				
1800	Propiedades planta y equipo				499.888,61	
1801	Al costo de adquisición			773.714,01		
180101	Muebles y enseres de oficina	42.394,92				
180102	Equipos de computación	24.886,20				
180103	Instalaciones	323.192,77				
180104	Equipo de Oficina	3.648,42				
180106	Maquinaria	256.503,20				
180107	Programas de computación	3.088,50				
180108	Vehículo	25.000,00				
180109	Terrenos	95.000,00				
1802	Depreciación acumulada al costo de PPE			273.825,40		
180201	Muebles y enseres	3.625,70				

	de oficina					
180202	Equipos de computación	25.096,70				
180203	Instalaciones	68.456,05				
180204	Equipo de Oficina	111,30				
180205	Maquinaria	149.295,81				
180206	Programas de computación	2.462,44				
180207	Vehículo	25.000,00				
2000	Pasivos					339.627,35
2001	Pasivos corrientes				339.627,35	
2200	Cuentas por pagar			302.150,49		
2201	Proveedores		34.458,42			
220101	Locales	34.458,42				
2202	Obligaciones con instituciones financieras		265.440,51			
220201	Préstamo Banco Pichincha L/P	62.514,25				
220203	Préstamo Banco Pacífico	149.933,37				
220204	Préstamo Cooperativa Caja	15.709,02				
220206	Préstamo Banco Pichincha/capital de trabajo	37.283,87				
2209	Otras cuentas por pagar		2.251,56			
220904	Otras cuentas por pagar	2.251,56				
2300	Gastos acumulados por pagar			37.476,86		
2301	Sueldos y salarios		26.534,70			
230101	Sueldos por pagar	26.534,70				

2302	Beneficios sociales		10.942,16			
230203	Aporte personal y patronal IESS	6.202,15				
230206	Fondos de reserva IESS	33,70				
230207	Provisiones sociales por pagar	4.706,31				
3000	Inversion de accionistas					204.690,40
3200	Aportes futuras capitalizaciones		196.830,50			
320001	Socio1	196.830,50				
3500	Utilidad del ejercicio		7.859,90			
350001	Utilidad del ejercicio	7.859,90				
Utilidad						22.462,94

GERENTE GENERAL

Sr. Jorge Durán

CONTADOR

Ing. Carmen Capelo Q.

Plancha Express Durán
Estado de resultados al 2021/12/31

Código	Nombre	Acumulado
4	Resultados	762.208,53
4000	Ingresos	762.208,53
4100	Ventas netas	762.299,53
410001	Ventas 12%	761.863,03
410002	Ventas 0%	436,50
4280	Descuentos en ventas	2.135,43

428001	Descuentos 12%	2.135,43
4290	Reembolso de gastos	2.044,43
429002	Otras rentas	2.044,43
5000	Costos	739.745,59
6000	Gastos	739.745,59
6001	Gastos de VTA y administra	691.221,45
600101	Gastos de Matriculación	17,86
6010	Remuneración y beneficios sociales	478.429,47
601001	Sueldos, salarios materia de IESS	328.563,35
601002	Horas Extras	8.023,71
601007	Vacaciones Personal	177,00
601008	Décimo Tercer Sueldo	28.033,19
601009	Décimo Cuarto Sueldo	27.072,04
601010	Fondos de Reserva	12.595,62
601011	Aporte Patronal - IESS	40.895,33
601013	Gasto Indemnizaciones	33.069,23
6011	Alimentación	71,37
601101	Alimentación y Refrigerios Personal	71,37
6012	Uniformes	961,59
601201	Uniformes	961,59
6014	Capacitación y cursos	114,29
601401	Cursos de capacitación	114,29
6015	Suministros de aseo	72.090,43
601501	Útiles de aseo y limpieza	907,16
601502	Suministros de limpieza y lavado	71.183,27
6016	Suministros de oficina	2.705,69
601601	Útiles de oficina	1.137,98
601602	Suministros y materiales	1.567,71

6018	Atenciones sociales	2.295,75
601801	Gastos de gestión	2.295,75
6022	Publicidad y propaganda	2.966,31
602201	Publicidad y promoción	2.966,31
6023	Mantenimiento y reparaciones	43.078,88
602302	Mantenimiento local e instalaciones	19.515,90
602303	Mantenimiento de muebles y enseres	6.020,70
602304	Mantenimiento equipos de computación	2.389,39
602305	Repuestos de maquinaria de planta	1.200,15
602307	Mantenimiento de maquinaria	12.528,18
602308	Mantenimiento de vehículos	1.424,56
6024	Arriendos y condominios	11.028,51
602401	Arriendo inmuebles	9.947,50
602402	Condominios y alicuotas	1.081,01
6025	Servicios	14.339,50
602501	Electricidad	3.313,89
602502	Agua Potable	4.663,87
602503	Telefónico	1.075,40
602504	Internet	4.365,52
602505	Seguridad y monitoreo	323,00
602506	Gastos de administración	273,24
602507	Seguros y reaseguros	324,58
6026	Transporte	7.600,77
602602	Transporte, fletes	600,45
602603	Combustible	6.931,22
602604	Parqueadero	69,10
6029	Honorarios profesionales	4.227,00
602901	Honorarios varios servicios	1.720,00
602905	Servicios contables	2.507,00
6032	Depreciaciones	49.676,41

603201	Muebles y enseres de oficina	3.191,45
603202	Equipos de computación	5.577,74
603203	Instalaciones	14.906,05
603204	Equipo de oficina	42,00
603206	Maquinaria	25.650,32
603207	Programas de computación	308,85
6034	Otros gastos	1.617,62
603401	Equipos y otros de menor	287,54
603499	Otros Gastos	1.330,08
6500	Gastos financieros	41.670,89
6510	Intereses	39.569,41
651002	Intereses bancarios	39.569,41
6540	Gastos bancarios	2.101,48
654001	Gastos y Comisiones Bancarias	811,04
654002	Otros Gastos Bancarios	1.141,94
654004	Datafast	148,50
6900	Partic. Impto y reserva	6.853,25
6920	Impuesto a la renta	6.853,25
692001	Impuesto a la Renta Anual	6.853,25
Utilidad acumulada		22.462,94

GERENTE GENERAL

CONTADOR