

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLE

**TRABAJO TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN
GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ENFOCADA A MEJORAR LOS
INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LA EMPRESA CLEAN & SERVICE**

LEONARDO XAVIER SALAZAR TINIZARAY

DIRECTOR: MGTR. CHRISTIAN FAJARDO SEMPÉRTEGUI

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS
ORGANIZACIONES**

QUITO, AGOSTO 2021

ÍNDICE

1	RESUMEN EJECUTIVO	1
2	INTRODUCCIÓN	2
3	DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO	3
3.1	Antecedentes de la Empresa	3
3.1.1	Reseña Histórica de la Empresa.....	3
3.1.2	Situación Actual de la Empresa	5
3.2	Generalidades.....	10
3.2.1	Razón Social	10
3.2.2	Tipo de Empresa	13
3.2.3	Imagen Corporativa profesional.....	13
3.3	Análisis del Entorno (PESTEL).....	14
3.3.1	Componente Político.....	14
3.3.2	Componente Económico.....	15
3.3.3	Componente Socio Cultural	15
3.3.4	Componente Tecnológico	16
3.3.5	Componente Ecológico.....	16
3.3.6	Componente Legal	17
3.4	Análisis Interno	17
3.4.1	Factor Financiero	17
3.4.2	Análisis de Procesos.....	17
3.4.3	Análisis de Estructura Organizacional	18
4	FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO CLEAN & SERVICE.....	20
4.1	Encuesta	20
4.1.1	Objetivos de la Encuesta.....	21
4.1.2	Diseño de la Encuesta	21
4.1.3	Representación gráfica de los resultados e interpretación	23
4.2	Fundamentos Filosóficos	40

4.2.1	Misión	40
4.2.2	Visión.....	41
4.2.3	Valores corporativos	41
4.2.4	Cadena de valor.....	41
4.2.5	Mapa de Procesos.....	44
4.3	Políticas organizacionales	48
4.3.1	Para empleados	48
4.3.2	Para clientes	49
4.3.3	Para proveedores	49
4.4	Planeación	49
4.4.1	FODA.....	50
4.4.2	Objetivos Estratégicos.....	58
4.4.3	Estrategias	60
4.4.4	Indicadores y Metas	61
4.4.5	Planificación Operativa (POA)	63
4.5	Plan de Acción	66
4.5.1	Plan de Acción Administración de Condominios y Servicios	67
4.5.2	Plan de Acción Comercial y Marketing.....	68
4.5.3	Plan de Acción Administrativa Financiera	69
4.5.4	Planificación de Contingencia	70
4.6	Estructura Organizacional.....	71
4.6.1	Organigrama Estructural	71
4.6.2	Organigrama funcional	71
5	BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA CLEAN & SERVICE	75
5.1	Mapa Estratégico.....	75
5.2	Cuadro de Mando Integral	76
5.2.1	Perspectiva Financiera	76
5.2.2	Perspectiva del Cliente.....	77

5.2.3	Perspectiva del Proceso Interno	78
5.2.4	Perspectiva y Formulación de Crecimiento	79
6	EVALUACIÓN FINANCIERA	80
6.1	Estados Financieros.....	80
6.1.1	Estado de situación proyectado.....	81
6.1.2	Estado de Resultados Integral	85
6.2	Evaluación de Presupuesto del Capital	87
6.2.1	Valor Presente Neto (VPN o VAN)	87
6.2.2	Tasa Interna de Retorno (TIR)	88
6.2.3	Período de Recuperación de Inversión.....	90
6.3	Relación Beneficio Costo.....	92
6.4	Punto De Equilibrio	93
6.5	Índices Financieros	95
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	96
7.1	Conclusiones	96
7.2	Recomendaciones.....	97
8	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	99
9	APÉNDICE.....	101

FIGURAS

Figura 1 Reseña Histórica Empresa Clean & Service	5
Figura 2. RUC empresa Clean & Service parte frontal	11
Figura 3. Ruc de la empresa parte posterior	12
Figura 4. Logo de la empresa.....	13
Figura 5 Encuesta de Administración de Servicios de Administración de Condominios, pregunta 1	24
Figura 6 Encuesta de Administración de Servicios de Administración de Condominios, pregunta 2	25
Figura 7 Encuesta de Administración de Servicios de Administración de Condominios, pregunta 3	26
Figura 8 Encuesta de Administración de Servicios de Administración de Condominios, pregunta 4	28
Figura 9 Encuesta de Administración de Servicios de Administración de Condominios, pregunta 6	29
Figura 10 Encuesta de Administración de Servicios de Administración de Condominios, pregunta 7	31
Figura 11 Encuesta de Administración de Servicios de Administración de Condominios, pregunta 8	32
Figura 12 Encuesta de Administración de Servicios de Administración de Condominios, pregunta 9	33
Figura 13 Encuesta de Administración de Servicios de Administración de Condominios, pregunta 10	34
Figura 14 Encuesta de Administración de Servicios de Administración de Condominios, pregunta 11	36
Figura 15 Encuesta de Administración de Servicios de Administración de Condominios, pregunta 12	37
Figura 16 Encuesta de Administración de Servicios de Administración de Condominios, pregunta 13	38
Figura 17 Encuesta de Administración de Servicios de Administración de Condominios, pregunta 14	40
Figura 18 Cadena de Valor Clean & Service	43

Figura 19 Mapa de Procesos Clean & Service	46
Figura 20 Organigrama Estructural Empresa Clean & Service.....	71

TABLAS

Tabla 1: Modelo de Negocio Empresa Clean & Service	6
Tabla 2: Muestra Estadística para determinar número de condominios a encuestar	23
Tabla 3: Resultados pregunta 1, Encuesta de Servicios de Administración de Condominios	24
Tabla 4: Resultados pregunta 2, Encuesta de Servicios de Administración de Condominios	25
Tabla 5: Resultados pregunta 3, Encuesta de Servicios de Administración de Condominios	26
Tabla 6: Resultados pregunta 4, Encuesta de Servicios de Administración de Condominios	27
Tabla 7: Resultados pregunta 5, Encuesta de Servicios de Administración de Condominios	28
Tabla 8: Resultados pregunta 6, Encuesta de Servicios de Administración de Condominios	29
Tabla 9: Resultados pregunta 7, Encuesta de Servicios de Administración de Condominios	30
Tabla 10: Resultados pregunta 8, Encuesta de Servicios de Administración de Condominios	32
Tabla 11: Resultados pregunta 9, Encuesta de Servicios de Administración de Condominios	33
Tabla 12: Resultados pregunta 10, Encuesta de Servicios de Administración de Condominios	34
Tabla 13: Resultados pregunta 11, Encuesta de Servicios de Administración de Condominios	35
Tabla 14: Resultados pregunta 12, Encuesta de Servicios de Administración de Condominios	37
Tabla 15: Resultados pregunta 13, Encuesta de Servicios de Administración de Condominios	38
Tabla 16: Resultados pregunta 14, Encuesta de Servicios de Administración de Condominios	39
Tabla 17: Catálogo de Procesos por Niveles, Empresa Clean & Service	47

Tabla 18: Factor Fortalezas, Análisis FODA Empresa Clean & Service	51
Tabla 19: Factor Debilidades, Análisis FODA Empresa Clean & Service.....	52
<i>Tabla 20: Factor Oportunidades, Análisis FODA Empresa Clean & Service.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 21: Factor Amenazas, Análisis FODA Empresa Clean & Service</i>	<i>54</i>
Tabla 22: Acciones Estratégicas de Ataque, Análisis FODA Empresa Clean & Service	55
Tabla 23: Acciones Estratégicas de Defensa, Análisis FODA Empresa Clean & Service	57
Tabla 24: Objetivos Estratégicos con base en las Acciones Estratégicas de Ataque y Defensa determinados en el FODA	59
Tabla 25: Lineamientos Estratégicos con base en las Acciones Estratégicas de Ataque y Defensa determinados en el FODA	61
Tabla 26: Indicadores de los Objetivos Estratégicos con base en las Acciones Estratégicas de Ataque y Defensa determinados en el FODA.....	62
Tabla 27: Plan Operativo Anual Jefatura de Administración de Condominios y Servicios	64
Tabla 28: Plan Operativo Anual Jefatura Comercial y Marketing	65
Tabla 29: Plan Operativo Anual Jefatura Administrativa Financiera.....	66
Tabla 30: Plan de Acción Administración de Condominios y Servicios.....	67
<i>Tabla 31: Plan de Acción Comercial y Marketing</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 32: Plan de Acción Administrativa Financiera</i>	<i>69</i>
Tabla 33: Plan de Contingencia Empresa Clean & Service.....	70
Tabla 34: Mapa Estratégico Empresa Clean & Service.....	75
Tabla 35: Perspectiva Financiera BSC	76
Tabla 36: Perspectiva del Cliente BSC	77
Tabla 37: Perspectiva Procesos Internos BSC	78
Tabla 38: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento BSC	79
Tabla 39: Resumen Inversión	80
Tabla 40: Estado de situación año 2021	81
Tabla 41: Estado de Situación Financiera Proyecto.....	83
Tabla 42: Estado de Resultados Integral.....	85
Tabla 42: Valor Actual Neto.....	88
Tabla 44: Tasa Interna de Retorno.....	89
Tabla 45: Periodo de Recuperación de la Inversión	90

Tabla 45: Cálculo del PRI.....	91
Tabla 47: Relación Costo Beneficio	92
Tabla 47:Punto de Equilibrio	93
Tabla 49: Calculo de Punto de Equilibrio.....	94
Tabla 50: Índices Financieros	95

1 RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Clean & Service que se dedica a la administración de condominios y servicios complementarios en el Cantón Rumiñahui, las actividades de esta Pyme inician en el año 2015, con un emprendimiento que surge con el objetivo de solventar algunas necesidades que se identificaron al realizar un breve levantamiento de información con un pequeño grupo objetivo, en los años subsiguientes debido a la operatividad de la empresa se ha priorizado la gestión a la planificación, por lo que no se cuenta con un modelo definido de gestión estratégica controlado y monitoreado, situación que no ha permitido determinar claramente la propuesta de valor. En la actualidad la empresa ha evidenciado la necesidad de iniciar con la realización de un diagnóstico integral considerando los factores internos y externos que impactan en el desempeño de la organización (Kaplan & Norton, 2008). Para este análisis se iniciará con la aplicación de dos herramientas, la primera enfocada hacia el análisis externo con el método PESTEL (Político, Económico, Social Tecnológico, ambiental y Legal) (Kaplan & Norton, 2008). Para el análisis de los factores internos se aplicará como segunda herramienta el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades), metodologías que permitirán generar un diagnóstico global de la situación actual de la empresa tanto a nivel externo como interno (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012)

Otro insumo importante a considerar en la presente investigación, es el levantamiento de información a través de la encuesta, el desarrollo de este proceso se lo efectuará a través de un enfoque cualitativo con un alcance exploratorio descriptivo, aplicado a través de un cuestionario dirigido hacia los clientes y potenciales clientes de los servicios que presta la empresa en el Cantón Rumiñahui. Para el cálculo de la Muestra Estadística, se tomará como base la población de Condominios del Catastro del Registro Único de Contribuyentes (Servicio de Rentas Internas, 2021). De manera complementaria, con el fin de analizar la situación actual de la empresa Clean & Service desde el punto de vista del negocio, se planteará el diseño del Business Model Canvas, el cual facilita la tarea de transmitir la misión y visión, actividad, funcionamiento y objetivos de la empresa (Ortiz Rodríguez & Capó Vicedo, 2015).

Partir del diagnóstico organizacional para plantear dentro de la Planificación Estratégica los Objetivos Estratégicos, permitirá desarrollar una estructura óptima para el desempeño

de la empresa, la que contará con una misión, visión y valores organizacionales como punto de partida, así como las acciones estratégicas y operativas para cumplir con los objetivos planteados. La determinación de la estructura orgánica con la que la empresa debe desempeñarse permitirá definir también las funciones de cada una de las posiciones alineadas a los procesos establecidos. El enfoque de procesos aporta a la misión, visión y objetivos estratégicos y por ende a la satisfacción de los clientes (Zaratiegui, 1999). La cadena de valor por su parte muestra la interacción entre los procesos de la organización, empezando por las actividades que se responsabilizan de suministrar la materia prima para que se produzca un determinado producto o servicio hasta terminar en el usuario final del mismo, por lo que al determinar la Cadena de Valor de la Empresa se contará con un insumo para desarrollar una ventaja competitiva sostenible (Quintero & Sánchez, 2006). Tomando como base la cadena de valor se debe determinar el Mapa de Procesos que permite describir a la organización en su totalidad a través de sus procesos, desde una visión en conjunto con sus respectivas interacciones, hasta el detalle de cada proceso, sea este estratégico, proceso de negocio o proceso de apoyo (Bravo Carrasco, 2011)

Finalmente, así como los procesos organizacionales se ejecutan a través de las funciones asignadas a cada una de las posiciones de la estructura organizacional, el Plan Estratégico debe ser aterrizado a cada uno de los Departamentos a través del Plan Operativo Anual, por ello se determinará las acciones a realizarse en el Plan antes mencionado con sus respectivos indicadores de gestión, estos deben formar parte del Cuadro de Mando Integral el mismo que permitirá llevar el monitoreo y control de las estrategias propuestas alineados a los recursos económicos y humanos (Baraybar, 2011).

2 INTRODUCCIÓN

Clean & Service es una empresa que se crea hace seis años originalmente para prestar servicios de limpieza a empresas, edificios, hogares, condominios, oficinas, sin embargo, en los últimos tres años ha incursionado en la administración de condominios aprovechando la expansión del área urbana y la necesidad de la población de tener una vivienda segura que cuente con una gestión centralizada de la administración de los servicios, como son la limpieza, seguridad y mantenimiento de los condominios ubicados en el Cantón Rumiñahui.

Este cambio acelerado de razón de ser de la empresa, no ha permitido planificar de manera adecuada su incursión en el mercado, realizar un análisis esquemático de su entorno así como tampoco desarrollar una estrategia interna clara para su giro del negocio, situación que ha ocasionado que en la actualidad la empresa no cuente con un Plan Estratégico Organizacional, procesos definidos e indicadores de desempeño para monitoreo y control de la gestión que realiza, estos instrumentos una vez desarrollados permitirán direccionar a la organización hacia el logro de los objetivos planteados.

El plan estratégico para la empresa Clean & Service pretende orientar a la organización hacia la toma eficiente de decisiones planteando un direccionamiento con base en el análisis de las necesidades del cliente y su entorno, otra parte importante es evaluar a la empresa de manera integral proponiendo un modelo de procesos complementado con un Plan Operativo Anual que pueda ser monitoreado y controlado a través del Cuadro de Mando Integral.

3 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO

La administración estratégica como un proceso de mejora continua prepara a los líderes para los cambios, los mantiene alertas para generar nuevas oportunidades y aprovechar las amenazas; así como también promueve el desarrollo de un modelo de negocio en constante evolución que produce un éxito sostenido para la organización (Torres Hernández, 2015).

3.1 Antecedentes de la Empresa

A continuación, se detallan la información más relevante de la empresa Clean & Service que se dedica a la administración de condominios y servicios complementarios en el Cantón Rumiñahui.

3.1.1 Reseña Histórica de la Empresa

Con el fin de obtener información referente de la empresa Clean & Service, se entrevistó a la Sra. Paulina Salazar dueña fundadora de la empresa. En el año 2015 se crea Clean &

Service ubicada en el Valle de los Chillos, Cantón Rumiñahui, Sector Santa Rosa, calle España y Altar.

La empresa Clean & Service arranca sus operaciones al mando de su dueña, quien desde el principio adopta una cultura de servicio de calidad, brindando atención personalizada y ofreciendo una variedad de servicios en la rama de limpieza de hogares y edificios.

En el periodo comprendido entre los años 2018 y 2019 la situación política y económica del país se dificulta, se incrementa la cantidad de refugiados y migrantes Venezolanos en el Ecuador (ANHCR ACNUR, 2019), situación que tiene incidencia directa con el empleo de los ciudadanos Ecuatorianos, por lo que la tasa de desempleo a nivel nacional asciende del 3,7 en el 2018 a 3,8 en el 2019 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021), esto origina una disminución en la demanda así como un aumento en la oferta de servicios de limpieza debido a la migración de ciudadanos que ofertan los servicios a costos menores a los del mercado ecuatoriano, lo que afecta los resultados económicos de la empresa, lo que provocó la diversificación de sus servicios e incursionar en la administración de condominios en la Provincia del Pichincha, esto permite mantenerse frente a la crisis económica y obligándole a generar un nuevo giro del negocio, el mismo que va creciendo en este periodo.

El crecimiento de la empresa permite la participación de la familia de la dueña como aporte fundamental al desarrollo de la misma, esto facilita dividir internamente las actividades y responsabilidades a fin de organizar de mejor manera la gestión operativa de la empresa.

Para el año 2020, la crisis económica provocada por el COVID 19, origina dificultades económicas lo que afectó al Producto Interno Bruto con un decrecimiento del 12,4% para el segundo trimestre de 2020, en comparación con el mismo periodo del año 2019 (Banco Central del Ecuador, 2020), la tasa de desempleo aumentó del 3.8 al 5.0, (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021), por tal razón algunos condominios que se ubican en la ciudad de Quito, deciden prescindir del servicio considerando la situación de los habitantes, sin embargo, la empresa mantiene algunos clientes en el Cantón Rumiñahui, lugar en donde la Gerente desea expandir su mercado objetivo.

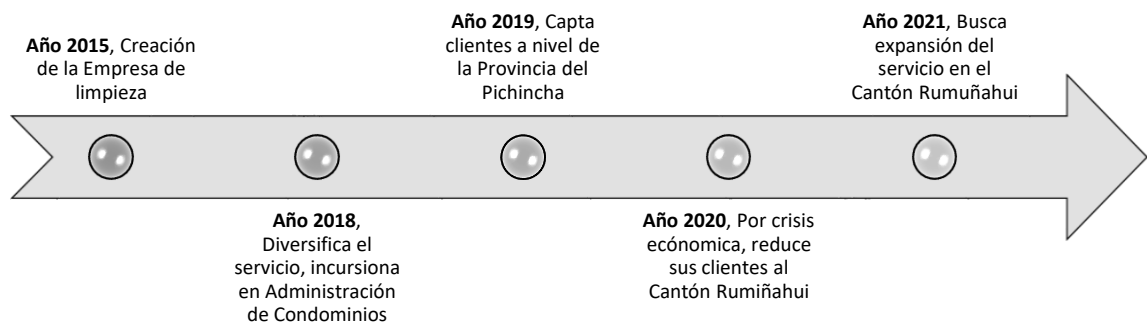


Figura 1 Reseña Histórica Empresa Clean & Service










3.1.2 Situación Actual de la Empresa

Según Sánchez Vázquez et al. (2016), CANVAS es una herramienta estratégica que permite definir el modelo de negocio, el “lienzo de negocio” permite entender el negocio existente, así como también diseñar, entender e innovar otros nuevos negocios, el CANVAS define nueve elementos que permiten reflexionar sobre la situación de cada uno de los componentes, con el fin de analizar y estructurar un modelo de negocio óptimo para la organización.

El Business Model Canvas, facilita la tarea de transmitir la misión, visión, procesos, funcionamiento y objetivos de la empresa a los trabajadores, hecho que presumiblemente se traducirá en un aumento de la eficiencia de los recursos tanto humanos como materiales, y que en última instancia se debería reflejar en un aumento de los beneficios (Ortiz Rodríguez & Capó Vicedo, 2015).

Por lo expuesto se detalla a continuación el CANVAS de la empresa Clean & Service:

Tabla 1: Modelo de Negocio Empresa Clean & Service

MODELO DE NEGOCIOS / SERVICIOS				
<p>Alianzas Estratégicas </p> <p>Proveedores de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos de Limpieza • Lavado de Cisterna • Sistemas Eléctricos • Mantenimiento de construcción y pintura • Plomería • Jardinería 	<p>Actividades Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratación de personal • Inducción y Capacitación de personal • Contratación de Proveedores • Adquisición de insumos, materiales y herramientas 	<p>Propuesta de Valor </p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración de Condominio • Servicio de Conserjería <ul style="list-style-type: none"> • Jardinería • Registro y control de visitas. • Control de Parqueos • Servicio de Limpieza de Conjuntos y Viviendas • Servicio de Mantenimiento: plomería, electricidad y construcción • Servicios Complementarios (limpieza, antes y después de mudanzas y eventos) 	<p>Relacionamiento </p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con la Directiva • Redes sociales • Reuniones con Condóminos • Correo Electrónico • WhatsApp • Facebook 	<p>Segmentos de Atención </p> <ul style="list-style-type: none"> • Conjuntos Residenciales • Edificios de apartamentos u oficinas • Urbanizaciones • Complejos Turísticos
	<p>Recursos Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria e insumos para limpieza • Equipos de Computación • Personal especializado de limpieza y mantenimiento • Administradores de Condominios • Personal de contabilidad 		<p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes Sociales • Referencias otros clientes • Correo Electrónico • Entrega de portafolio de servicios de manera directa con el cliente • Reuniones con la Directiva de los condominios 	
<p>Estructura de Costos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos de nómina del personal • Costos de Infraestructura tecnológica • Costos de capacitación • Costos de Trámites legales • Costos de servicios contables 		<p>Flujos de Ingreso </p> <ul style="list-style-type: none"> • Recaudación mensual por prestación del servicio de administración • Pago contra prestación de servicio en el caso de limpiezas de condominios • Recaudación contra prestación de servicios subcontratados 		

A continuación, se describen cada uno de los nueve componentes del CANVAS para una mayor comprensión y análisis:

3.1.2.1 Propuestas de Valor

La empresa Clean & Service ejecuta una serie de actividades que agregan valor a sus procesos; en la actualidad, su enfoque principal se encuentra en la administración de condominios, servicios de conserjería, mantenimiento de zonas comunales, traslado de residuos sólidos, limpieza de zonas comunales, registro y control de visitantes y asignación de parqueaderos.

Adicionalmente la empresa presta servicios específicos bajo demanda a domicilios, edificios y oficinas en lo relacionado a mantenimiento del sistema de plomería, sistemas eléctricos y construcción, así como también realiza actividades de limpieza y mudanzas.

3.1.2.2 Alianzas Estratégicas

La empresa ha generado alianzas con proveedores, lo que le ha permitido prestar varios servicios complementarios, por lo que cuenta con técnicos calificados en las diferentes actividades relacionadas a la prestación de servicios eléctricos, técnicos en el mantenimiento y reparación de cisterna, mantenimiento de construcción y pintura.

Adicionalmente, se tiene una alianza estratégica con proveedores de productos de limpieza.

3.1.2.3 Actividades Clave

La selección y contratación de personal es una de las actividades más importantes que realiza la empresa en sus procesos internos, debido a que el personal calificado es la base para la prestación de un servicio óptimo; otro pilar fundamental de la gestión es el proceso de inducción y capacitación para que los nuevos empleados ejecuten sus actividades de manera adecuada.

Por otro lado, la selección y contratación de proveedores de distintos tipos de servicio o de productos es una actividad clave para la organización ya que esto permite prestar un servicio eficiente para satisfacer a los clientes.

3.1.2.4 Recursos Clave

La empresa mantiene maquinaria e insumos para limpieza, así como equipos de computación, herramientas que son esenciales para el desempeño de la organización, así como también cuenta con el talento humano que es la base de la gestión empresarial y constituye el pilar de la organización, claves para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

3.1.2.5 Relacionamiento

Con el fin de tener una gestión ágil y generar un contacto inicial con los diferentes condominios, la empresa utiliza diferentes redes sociales como son principalmente el Facebook y WhatsApp.

Adicionalmente, la empresa Clean & Service, a través de su representante mantiene contacto directo con la Directiva de los condominios, participa en las asambleas en las que sean convocados, así como también en reuniones con los condóminos.

Otra forma de relacionarse con los clientes es a través de correo electrónico, por el cual se envían diferentes tipos de comunicaciones e informes.

3.1.2.6 Canales

En la actualidad los principales canales de comunicación son virtuales, principalmente se utiliza las redes sociales como Facebook e Instagram, se emplea herramientas como WhatsApp y correo electrónico para tener contacto con los clientes o potenciales clientes, estos diferentes medios sirven adicionalmente para realizar la entrega de proformas de los servicios que presta la empresa. tanto para la administración de condominios como para servicios complementarios.

Un canal de comunicación importante con los clientes es el contacto a través las Directivas de los Condominios, con las que se trabaja en varios temas de forma coordinada, sobre todo para el manejo administrativo financiero.

La empresa ha tenido la oportunidad de incursionar en el Cantón Rumiñahui desde su inicio gracias a las referencias del servicio realizado a otros clientes, lo que ha permitido incrementar su cartera de clientes.

3.1.2.7 Segmentos de Atención

En la actualidad en lo que corresponde a la administración, la empresa presta sus servicios en edificios, conjuntos, condominios, urbanizaciones, así como también presta servicios complementarios en hogares, empresas u oficinas en el Cantón Rumiñahui.

3.1.2.8 Estructura de Costos

La estructura de costos de la empresa está compuesta por algunos factores, entre los cuales se puede mencionar:

El costo de la nómina de personal, en el que están inmersos los administradores de condominios, el personal de limpieza, así como también el personal técnico auxiliar para servicios complementarios como conserjería y jardinería acorde al contrato que se realice con el cliente.

En cuanto a la infraestructura tecnológica, al momento se utiliza computadoras con los paquetes utilitarios de office los que permiten llevar un control de la información de cada condominio así como mantener el control financiero respectivo actualizado, cabe mencionar que para generar una competitividad importante en el mercado es necesario la adquisición de un software para el manejo financiero y contable el mismo que permita mantener un mayor control de las cuentas, el registro histórico y los reportes necesarios para realizar el seguimiento a los deudores de una manera ágil.

Un costo a considerar es la capacitación al personal, actividad que permite brindar un servicio óptimo, este entrenamiento inductivo es básico para el manejo de los diferentes procesos y procedimientos de la empresa y se lo gestiona con capacitación interna, sin embargo, existen ciertos tipos de capacitación técnica especializada que es necesaria para el desempeño de las funciones de algunos de los trabajadores de la empresa.

Los procesos legales necesarios para la operación de la empresa conllevan costos que deben ser considerados en el presupuesto.

El pago de impuestos, los procesos contables generan costos adicionales que son necesarios para la realización de la administración financiera de los condóminos, así como también para la gestión interna de la empresa.

3.1.2.9 Flujo de Ingresos

Los principales ingresos que percibe la empresa son por la prestación de servicios de administración, mismos que son receptados de manera mensual posterior a la emisión de la factura correspondiente, esta transacción se la puede realizar a través de varios medios, principalmente con cheques emitidos a nombre de la empresa.

De la misma manera en el caso de los servicios de limpieza de condominios, hogares y oficinas, así como los servicios subcontratados, se reciben los valores principalmente a través de transferencias, pagos en efectivo o depósito a la cuenta de la empresa.

3.2 Generalidades

3.2.1 Razón Social

En el Registro Único de Contribuyentes Personas Naturales la empresa registra su nombre comercial como “CLEAN & SERVICE”.

Una de las actividades registradas en el RUC emitido por el Servicio de Rentas Internas es “Actividades de servicios diversos” la misma que permite a la organización realizar funciones tanto de limpieza como de administración de condominios, así como prestar servicios complementarios conforme la necesidad de cliente.



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES



NÚMERO RUC: 1714276944001
APELLIDOS Y NOMBRES: SALAZAR TINIZARAY PAULINA MELISSA

NOMBRE COMERCIAL: CLEAN & SERVICES
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
CALIFICACIÓN ARTESANAL: S/N
OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: NO
NÚMERO: S/N

FEC. NACIMIENTO: 13/06/1979
FEC. INSCRIPCIÓN: 18/12/2007
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 18/12/2007
FEC. ACTUALIZACIÓN: 14/11/2016
FEC. REINICIO ACTIVIDADES: 13/05/2016

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL

ACTIVIDADES DE SERVICIOS DIVERSOS.

DOMICILIO TRIBUTARIO

Provincia: PICHINCHA Cantón: RUMINAHUI Parroquia: SANGOLQUI Calle: ESPAÑA Numero: 10-60 Interseccion: ALTAR Referencia: JUNTO A LAS ANTENAS DE CNT
Telefono: 026039229 Email: paulinasalazar13@gmail.com Celular: 0984569252

DOMICILIO ESPECIAL

SN

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	2	ABIERTOS	2
JURISDICCIÓN	(ZONA 9) PICHINCHA	CERRADOS	0



Figura 2. RUC empresa Clean & Service parte frontal



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES



NÚMERO RUC: 1714276944001
APELLIDOS Y NOMBRES: SALAZAR TINIZARAY PAULINA MELISSA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

No. ESTABLECIMIENTO:	001	Estado:	ABIERTO - MATRIZ	FEC. INICIO ACT.:	18/12/2007
NOMBRE COMERCIAL:	CLEAN & SERVICES	FEC. CIERRE:	30/06/2014	FEC. RENICIO:	13/05/2016

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

SUMINISTRO DE COMIDAS Y BEBIDAS PREPARADAS PARA BANQUETES, BODAS, FIESTAS Y OTRAS CELEBRACIONES.
ORGANIZACION Y DIRECCION DE TODO TIPO DE EVENTOS.
ACTIVIDADES DE SERVICIOS DIVERSOS.
VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: RUMIÑAHUI Parroquia: SANGOLQUI Barrio: SANTA ROSA Calle: ESPAÑA Número: 10-60 Intersección: ALTAR Referencia: JUNTO A LAS ANTENAS DE CNT Conjunto: SANTA ROSA Teléfono Domicilio: 026039229 Celular: 0984569252 Email: paulinasalazar13@gmail.com

No. ESTABLECIMIENTO:	002	Estado:	ABIERTO - LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT.:	01/09/2016
NOMBRE COMERCIAL:	QUITOARTE	FEC. CIERRE:		FEC. RENICIO:	

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

ACTIVIDADES DE IMPRENTA.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: RUMIÑAHUI Parroquia: SANGOLQUI Barrio: INCHALILLO Calle: UNO Número: LOTE 21 Intersección: B Referencia: A UNA CUADRA DEL PARQUE MUTUALISTA BENLCAZAR Email: paulinasalazar13@gmail.com Celular: 0983484257



Figura 3. Ruc de la empresa parte posterior

3.2.2 Tipo de Empresa

El nombre comercial de la empresa es Clean & Service que tiene un RUC de persona natural, la Gerente General ha seleccionado este tipo de empresa debido a que al iniciar el emprendimiento prestaba un servicio principalmente enfocado a limpieza, lo que no generaba la necesidad de contar con otro tipo de sociedad, adicionalmente, este tipo de empresa no está obligada a llevar contabilidad.

3.2.3 Imagen Corporativa Profesional

La empresa Clean & Service, en su inicio, en el año 2016 crea un logo con el que se hace conocer hacia su mercado objetivo, este logo se encuentra vigente hasta la presente fecha y se encuentra elaborado acorde al giro del negocio que para esa fecha prestaba la empresa, es decir principalmente al servicio de limpieza de condominios.



Figura 4. Logo de la empresa

Los colores corporativos celeste, amarillo y verde forman parte de su material publicitario impreso, así como de su publicidad en redes, estos se encuentran también en el logo empresarial.

El color celeste muestra en la empresa profesionalismo, confianza, integridad, sinceridad, calma, la dedicación por parte del personal de la empresa para facilitar los diferentes tipos de servicios ofertados, es un color que se asocia a la limpieza, adicionalmente promueve la fidelidad por parte de los clientes hacia el servicio que presta Clean & Service.

El color amarillo ha sido seleccionado para generar la sensación de felicidad, alegría, es divertido y lleno de optimismo con este se pretende llamar la atención de los consumidores para incentivarlos a la contratación del servicio, por otro lado, el color verde representa crecimiento, salud, la preocupación de la empresa por la ecología y el cuidado de la naturaleza en la utilización de sus productos para realizar sus actividades.

En cuanto a la forma del logo, la esfera representa la unión de los tres principios sobre los cuales fue concebida la empresa.

3.3 Análisis del Entorno (PESTEL)

Consiste en analizar cuál es la situación de la organización en la actualidad a través del análisis de su entorno tanto general como competitivo mediante la descripción de los factores Político, Económico, Socio Cultural, Tecnológico, Ecológico, Legal (Kaplan & Norton, 2008).

Los administradores de la empresa deben conocer el entorno macroeconómico, precios de producción, el papel que tiene la organización en la sociedad entre otros factores externos que inciden en el desempeño de la organización (Kaplan & Norton, 2008).

A continuación, se encuentra el diagnóstico del macro entorno (PESTEL) en el cual se analiza los diferentes factores relacionados con las variables Político, Económico, Socio Cultural, Tecnológico, Ecológico, Legal.

3.3.1 Componente Político

En el año 2021 se cuenta con un nuevo gobierno el mismo que está implementando políticas en pro del desarrollo empresarial; es importante analizar las diferentes definiciones que tome el gobierno actual durante su periodo de gestión con el fin de determinar el impacto en Clean & Service.

Las políticas migratorias que ha venido manejando el país, los últimos años han sido flexibles para que los ciudadanos extranjeros puedan ingresar al Ecuador y ofrecer sus servicios laborales, en los últimos años la migración de los ciudadanos Venezolanos se

incrementó de una manera importante lo que ocasionó que el País tenga mayor disponibilidad de mano de obra a menor costo, pero muchas veces sin el cumplimiento de las normas laborales establecidas por el gobierno (ANHCR ACNUR, 2019).

En el Ecuador la inseguridad se ha incrementado de manera importante, lo que pese a ser un aspecto negativo, incrementa la necesidad de los ciudadanos de contar con cierta protección en sus domicilios, servicio que presta Clean & Service como parte de su paquete de servicios. (El Comercio, 2019)

Las políticas de austeridad implementadas por el gobierno nacional han impactado de manera importante a la demanda de varios tipos de servicio que requería el sector público, así como también ha generado mayor desempleo al reducir el aparato estatal como parte de sus objetivos, situación que afecta la demanda de servicios por parte de la ciudadanía como la puntualidad en los pagos.

3.3.2 Componente Económico

En el año 2020 el mundo inicia un proceso de crisis económica como fruto de la Pandemia provocada por COVID 19, este ocasionó la peor recesión económica después de la segunda guerra mundial, crisis que afectó también al Ecuador, direccionando los gastos de gran parte de los ciudadanos hacia ciertos factores prioritarios como son la alimentación, salud y la educación principalmente. (Banco Mundial, 2020)

La falta de poder adquisitivo generada por la pandemia ha ocasionado que las directivas de los condominios opten por administraciones internas, lo que les permite reducir gastos, sin embargo, las gestiones que realiza la Directiva sin administración externa ocasionan varias dificultades en las gestiones internas de los condominios.

3.3.3 Componente Socio Cultural

El incremento del desempleo en el Ecuador debido a la recesión económica ocasionada por el Coronavirus origina entre otras cosas inconvenientes para el pago puntual de las alícuotas por parte de los condóminos, lo que incrementa la cartera por cobrar y afecta los resultados económicos de la empresa.

El empleo informal se ha incrementado con el aumento de la migración de ciudadanos de países que con lindan con el Ecuador, principalmente de venezolanos que ocupan varias plazas de empleo con una menor remuneración en relación a ciudadanos ecuatorianos (ANHCR ACNUR, 2019).

3.3.4 Componente Tecnológico

Los avances tecnológicos en la actualidad han ocasionado que las empresas que prestan servicios de administración de conjuntos en el Cantón Rumiñahui, así como en varias provincias del Ecuador ofrezcan como parte de su paquete de servicios un sistema informático para el manejo financiero contable, el que permite llevar un mayor control de la información, así como la generación de datos históricos con información relevante para el manejo financiero de los condominios.

El uso de la tecnología por parte de las empresas que administran los condominios, ha permitido que parte de la oferta de servicios sea la instalación y uso de cámaras de video vigilancia que se colocan en sitios estratégicos y que son monitoreados constantemente, así como también generan una acción disuasiva con el fin de reducir la posibilidad de robos o hurto dentro de los sectores vigilados.

3.3.5 Componente Ecológico

Con el objetivo de cumplir con las políticas ambientales existe una tendencia mundial sobre el uso de productos biodegradables que evitan el daño progresivo del medio ambiente.

Las políticas de reciclaje emitidas por los diferentes entes gubernamentales que son encaminadas a la clasificación de residuos, generan la necesidad de contar con un manejo adecuado de clasificación de residuos, principalmente de cartón, papel, vidrio y plástico dentro de los condominios.

3.3.6 Componente Legal

El manejo y administración de condominios se encuentra normado por la Ley de Propiedad Horizontal en la que se determina los derechos de posesión sobre bienes privados y los derechos de copropiedad de los terrenos y bienes comunes a fin de garantizar las condiciones de seguridad y convivencia de las personas que los poseen.

El Reglamento Interno de Copropietarios que es aprobado por la directiva y por la autoridad competente es el documento mediante el cual se norma las atribuciones y responsabilidades de todos los actores de cada condominio, así como sus deberes y obligaciones, este documento, así como la Ley de Propiedad Horizontal son las guías de funcionamiento de cada condominio.

3.4 Análisis Interno

3.4.1 Factor Financiero

El contar con un sistema financiero contable en la actualidad se convierte en un requisito para ofrecer servicios de administración de condominios, debido a que esto facilita el ingreso, seguimiento y control de la información financiera, así como también la emisión de reportes actualizados en menor tiempo, sin embargo, en la actualidad la empresa no cuenta con un sistema que le permita manejar de manera automatizada la información financiera, la misma que hasta la presente fecha se encuentra administrada de manera manual a través de las herramientas de Office.

Es importante indicar que la empresa Clean & Service, según indica la dueña Sra. Paulina Salazar se encuentra en proceso de análisis y cotizaciones de un sistema informático a fin de ofrecerlo como parte de su paquete de servicios lo que permitiría mejorar su oferta adaptándose a las nuevas tendencias tecnológicas.

3.4.2 Análisis de Procesos

Un proceso es un conjunto de actividades que se interrelacionan con la finalidad de transformar las entradas en salidas que agreguen valor al cliente (Bravo Carrasco,

2011). El enfoque de procesos contribuye de forma sostenida a los resultados (misión, visión y objetivos estratégicos), a la satisfacción de sus clientes, la elevación de la calidad y la aportación de valor (Zaratiegui, 1999).

Con base en la información facilitada por la Gerente General de empresa Clean & Service, Sra. Paulina Salazar, se ha identificado que la empresa no cuenta con procesos estructurados, sin embargo, realiza sus actividades administrativas y financieras bajo ciertos parámetros establecidos informalmente, estos permiten el cumplimiento de los objetivos macro de la empresa. Se ha identificado adicionalmente que la empresa no cuenta con indicadores de gestión que permitan evaluar los resultados de sus procesos, por lo tanto, se evidencia la necesidad de contar con un modelo de procesos con sus respectivos indicadores de desempeño, estandarizados y relacionados a la Planificación Estratégica.

Uno de los inconvenientes actuales de la empresa según la información facilitada por la Gerente, es el no contar con procedimientos para el manejo administrativo financieros y actividades estandarizadas, que permitirán homologar la gestión que brindan a los diferentes clientes.

3.4.3 Análisis de Estructura Organizacional

En la actualidad, la empresa no cuenta con una estructura formal sin embargo su estructura funcional se describe a continuación:

3.4.3.1 GERENTE GENERAL

FUNCIONES:

- Emitir directrices para la ejecución de procesos internos.
- Planificar y dirigir las actividades del personal que labora en la empresa.
- Realizar seguimiento del cumplimiento de las actividades del personal de operaciones.
- Realizar la gestión comercial de la empresa.

- Atender a los clientes de manera personal en caso de novedades presentadas.
- Asignar funciones al personal de la empresa.

3.4.3.2 RESPONSABLE DE COMUNICADOR

FUNCIONES:

- Elaborar el Plan de Comunicación.
- Elaborar material publicitario para publicación en redes sociales.
- Administración de redes sociales.
- Elaborar campañas publicitarias.
- Administrar la imagen corporativa de la empresa
- Apoyar a Gerencia General en la gestión comercial.

3.4.3.3 ADMINISTRADOR DE CONDOMINIOS

FUNCIONES:

- Supervisar el desempeño del personal que presta servicios en los condominios.
- Llevar el control y coordinar el mantenimiento de las maquinas que tiene el condominio.
- Llevar el control de las finanzas y contabilidad del condominio.
- Realizar los pagos necesarios para mantener los servicios básicos en áreas comunes de los condominios.
- Preparar informe de gestión, estado de resultado para presentación en asamblea general.
- Realizar el Plan Anual de gestión de la Administración del Condominio.
- Supervisar actividades de personal de apoyo.

3.4.3.4 ADMINISTRATIVO FINANCIERO

FUNCIONES:

- Realizar las declaraciones de impuestos de Clean & Service.
- Realizar las compras de insumos para la prestación de los diferentes tipos de servicios.
- Llevar la contabilidad y tributación de la empresa.
- Llevar inventario de productos de la empresa.
- Realizar cotizaciones de productos o materiales.
- Administración de recursos humanos.
- Administración de la nómina.

3.4.3.5 AUXILIAR DE SERVICIOS

FUNCIONES:

- Realizar limpieza de los Condominios.
- Realizar limpieza de viviendas.
- Realizar mantenimiento preventivo de maquinarias, edificios, áreas comunales.
- Realizar actividades de jardinería.
- Apoyar en actividades de mudanza.

4 FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO CLEAN & SERVICE

Es trascendental contar con un direccionamiento estratégico el cual cuenta con su principal elemento metodológico que es la Planificación Estratégica, que consiste en determinar los objetivos a largo plazo de la organización y la elección de los medios y caminos a utilizar en su consecución (Maqueda Lafuente, 2007).

4.1 Encuesta

Es un método de recolección de datos primarios que se toma de una muestra de individuos representativa de la población meta, el estudio de la muestra a través de encuesta ofrece

una información en un tiempo determinado de una situación en particular (Zikmund & Babin, 2009).

4.1.1 Objetivos de la Encuesta

La encuesta tiene como objetivo medir las actitudes del consumidor, así como también determinar un patrón de compra con el fin de desarrollar un producto con las características de busca el cliente, también permite establecer el material publicitario que se utilizará para posicionar el producto o servicio en el mercado (Zikmund & Babin, 2009).

La encuesta que se realizará en el presente estudio, tiene como objetivo identificar las características del servicio requerido por los habitantes de condominios ubicados en el Cantón Rumiñahui; esto permitirá conocer a mayor profundidad la situación del mercado y cuantificar los potenciales clientes.

Adicionalmente, permitirá conocer los servicios complementarios a la administración que son requeridos por los habitantes de los condominios, así como los que en la actualidad tienen, finalmente permitirá contar con los insumos necesarios para determinar los costos de los servicios prestados.

4.1.2 Diseño de la Encuesta

La técnica de levantamiento de información para la presente investigación será la encuesta, que se aplicará a través de un cuestionario. El desarrollo de este proceso tiene un enfoque cualitativo con un alcance exploratorio descriptivo a fin de contar con la información necesaria para plantear una planeación adecuada para la organización.

La encuesta se encuentra compuesta por catorce preguntas, de las cuales trece preguntas son cerradas de opción múltiple, determinadas con base en el enfoque cualitativo no métrico, con una escala nominal, y una pregunta abierta la misma que permite evidenciar el volumen de la muestra desde un punto de vista cuantitativo, el levantamiento de esta información nos permitirá conocer las necesidades de clientes actuales y potenciales clientes.

Para realizar el levantamiento de información se tomará la población de Catastro del Registro Único de Contribuyentes del Servicio de Rentas Internas de los condominios registrados (Servicio de Rentas Internas, 2021). El muestreo será probabilístico brindando la oportunidad de participar de manera aleatoria a los representantes o miembros de la directiva de los condóminos en el Cantón Rumiñahui, para Sampieri et al. (2014), este tipo de muestra nos permite no solo conocer el tamaño del error en las predicciones sino también como reducir al mínimo el tamaño del mismo.

Según la fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente (Torres, Paz, & Salazar, 2006):

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde:

N = tamaño de la población.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Se lo toma según el tipo de distribución poblacional, pero de modo general tenemos que cuando no se conoce la distribución de frecuencias se asume una distribución normal. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza, equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada, en este caso es el 5% es decir 0,50

q = probabilidad de fracaso, en este caso 1 – p (1 – 0.50 = 0.50)

d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

n = Número de elementos en la muestra.

Los datos y el cálculo se basarán en estas premisas y se resumen en el siguiente cuadro:

Tabla 2: Muestra Estadística para determinar número de condominios a encuestar

MUESTREO			
$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$			
N=	140	n=	102,80
q=	0,50		
Z=	1,96	n=	103,00
p=	0,50		
d=	0,05		

Por lo tanto, se llega a la conclusión de que se encuestará a 103 representante o miembros de las directivas de los condominios, de una población de 140 condominios registrados en la página web del Servicio de Rentas Internas con estado activo.

Para el levantamiento de la información de la muestra seleccionada se utilizará las herramientas de Google, por otra parte, para el análisis de la información recopilada se utilizará Microsoft Office con sus programas Word y Excel que nos permitirán generar informes con datos relevantes que se utilizarán como insumo para la elaboración de la Planificación Estratégica de la empresa.

4.1.3 Representación gráfica de los resultados e interpretación

La tabulación es la concentración de datos de una investigación de campo donde se consolida la información de las respuestas a las preguntas realizadas a un total de 103 habitantes representante o miembros de las directivas de los condominios, de una población de 140 condominios registrados en la página web del Servicio de Rentas Internas con el estado activo.

Finalizada la fase de recolección de datos de la muestra establecida, inicia la etapa de análisis con sus respectivas representaciones gráficas, para la interpretación de los datos de cada una de las preguntas se expresarán los resultados utilizando gráficos de pastel

para su mejor entendimiento y expresión, con el fin de obtener los valores o porcentajes que permitan identificar el direccionamiento de la Planificación Estratégica.

A continuación, se presentan los resultados y análisis de las preguntas planteadas en la encuesta de Servicios de Administración de Condominios:

4.1.3.1 Pregunta 1: ¿Su rango de edad está entre?

Tabla 3: Resultados pregunta 1, Encuesta de Servicios de Administración de Condominios

RANGO DE EDAD	NÚMERO DE RESPUESTAS
24 a 39 años	57
40 a 55 años	37
56 a 74 años	6
Menor a 23 años	3
Total	103

Representación gráfica

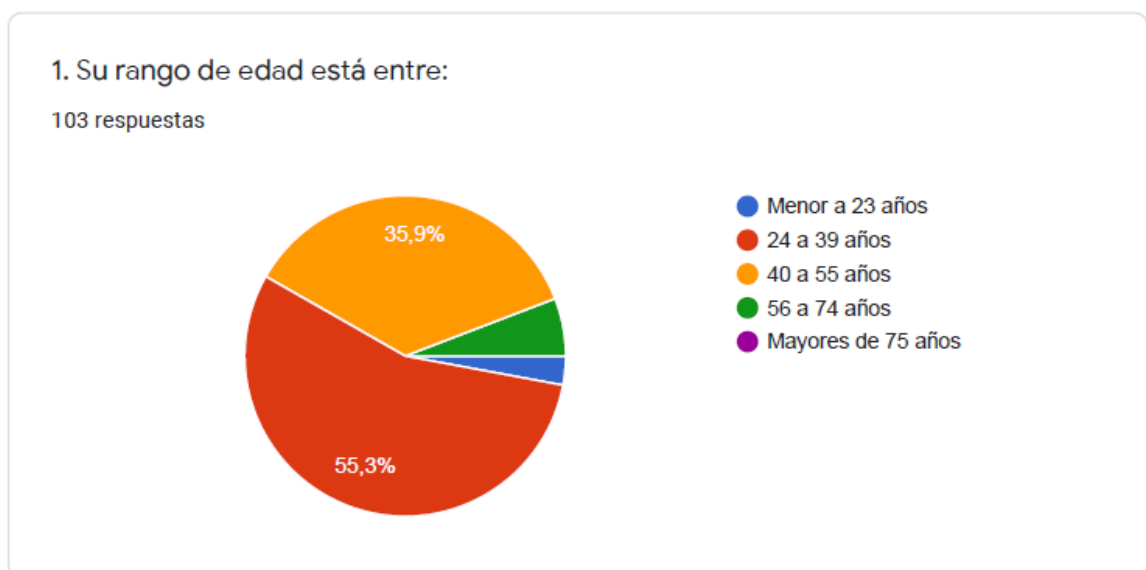


Figura 5 Encuesta de Administración de Servicios de Administración de Condominios, pregunta 1

Luego de realizado el análisis de las respuestas de la primera pregunta, direccionada a determinar la edad de las personas que completan la encuesta, se puede evidenciar que el mayor porcentaje de encuestados se encuentra en un rango de edades entre 24 y 39 años y corresponden al 55,3%, seguido de 35,9% perteneciente a las edades entre 40 y 45 años, información que permitirá definir las estrategias de marketing más efectivas para este grupo objetivo.

4.1.3.2 Pregunta 2: Identifique su sexo

Tabla 4: Resultados pregunta 2, Encuesta de Servicios de Administración de Condominios

SEXO	NÚMERO DE RESPUESTAS
Hombre	58
Mujer	45
Total	103

Representación gráfica

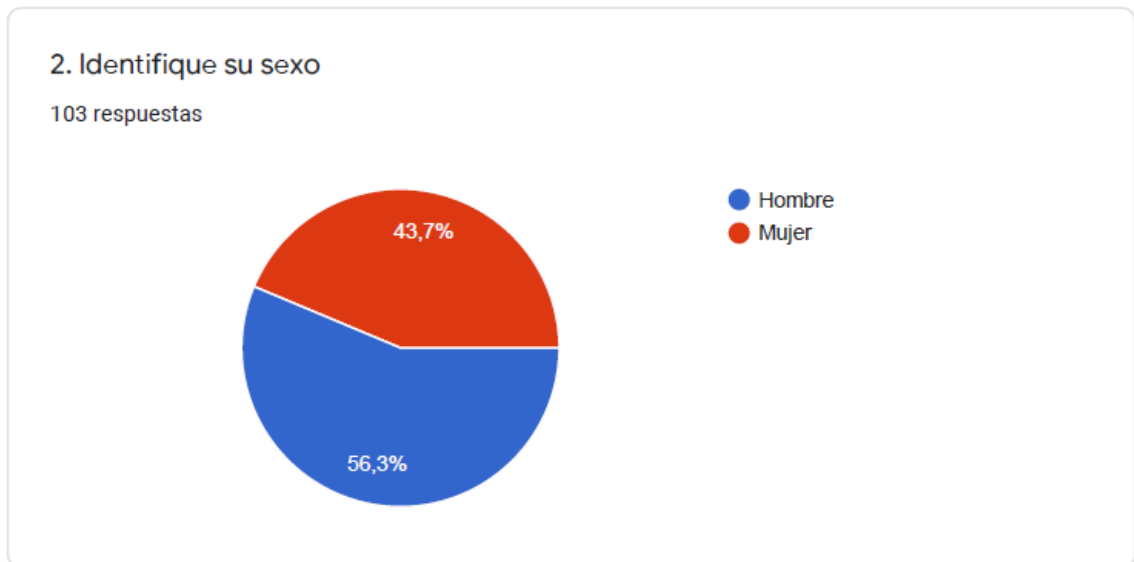


Figura 6 Encuesta de Administración de Servicios de Administración de Condominios, pregunta 2

Una vez realizado el análisis de las respuestas de la segunda pregunta, direccionada a determinar el sexo de las personas que completan la encuesta, se puede evidenciar que el mayor porcentaje perteneciente al 56,3% de encuestados son hombres y el 43,7% son mujeres, información que permitirá definir las estrategias comerciales y de marketing más efectivas para este grupo objetivo.

4.1.3.3 Pregunta 3: ¿En qué tipo de Condominio residencial vive?

Tabla 5: Resultados pregunta 3, Encuesta de Servicios de Administración de Condominios

TIPO DE CONDOMINIO	NÚMERO DE RESPUESTAS
Conjunto	81
Urbanización	17
Edificio	4
Casa	1
Total	103

Representación gráfica

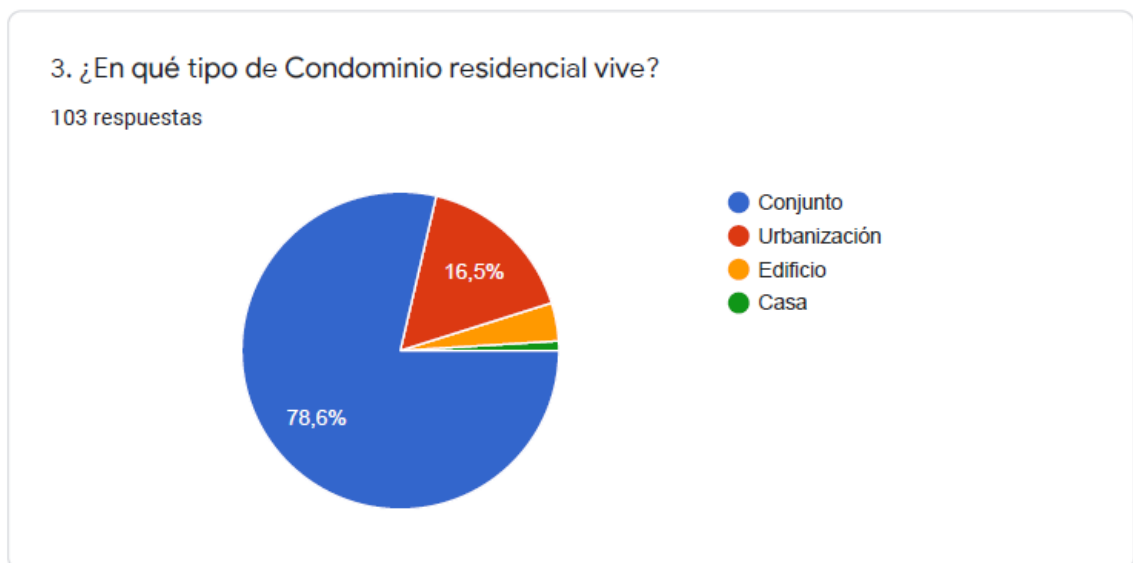


Figura 7 Encuesta de Administración de Servicios de Administración de Condominios, pregunta 3

En el análisis de la tercera pregunta nos permite identificar a qué tipo de condominio pertenece el encuestado, respuestas que generarán un mejor direccionamiento de la Planificación Estratégica de la empresa, en esta pregunta se evidencia que, de los 103 Condominios establecidos como muestra estadística, el 78,6% de los encuestados pertenecen a Conjuntos Residenciales, seguido con un 16,5% de encuestados que habitan en Urbanizaciones, motivo por el cual las estrategias de gestión deben estar mayormente direccionadas hacia Conjuntos Residenciales.

4.1.3.4 Pregunta 4: ¿En qué Parroquia del Cantón Rumiñahui vive?

Tabla 6: Resultados pregunta 4, Encuesta de Servicios de Administración de Condominios

PARROQUIA	NÚMERO DE RESPUESTAS
San Rafael	54
Sangolquí	35
San Pedro de Taboada	7
Rumipamba	4
Cotogchoa	3
Total	103

Representación gráfica

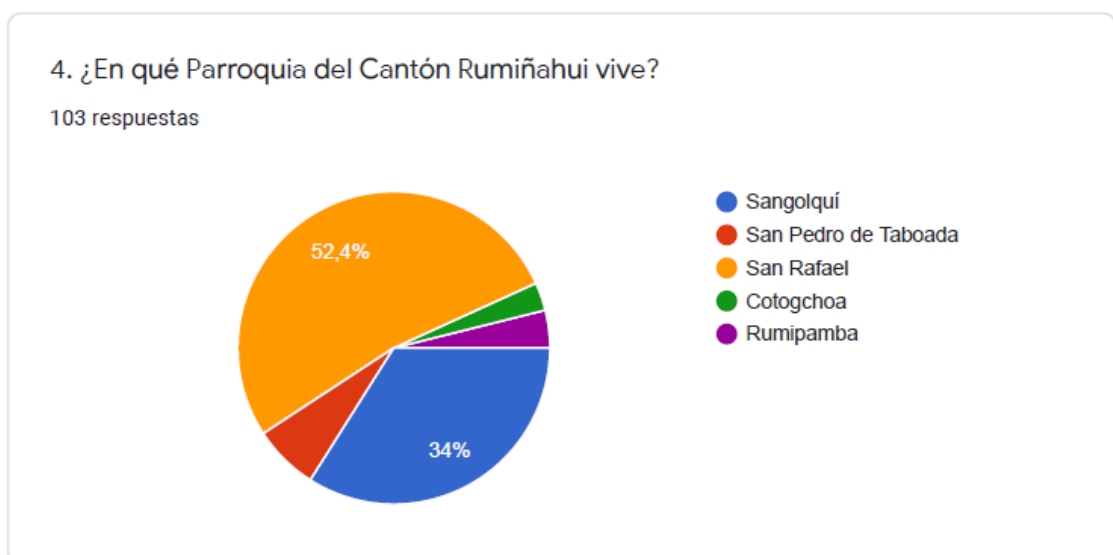


Figura 8 Encuesta de Administración de Servicios de Administración de Condominios, pregunta 4

En la cuarta pregunta se pretende identificar en qué sector del Cantón Rumiñahui se ubican los encuestados, a fin de enfocar el levantamiento de las necesidades de los clientes en las parroquias acorde a los porcentajes de ubicación determinados en el levantamiento de información, como resultado de esta pregunta se ha inidentificado que el mayor porcentaje de condominios se encuentran ubicados en la Parroquia San Rafael con un 52,4%, seguido del 34% de condominios registrados en la Parroquia Sangolquí, dejando un 13,6% entre las Parroquias de San Pedro de Taboada, Cotogchoa y Rumipamba, con un porcentaje no representativo.

4.1.3.5 Pregunta 5: ¿Cuántas viviendas tiene su condominio (conjunto, urbanización, edificio) ?, indique número:

Tabla 7: Resultados pregunta 5, Encuesta de Servicios de Administración de Condominios

TIPO	NÚMERO DE RESPUESTAS
Condominios	103
Viviendas	5750
Promedio de Viviendas por Condominio	55

Luego de consolidada la información receptada con la pregunta número cinco, en las encuestas realizadas a los directivos de 103 condominios en el Catón Rumiñahui, se determina que en promedio cada condominio encuestado cuenta con 55 casas. Por otra parte, conforme la información entregada, se identifica que la muestra consolida datos de 5750 viviendas pertenecientes a condominios en el Cantón Rumiñahui, determinando también que el condominio más grande cuenta con 400 casas, mientras que el más pequeño solamente con 2, esta información es trascendental para proyectar el valor del servicio planificado ya que en gran medida depende del número de casas del condominio para la elaboración de la proforma presupuestaria, así como para la proyección de los servicios.

4.1.3.6 Pregunta 6: ¿Su condominio (conjunto, urbanización, edificio) cuenta con un administrador?:

Tabla 8: Resultados pregunta 6, Encuesta de Servicios de Administración de Condominios

TIPO DE ADMINISTRADOR	NÚMERO DE RESPUESTAS
Interno (habitante del condominio)	71
Externo	32
Total	103

Representación gráfica

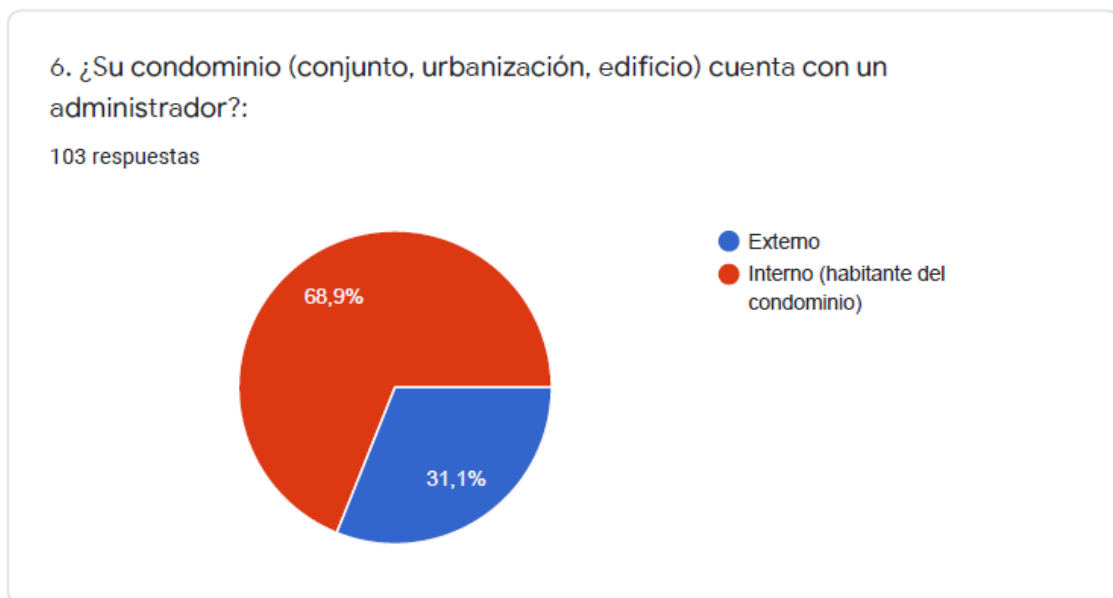


Figura 9 Encuesta de Administración de Servicios de Administración de Condominios, pregunta 6

Según los resultados obtenidos en la pregunta seis se determina que el 68,9% de condominios encuestados cuentan con un administrador interno, es decir un habitante del conjunto que cumple las funciones financieras, así como también las actividades de administración de su condominio, mientras que el 31,1% cuenta con una empresa o una

persona natural que administra su condominio. Los condominios con administradores internos, pueden ser considerados como potenciales clientes ya que no hay una empresa que haya fidelizado su servicio y deja un importante espacio para la incursión de una nueva administración, por otra parte, los condominios que cuentan con administrador externo se encuentran vinculados a un contrato de prestación de servicios el mismo que debe ser renovado anualmente, situación que podría ser aprovechada por Clean & Service para presentar una propuesta hacia sus potenciales clientes.

4.1.3.7 Pregunta 7: ¿Cuál es el principal motivo de contratar un servicio de Administración de Condominio Externo?

Tabla 9: Resultados pregunta 7, Encuesta de Servicios de Administración de Condominios

MOTIVO DE CONTRATACIÓN	NÚMERO DE RESPUESTAS
Manejo Financiero del Condominio (presupuesto, estados financieros recaudación, pago de servicios, etc.)	64
Evitar inconvenientes entre condóminos como resultado de administración interna	53
Coordinar y supervisar la provisión de servicios comunales, así como cuidar y vigilar los bienes comunes	47
Manejo Administrativo y Jurídico (Ley de Propiedad Horizontal)	8
No usamos externo	2
Es interno	1
Por costo es un habitante	1
Todos los anteriores	1
No contamos	1

Representación gráfica

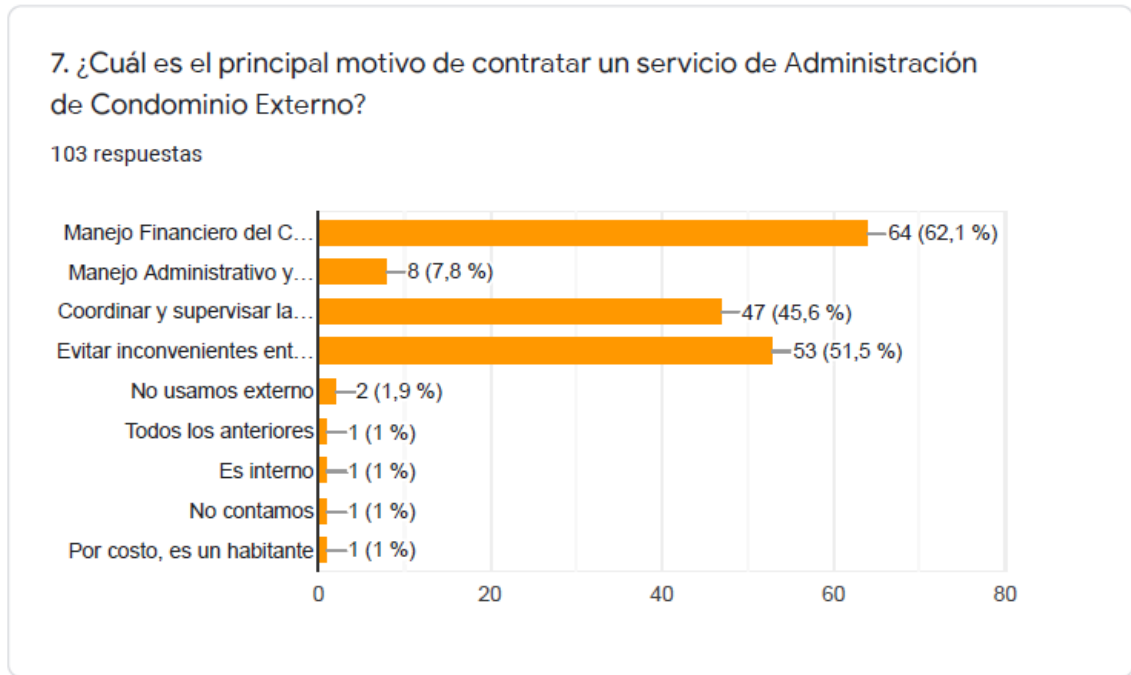


Figura 10 Encuesta de Administración de Servicios de Administración de Condominios, pregunta 7

La pregunta siete permite conocer el motivo para la contratación de un servicio de administración externo, se determina que el 62,1% de los encuestados contratarían un servicio de Administración de Condominio externo debido a la necesidad de tener un manejo financiero del condominio (presupuesto, estados financieros recaudación, pago de servicios, etc.), el 51,5% para evitar inconvenientes entre condóminos como resultado de administración interna, el 45,6% para coordinar y supervisar la provisión de servicios comunales, así como cuidar y vigilar los bienes comunes, siendo estas tres las principales causas para la contratación del servicio, respuestas que direccionarán el Modelo de Negocio de Clean & Service.

4.1.3.8 Pregunta 8: ¿Bajo su criterio con qué frecuencia el Administrador debe ejercer sus actividades de manera presencial?

Tabla 10: Resultados pregunta 8, Encuesta de Servicios de Administración de Condominios

ACTIVIDAD PRESENCIAL	NÚMERO DE RESPUESTAS
De una a tres veces por semana	64
Todos los días	31
Solo casos de emergencia	8
Total	103

Representación gráfica

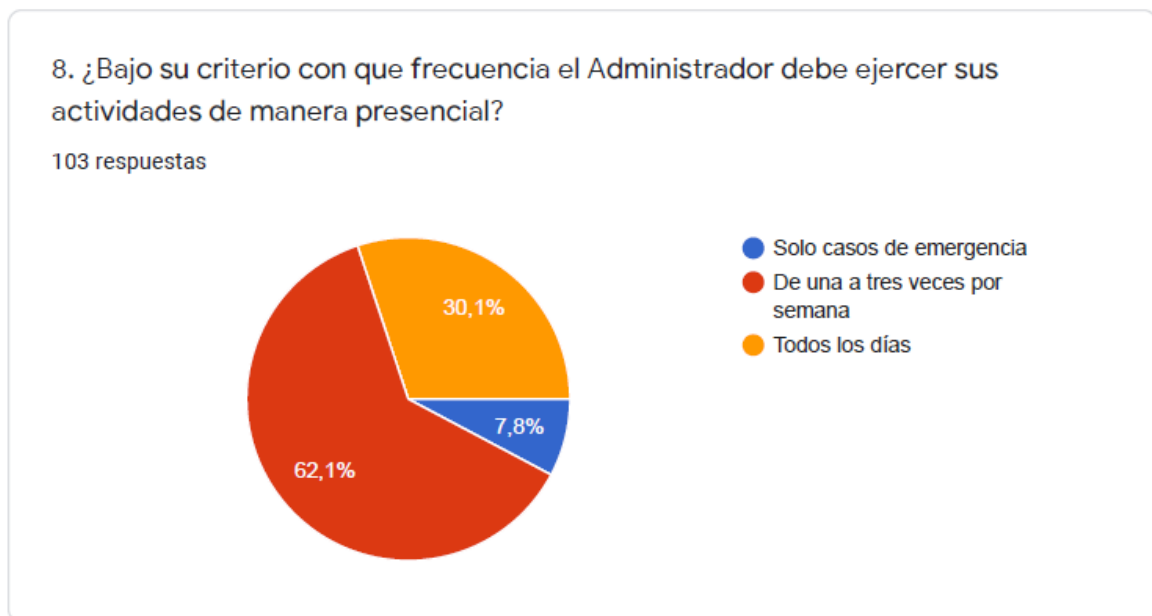


Figura 11 Encuesta de Administración de Servicios de Administración de Condominios, pregunta 8

Los resultados de la pregunta ocho es clave para la definición de costos de la atención presencial del administrador de condominio, los resultados obtenidos son del 62,1% para la necesidad de contar con un administrador de manera presencial, de una a tres veces por semana, siendo este el porcentaje mayor, seguido del 30,1% de encuestados que solicitan

la presencia del administrador de condominios todos los días, el restante 7,8 % responde que requiere la presencia del administrador de condominios solo en casos de emergencia.

4.1.3.9 Pregunta 9: ¿Su condominio cuenta con servicio de Seguridad?

Tabla 11: Resultados pregunta 9, Encuesta de Servicios de Administración de Condominios

SERVICIO DE SEGURIDAD	NÚMERO DE RESPUESTAS
Si	80
No	23
Total	103

Representación gráfica

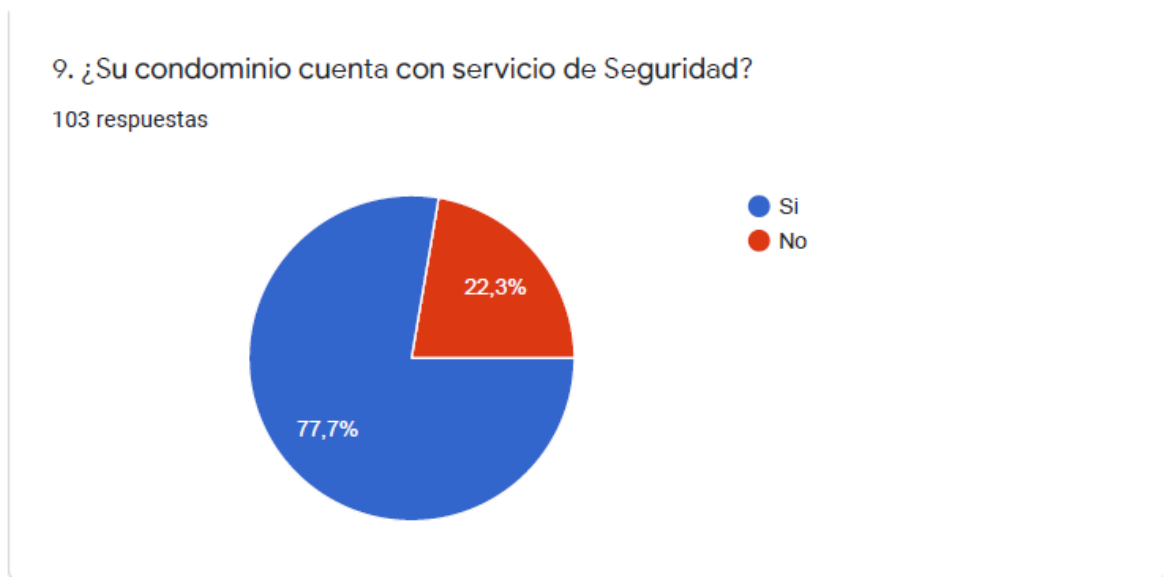


Figura 12 Encuesta de Administración de Servicios de Administración de Condominios, pregunta 9

La pregunta nueve permite evaluar los servicios complementarios de seguridad, con los que cuentan los condominios del Cantón Rumiñahui, en esta pregunta el 77,7% de los encuestados indica que cuenta con servicio de seguridad, mientras que el 22,3% no cuenta con este servicio, en este caso, la empresa Clean & Service tiene un pequeño porcentaje

de condominios que en los cuales a la presente fecha puede incursionar, sin embargo se identifica un campo amplio de condominios que cuentan con servicio de seguridad, servicio contratado con posibilidad de renovación o finalización en este año, situación que permitiría incursionar en el mercado que cuenta actualmente con una necesidad determinada.

4.1.3.10 Pregunta 10: ¿Su condominio cuenta con servicio de Conserjería y Jardinería?

Tabla 12: Resultados pregunta 10, Encuesta de Servicios de Administración de Condominios

SERVICIO DE CONSERJERÍA Y JARDINERÍA	NÚMERO DE RESPUESTAS
Si	90
No	13
Total	103

Representación gráfica

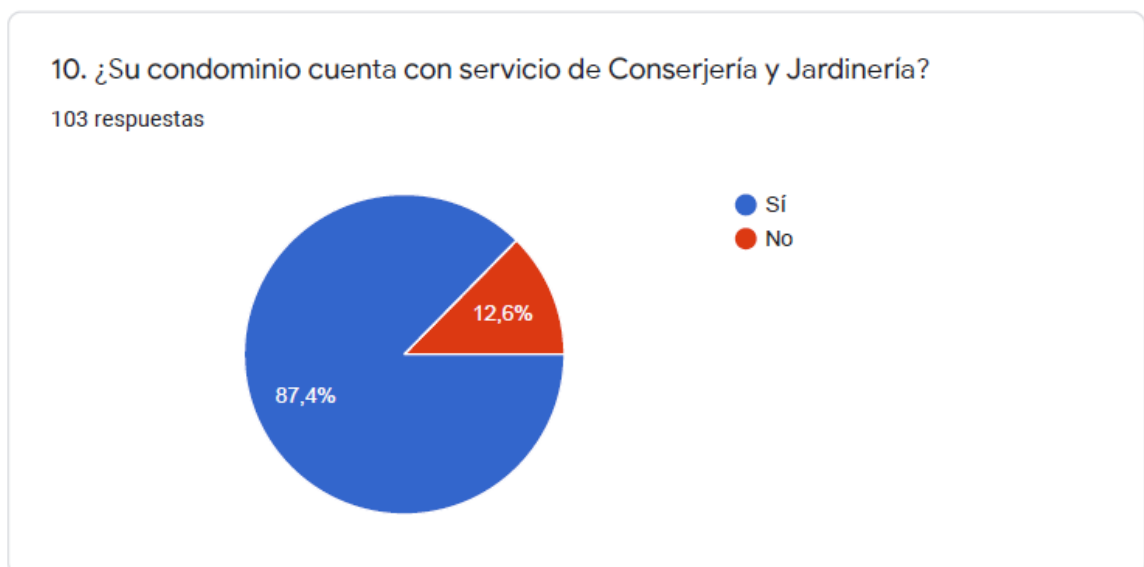


Figura 13 Encuesta de Administración de Servicios de Administración de Condominios, pregunta 10

La pregunta diez permite evaluar los servicios complementarios de jardinería y conserjería con los que cuentan los condominios del Cantón Rumiñahui, en esta pregunta el 87,4% de los encuestados indica que cuenta con servicio de conserjería y jardinería, mientras que el 12,6% no cuenta con este servicio, en este caso, la empresa Clean & Service tiene un pequeño porcentaje de condominios que a la presente fecha puede incursionar, sin embargo se identifica un campo amplio de condominios que cuentan con servicio conserjería y jardinería, servicio contratado con vigencia para el presente año, situación que permitiría incursionar en el mercado que cuenta actualmente con una necesidad ya cubierta.

4.1.3.11 Pregunta 11: ¿Cuáles de estos servicios de condominio ha requerido en el último año?

Tabla 13: Resultados pregunta 11, Encuesta de Servicios de Administración de Condominios

PARROQUIA	NÚMERO DE RESPUESTAS
Jardinería	67
Puertas Eléctricas	64
Plomería	58
Cámaras de seguridad	40
Electricidad	27
Cercas Eléctricas	23
Construcción	17

Representación gráfica

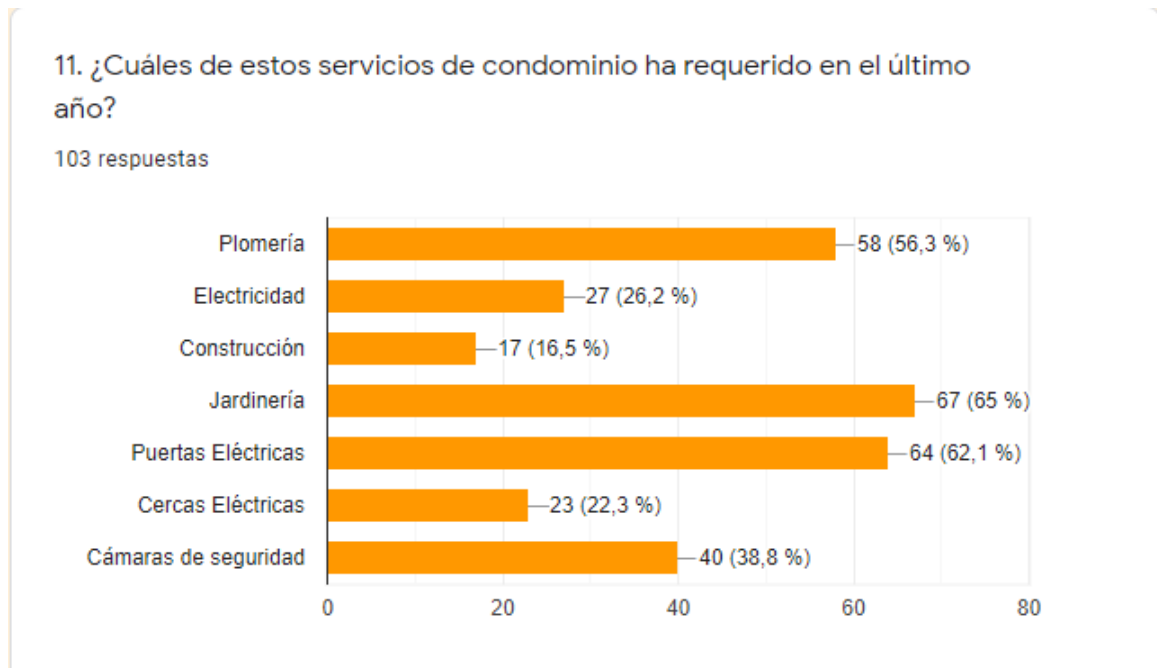


Figura 14 Encuesta de Administración de Servicios de Administración de Condominios, pregunta 11

Con base en los resultados de la pregunta once se identifican tres principales servicios complementarios adicionales al servicio de seguridad, se observa en los resultados que el principal servicio requerido es el de jardinería, respuesta coherente con los resultados de la pregunta diez de la presente encuesta, identificándose que el 65% de encuestados ha necesitado servicio de jardinería, seguido del servicio de mantenimiento de puertas eléctricas con un 62,1% y el servicio de plomería con un 56,3%. Para los encuestados estos son los tres principales servicios que requieren, sin embargo, en menor magnitud también se evidencia una necesidad de servicios de cámara de seguridad, electricidad, cercas eléctricas y construcción, esta información direccionará de mejor manera los servicios que presta la empresa en su Modelo de Negocio y Planificación Estratégica.

4.1.3.12 Pregunta 12: ¿Estaría interesado en contratar para el próximo año un servicio externo de Administración de Condominios?

Tabla 14: Resultados pregunta 12, Encuesta de Servicios de Administración de Condominios

INTERÉS EN ADMINISTRACIÓN EXTERNA	NÚMERO DE RESPUESTAS
Si	64
No	39
Total	103

Representación gráfica

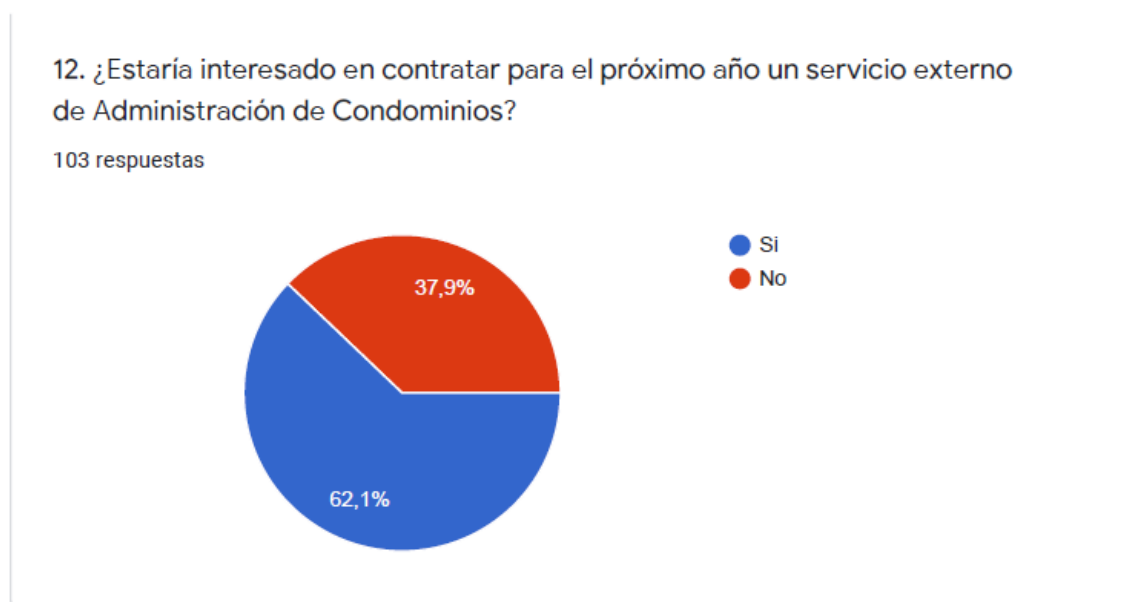


Figura 15 Encuesta de Administración de Servicios de Administración de Condominios, pregunta 12

Los resultados de la pregunta doce indican que el 62,1% de los condominios del Cantón Rumiñahui establecidos en la muestra estadística, tienen algún interés en la contratación de un servicio externo de Administración de Condominios para el año 2022, y el 37,9% no se encuentran interesados en contratar este tipo de servicio, dato fundamental para la continuación de proceso de generación de estrategias para este segmento de interés.

4.1.3.13 Pregunta 13: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio externo de Administración de Condominios, que brinde servicios de administración, seguridad, conserjería, jardinería?

Tabla 15: Resultados pregunta 13, Encuesta de Servicios de Administración de Condominios

PRESUPUESTO PARA CONTRATACIÓN	NÚMERO DE RESPUESTAS
Entre 1200 a 1600 dólares	82
Entre 1601 a 2000 dólares	18
Entre 2001 a 2400 dólares	2
Entre 2401o más dólares	1
Total	103

Representación gráfica

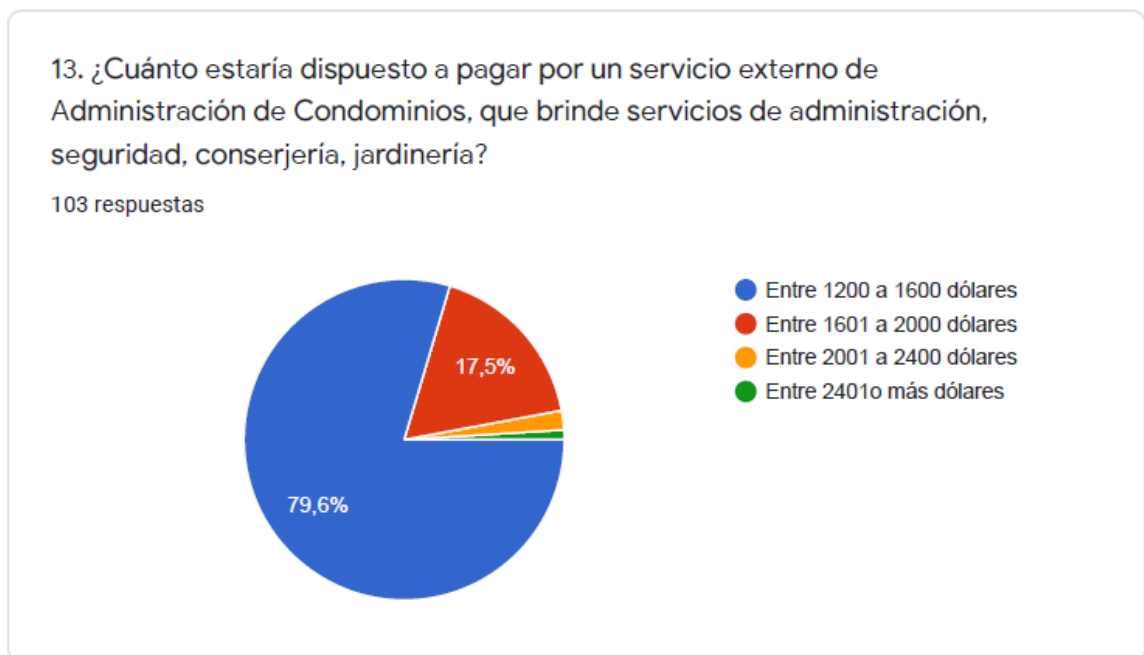


Figura 16 Encuesta de Administración de Servicios de Administración de Condominios, pregunta 13

Los resultados de la pregunta trece indican que el 79,6% de los encuestados se encuentran interesados en contar con un servicio de administración de condominios con sus servicios complementarios de seguridad, conserjería y guardianía proyectando un valor a cancelar de entre 1200 a 1600 dólares, por su parte el 17,5% de los encuestados estaría interesado en cancelar entre 1601 y 2000 dólares, el resto de encuestados perteneciente al 2,9% estaría interesado en cancelar un valor sobre los 2001 dólares.

Esta pregunta permite identificar los recursos con los cuales cuentan o se encuentran interesados en invertir los condominios en el Cantón Rumiñahui, resultado coherentes con la respuesta a las preguntas tres y cinco es decir el 78,8% pertenece a condominios con un promedio de 55 casas, con un requerimiento de servicio presencial por parte del administrador de una a tres veces por semanas como se determina en la pregunta ocho y las necesidades de los servicios de la pregunta nueve y diez.

4.1.3.14 Pregunta 14: ¿Cómo le gustaría enterarse de este tipo de servicios?

Tabla 16: Resultados pregunta 14, Encuesta de Servicios de Administración de Condominios

TIPO DE COMUNICACIÓN	NÚMERO DE RESPUESTAS
Facebook	61
Instagram	25
TikTok	3
Correo Electrónico	59
WhatsApp	59
Hojas volantes	5
Personalmente	2

Representación gráfica

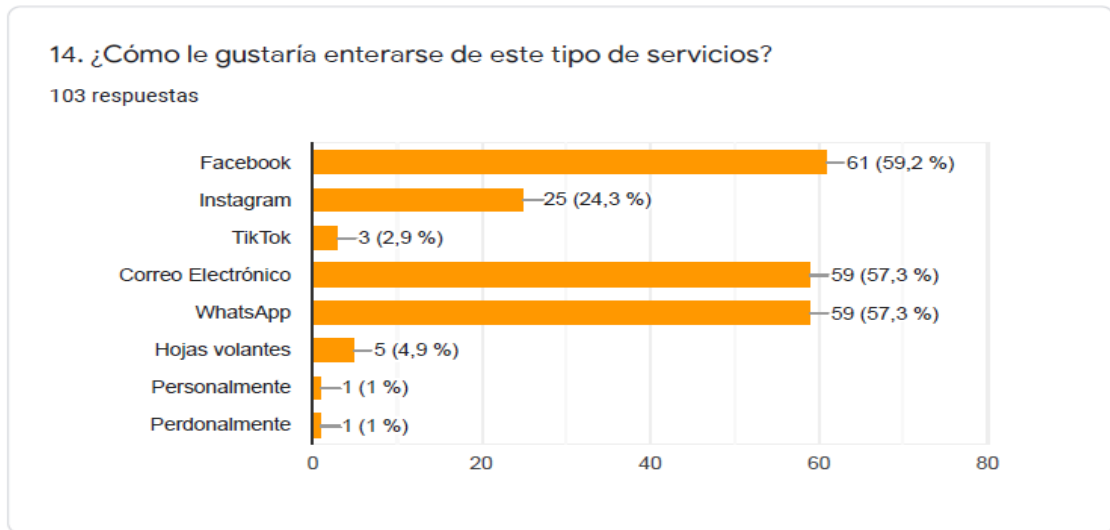


Figura 17 Encuesta de Administración de Servicios de Administración de Condominios, pregunta 14

Con base en la pregunta catorce se identifica los principales canales de comunicación para los clientes y potenciales clientes, obteniendo el 59,2% de encuestados le gustaría enterarse de este tipo de servicios a través del Facebook, el 57,3% por correo electrónico o por WhatsApp, siendo estas las principales maneras en las que les interesa conocer de los servicios que presta la encuesta.

4.2 Fundamentos Filosóficos

El Plan Estratégico debe contar con algunos elementos importantes para el negocio como son la visión, misión objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, programas y presupuestos (Cipriano Luna, 2016).

4.2.1 Misión

Somos una empresa que brinda administración de condominios con tecnología de punta y personal capacitado, entregando información financiera inmediata y servicios de calidad que permite garantizar la satisfacción, lealtad y confianza de nuestros clientes.

4.2.2 Visión

Ser para el 2026 la empresa referente en Administración de Condominios en el Cantón Rumiñahui.

4.2.3 Valores corporativos

Como parte importante del plan es necesario considerar los valores organizacionales, los que son entendidos como patrones que guían la manera de ser o de actuar, es decir los comportamientos de las personas que forman parte de la empresa, hacia lo que la organización considera ideal (Martínez Guillen, 2003).

Confiabilidad. - Entregar servicio requerido en el tiempo indicado.

Puntualidad. - Disciplina para cumplir con nuestro compromiso de prestación de servicio antes del tiempo previsto.

Responsabilidad. - Compromiso genuino de cada individuo para el desarrollo y el bienestar de todos, respondiendo por sus acciones.

Honestidad. - Verdad y transparencia entre lo que se piensa, se siente y se hace.

Compromiso. - Vínculo de lealtad, identificación y obligación para el cumplimiento de metas y objetivos.

4.2.4 Cadena de valor

El enfoque de procesos contribuye de forma sostenida a los resultados (misión, visión y objetivos estratégicos), a la satisfacción de sus clientes, la elevación de la calidad y la aportación de valor (Zaratiegui, 1999). Se puede agregar en el plan estratégico, la gestión de procesos que considera tres grandes formas de acción sobre los procesos: representar, mejorar y rediseñar, no como opciones excluyentes, sino como selecciones de un abanico de posibilidades. (Bravo Carrasco, 2011).

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, conceptualizados como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente. (Angel Maldonado, 2012).

Uno de los beneficios del sistema de gestión basado en procesos, es que, este aporta a la empresa una clara visión global de sus relaciones internas, además, permite establecer los responsables de cada proceso, lo que sugiere que todos los colaboradores conozcan su rol, siendo conscientes de como esto contribuye a alcanzar los objetivos de la organización. (Hernández Palma et al., 2016).

La cadena de valor es un instrumento popularizado por Michael Porter en 1986, esta proporciona un esquema para diagnosticar la organización en relación a la competencia, así como también un esquema para desarrollar una ventaja competitiva sostenible, la cadena de valor muestra la interacción entre los procesos de la organización, empezando por las actividades que se responsabilizan de suministrar la materia prima para que se produzca un determinado producto o servicio hasta terminar en el usuario final del mismo (Quintero & Sánchez, 2006).

La cadena de valor está compuesta por tres elementos que se detallan a continuación (Quintero & Sánchez, 2006):

Actividades Primarias. - Estas son las que brindan los insumos para el desarrollo del producto, para la empresa Clean & Service estas actividades se relacionan con lo Comercial, Administración de Condominios, Servicios de Condominios, Servicios de Vivienda.

Actividades de Soporte. - Estas actividades con las encargadas de brindar los insumos para la ejecución de las actividades primarias, para la empresa Clean & Service estas actividades se relacionan con lo financiero administrativo, talento humano, tecnología y contratación.

Margen. - Se lo considera como la diferencia entre el valor total del servicio y los costos totales para la generación del producto o servicio.

A continuación, se detalla la Cadena de Valor de la empresa con base en los preceptos mencionados:

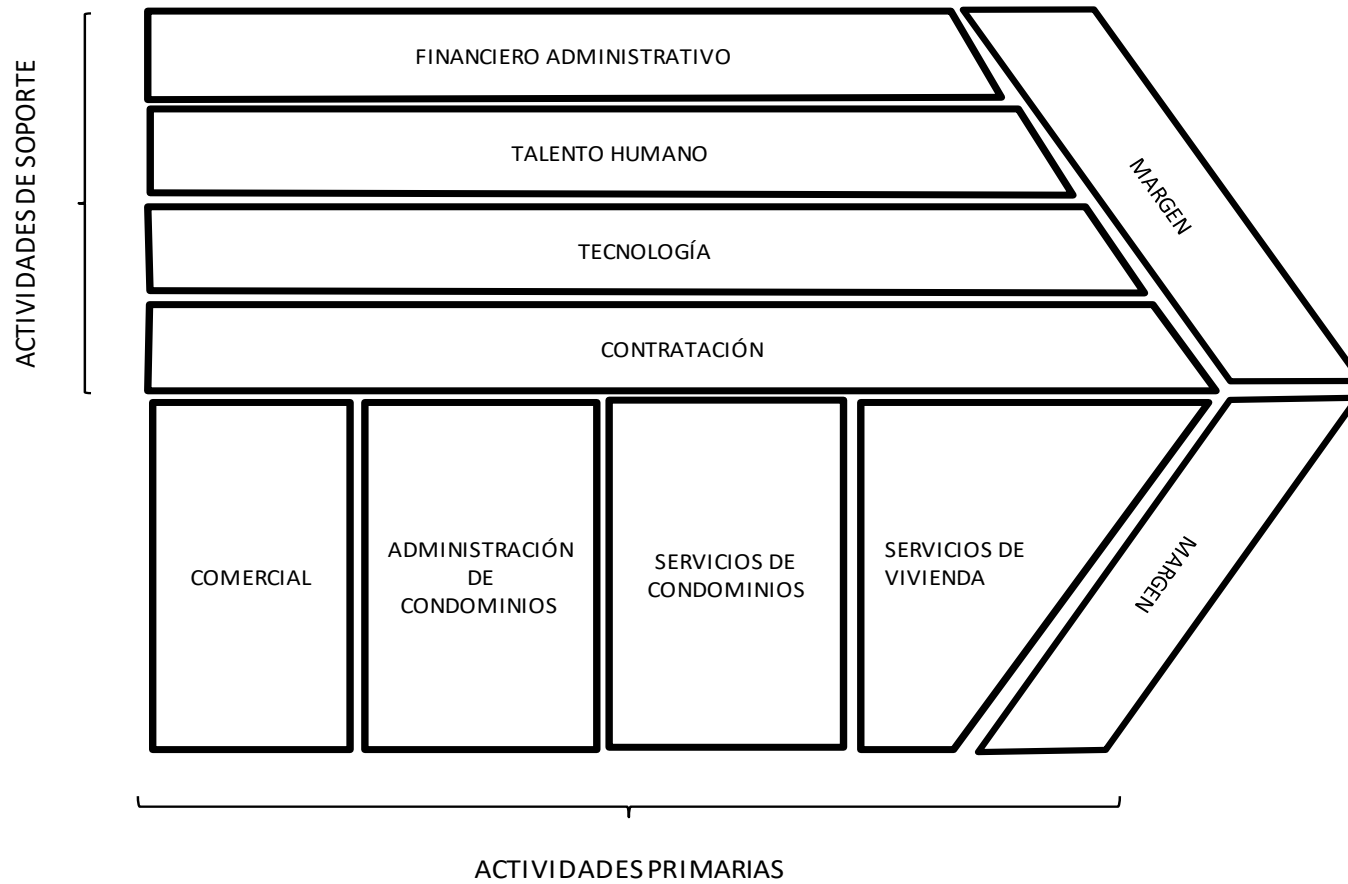


Figura 18 Cadena de Valor Clean & Service

4.2.5 Mapa de Procesos

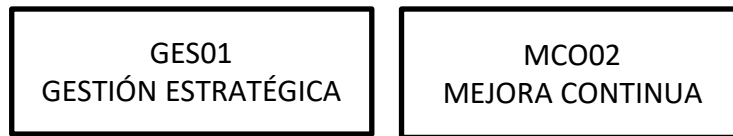
La filosofía de Procesos debe ser considerada de manera importante en la Planeación Estratégica, el levantamiento y la clasificación de los procesos (estratégicos, operativos y de apoyo), así como la elaboración del mapa de procesos, son pasos que deben ser realizados en conjunto con la Planificación Estratégica con el fin de lograr la eficiencia.

El Mapa de Procesos se convierte en una herramienta potente de validación del proceso de planeación, al permitir comprobar la plena correspondencia entre los objetivos a lograr y los procesos encargados de realizarlos, lugar de concreción de los indicadores, de establecer la relación causa efecto y de comprobar el enfoque hacia al cliente (Medina León et al. 1970).

El Mapa de Procesos representa los procesos relevantes para satisfacer al cliente y conseguir los objetivos de empresa, permite visualizar la orientación a objetivos comunes, lo que es considerado como el principio número uno de la Gestión por Procesos (Fernández de Velasco, 2012).

El Mapa de Procesos permite describir a la organización en su totalidad a través de sus procesos, desde una visión en conjunto con sus respectivas interacciones, hasta el detalle de cada proceso, sea este estratégico, proceso de negocio o proceso de apoyo, el mapa de procesos es un instrumento vital para elaborar el Plan Estratégico Organizacional, para la empresa Clean & Service el mapa de procesos se divide de la siguiente manera (Bravo Carrasco, 2011):

Procesos de Dirección Estratégica. - Son los procesos que se grafican en la parte superior del mapa estos tienen el rol de planear la gestión de la organización, ejecutar el Plan Estratégico, asignar los recursos con base en la planificación, generar proyectos, así como también controlar, medir y verificar la ejecución de los planes organizacionales, otro de sus roles importantes es retroalimentar generando una adecuada gestión del conocimiento, para Clean & Service los procesos de Gestión Estratégica y Mejora Continua son considerados como Estratégicos.



Procesos de Negocio. - Estos procesos se grafican a continuación de los Procesos de Dirección Estratégica, en la parte inferior, son la descripción de la misión empresarial, por tal motivo se los conoce también como procesos misionarios, permiten relacionarse con los clientes a través de la oferta de productos o servicios, se han determinado dentro de esta categoría de procesos, la Gestión Comercial, Gestión de Administración de Condominios, Gestión de Servicios de Condominio, Gestión de Servicios de vivienda.



Procesos de Apoyo. - Se grafican en la parte inferior del Mapa de Procesos y dan soporte a toda la empresa, así como también se encargan de proveer los recursos planificados a través de sus procesos a fin de brindar los insumos necesario para el funcionamiento de los Procesos de Negocio, la empresa a determinado los procesos de Gestión de Recursos Humanos, Gestión de Asesoría Legal, Gestión Financiera y Gestión Administrativa como sus procesos de apoyo.



Se detalla a continuación el Mapa de Procesos de la Empresa Clean & Service, desglosando los mismos hasta un segundo nivel para su mejor comprensión:

MAPA CON PROCESOS CLEAN & SERVICE

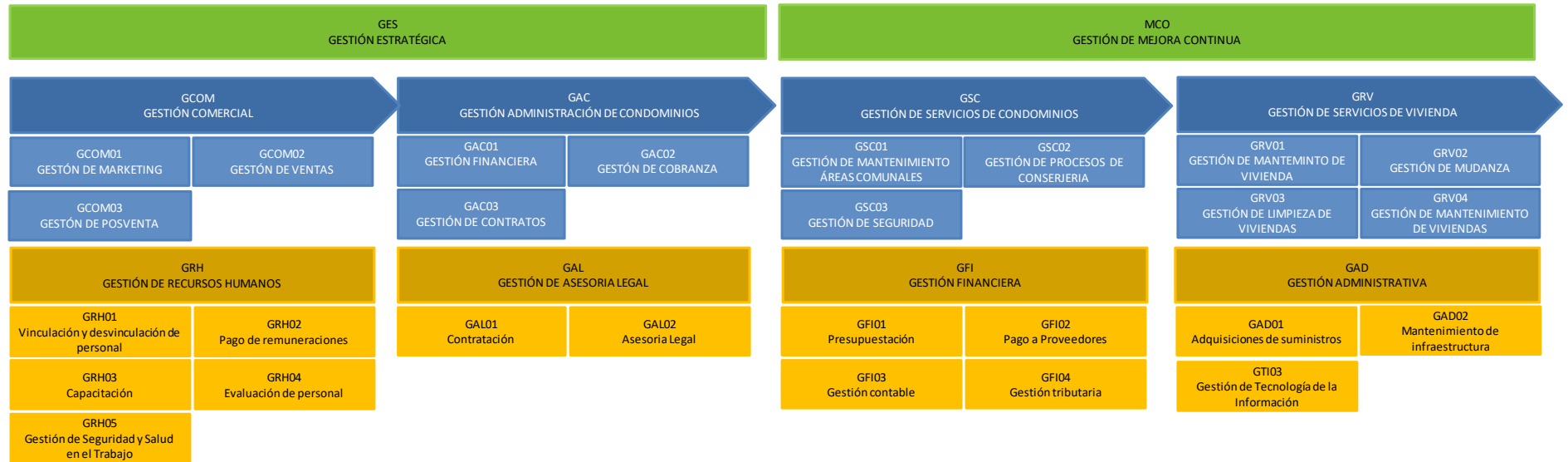


Figura 19 Mapa de Procesos Clean & Service

Se detalla a continuación el Catálogo de Procesos de la empresa Clean & Service con base en el mapa de procesos empresarial:

Tabla 17: Catálogo de Procesos por Niveles, Empresa Clean & Service

No.	LISTADO	TIPO	NIVEL	CÓDIGO	ESTADO
1	Gestión Estratégica	ESTRATÉGICO	NIVEL 1	GES	NUEVO
2	Gestión de Mejora Continua	ESTRATÉGICO	NIVEL 1	MCO	NUEVO
3	Gestión Comercial	REALIZACIÓN	NIVEL 1	GCOM	NUEVO
4	Gestión de Marketing	REALIZACIÓN	NIVEL 2	GCOM01	NUEVO
5	Gestión de Ventas	REALIZACIÓN	NIVEL 2	GCOM02	NUEVO
6	Gestión de Posventa	REALIZACIÓN	NIVEL 2	GCOM03	NUEVO
7	Gestión de Administración de Condominios	REALIZACIÓN	NIVEL 1	GAC	NUEVO
8	Gestión Financiera	REALIZACIÓN	NIVEL 2	GAC01	NUEVO
9	Gestión de Cobranza	REALIZACIÓN	NIVEL 2	GAC02	NUEVO
10	Gestión de Contratos	REALIZACIÓN	NIVEL 2	GAC03	NUEVO
11	Gestión de Servicios de Condominios	REALIZACIÓN	NIVEL 1	GSC	NUEVO
12	Gestión de Mantenimiento de Áreas Comunes	REALIZACIÓN	NIVEL 2	GSC01	NUEVO
13	Gestión de Procesos de Conserjería	REALIZACIÓN	NIVEL 2	GSC02	NUEVO
14	Gestión de Seguridad	REALIZACIÓN	NIVEL 2	GSC03	NUEVO
15	Gestión de Servicios de Vivienda	REALIZACIÓN	NIVEL 1	GRV	NUEVO
16	Gestión de Mantenimiento de Vivienda	REALIZACIÓN	NIVEL 2	GRV01	NUEVO
17	Gestión de Mudanza	REALIZACIÓN	NIVEL 2	GRV02	NUEVO
18	Gestión de Limpieza de Viviendas	REALIZACIÓN	NIVEL 2	GRV03	NUEVO
19	Gestión de Mantenimiento de Viviendas	REALIZACIÓN	NIVEL 2	GRV04	NUEVO
20	Gestión de Recursos Humanos	SOPORTE	NIVEL 1	GRH	NUEVO
21	Vinculación y desvinculación personal	SOPORTE	NIVEL 2	GRH1	NUEVO
22	Pago de remuneraciones	SOPORTE	NIVEL 2	GRH2	NUEVO

23	Capacitación	SOPORTE	NIVEL 2	GRH3	NUEVO
24	Evaluación de personal	SOPORTE	NIVEL 2	GRH4	NUEVO
25	Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	SOPORTE	NIVEL 2	GRH5	NUEVO
26	Gestión de Asesoría Legal	SOPORTE	NIVEL 1	GAL	NUEVO
27	Contratación	SOPORTE	NIVEL 2	GAL01	NUEVO
28	Asesoría Legal	SOPORTE	NIVEL 2	GAL02	NUEVO
29	Gestión Financiera	SOPORTE	NIVEL 1	GFI	NUEVO
30	Presupuestación	SOPORTE	NIVEL 2	GFI01	NUEVO
31	Pago a Proveedores	SOPORTE	NIVEL 2	GFI02	NUEVO
32	Gestión contable	SOPORTE	NIVEL 2	GFI03	NUEVO
33	Gestión tributaria	SOPORTE	NIVEL 2	GFI04	NUEVO
34	Gestión Administrativa	SOPORTE	NIVEL 1	GAD	NUEVO
35	Adquisiciones de suministros	SOPORTE	NIVEL 2	GAD01	NUEVO
36	Mantenimiento de infraestructura	SOPORTE	NIVEL 2	GAD02	NUEVO
37	Gestión de Tecnología de la Información	SOPORTE	NIVEL 2	GAD03	NUEVO

4.3 Políticas organizacionales

4.3.1 Para empleados

- Cumplir con el registro de asistencia diario.
- Ejecutar las actividades bajo los valores y principios organizacionales.
- Mantener una actitud de servicio de calidad y calidez.
- Presentar un reporte periódico de actividades.
- Los empleados deben cumplir con el programa de capacitación establecido por la empresa.
- Los empleados deberán tener la disponibilidad de atender requerimientos fuera del horario laboral.

4.3.2 Para clientes

- Realizar los pagos en los plazos correspondientes según lo estipulado en el Contrato.
- Sujetarse al acuerdo estipulado en el contrato de servicio de administración vigente, suscrito por la empresa Clean & Service con el representante del Condominio.
- Los pagos deben realizarse dentro de los 5 primeros días de cada mes a la cuenta registrada por la empresa Clean & Service.
- En el caso de tener reclamos o quejas, los mismos deberán ser presentados de forma escrita a través de los canales establecidos por la empresa para el efecto.
- En el caso de solicitar servicios complementarios, los clientes deberán solicitar la atención con 48 horas de anticipación, salvo casos de emergencia.

4.3.3 Para proveedores

- Las proformas, facturas o documentos legales deberán ser entregados de manera directa a la Gerencia General.
- Queda prohibido la entrega de dádivas o regalos a los empleados de la empresa Clean & Service.
- Los pagos deberán realizarse de manera electrónica, transferencia bancaria, cheques o comprobantes de depósito. No se aceptarán pagos en efectivo.
- Los pagos solo se realizarán contra factura conforme a lo establecido en los contratos.
- Los pagos a los proveedores se realizarán todos los viernes en horario de 15h00 a 17h00.

4.4 Planeación

Planificar es identificar hacia donde se debe dirigir la organización, así como también cuales son las acciones que se deben emprender para este efecto, para ello es necesario evaluar todas las alternativas tomando como base la misión que tiene la organización (Gibson, 2011). Por lo que, es trascendental contar con un direccionamiento estratégico el cual cuenta con su principal elemento metodológico que es la Planificación Estratégica,

que consiste en determinar los objetivos a largo plazo de la organización y la elección de los medios y caminos a utilizar en su consecución. (Maqueda Lafuente, 2007)

4.4.1 FODA

En el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) se resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012) .

A continuación, se detalla el análisis DAFO de la empresa Clean & Service con su respectiva priorización:

Tabla 18: Factor Fortalezas, Análisis FODA Empresa Clean & Service

FORTALEZAS	Importancia para la Empresa (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Magnitud (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización (Importancia x Magnitud)
Conocimiento del giro del negocio	3	3	9
Gerente comprometido con el proceso de reingeniería	2	3	6
La empresa se encuentra habilitada legalmente para realizar varios tipos de servicios complementarios a la Administración	3	2	6
La empresa cuenta con proveedores para los diferentes tipos de servicios complementarios	3	2	6
Distribución adecuada de las actividades enfocada a brindar un servicio a tiempo y de calidad	3	2	6
La empresa cuenta con personal capacitado	2	2	4
Gestión de procesos bajo principios éticos y morales	2	2	4

Tabla 19: Factor Debilidades, Análisis FODA Empresa Clean & Service

DEBILIDADES	Capacidad de Actuación (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Magnitud (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización (Importancia x Magnitud)
No cuenta con un sistema informático para el manejo financiero en las administraciones de los condóminos	2	3	6
No se tiene una Planificación Estratégica	2	2	4
No cuenta con un Modelo de Negocio	2	2	4
No se cuenta con procesos documentados	2	2	4
Falta fortalecer la gestión de marketing digital	2	2	4
Falta de personal para agilizar los procesos operativos	1	2	2
Falta de personal para la gestión de cobranzas	1	1	1
Contar con garantías económicas para respaldo de adjudicación de contrato de administración de condominios	1	1	1

Tabla 20: Factor Oportunidades, Análisis FODA Empresa Clean & Service

OPORTUNIDADES	Capacidad de Aprovechamiento (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Probabilidad de Ocurrencia (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización (Importancia x Magnitud)
El crecimiento de Conjuntos Habitacionales en el Cantón Rumiñahui podría generar mayores necesidades del servicio	2	3	6
La reactivación económica paulatina en el Ecuador generará la necesidad de contratación de Administración en los Condominios	3	2	6
El incremento de la inseguridad provoca la necesidad de contar con servicio de guardianía o conserjería	2	3	6
El crecimiento del sector inmobiliario en la provincia del Pichincha podría generar la necesidad de servicios de administración en otros Cantones de la Provincia del Pichincha	2	2	4
Los clientes les interesa la limpieza como parte de sus acciones de prevención hacia COVID 19	2	2	4
El teletrabajo permite a los condóminos permanecer en su domicilio más tiempo lo que genera preocupación por su vivienda y condominio	1	2	2
La empresa ha tenido clientes en otros cantones en la Provincia del Pichincha, lo que le ha permitido darse a conocer con sus servicios	1	1	1

Tabla 21: Factor Amenazas, Análisis FODA Empresa Clean & Service

AMENAZAS	Impacto para la Empresa (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Probabilidad de Ocurrencia (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización (Importancia x Magnitud)
Los competidores para el posicionamiento y promoción de servicios lo realizan a través de marketing digital	3	2	6
La situación laboral por COVID 19 podría reducir la capacidad de pago de los usuarios.	3	2	6
Los competidores pueden ofrecer costos menores	2	2	4
El desarrollo tecnológico provoca la necesidad de contar aplicaciones tecnológicas para el manejo de los procesos	2	2	4
Competidores con más años de experiencia en el mercado y con mejor estructura de procesos internos.	2	2	4
Posible incremento de salario básico, incrementaría valor de mano de obra.	2	1	2
Los cambios de autoridades, podrían generar cambios de políticas municipales respecto a la administración	1	2	2
El aumento de la inflación incrementaría el precio del servicio.	1	2	2

Luego de haber identificado las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas es necesario proceder con la elaboración de las Acciones Estratégicas de ataque, que se desarrollan con base en las Fortalezas y Oportunidades y posteriormente se procederá a elaborar las acciones estratégicas de defensa las mismas que se generan con base en las Debilidades y Amenazas.

A continuación se detalla los cuadros con la información cruzada:

Tabla 22: Acciones Estratégicas de Ataque, Análisis FODA Empresa Clean & Service

Acciones estratégicas de ataque	Oportunidades	O1	El crecimiento de Conjuntos Habitacionales en el Cantón Rumiñahui podría generar mayores necesidades del servicio
		O2	El incremento de la inseguridad provoca la necesidad de contar con servicio de guardianía o conserjería
		O3	La reactivación económica paulatina en el Ecuador generará la necesidad de contratación de Administración en los Condominios
		O4	El crecimiento del sector inmobiliario en la provincia del Pichincha podría generar la necesidad de servicios de administración en otros Cantones de la Provincia del Pichincha
		O5	Los clientes les interesa la limpieza como parte de sus acciones de prevención hacia COVID 19

<i>Fortalezas</i>	F1	Conocimiento del giro del negocio	<i>Acciones estratégicas para utilizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades</i>	<i>F1-O4</i>	Diseñar un Modelo de Negocio con proyección de expansión de la empresa a nivel Provincial
	F2	Gerente comprometido con el proceso de reingeniería		<i>F2-O3</i>	Aprovechar la apertura de la Gerencia General para que con la progresiva reactivación económica inicie el proceso de captación de clientes que dejaron de tener un servicio de Administración de Condominios en Pandemia
	F3	La empresa se encuentra habilitada legalmente para realizar varios tipos de servicios complementarios a la Administración		<i>F3-O2</i>	Definir y promover nuevos servicios complementarios, así como promocionar los servicios de seguridad o conserjería apalancados en el aval legal que posee en la actualidad
	F4	La empresa cuenta con proveedores para los diferentes tipos de servicios complementarios		<i>F4-O1</i>	Establecer un Plan de expansión Cantonal
	F5	Distribución adecuada de las actividades enfocada a brindar un servicio a tiempo y de calidad		<i>F5-O5</i>	Fortalecer la promoción del servicio de limpieza de condominios y domicilios, así como mantener la agilidad y calidad del servicio

Tabla 23: Acciones Estratégicas de Defensa, Análisis FODA Empresa Clean & Service

Acciones estratégicas de defensa	Amenazas	A1	Los competidores pueden ofrecer costos menores
		A2	Los competidores para el posicionamiento y promoción de servicios lo realizan a través de marketing digital
		A3	El desarrollo tecnológico provoca la necesidad de contar aplicaciones tecnológicas para el manejo de los procesos
		A4	Competidores con más años de experiencia en el mercado y con mejor estructura de procesos internos.
		A5	La situación laboral por COVID 19 podría reducir la capacidad de pago de los usuarios.

<i>Debilidades</i>	D1	No cuenta con un sistema informático para el manejo financiero en las administraciones de los condóminos	<i>Acciones estratégicas para convertir las debilidades en fortalezas y mitigar el impacto de las amenazas</i>	<i>D1-A3</i>	Implementación de nuevas tecnologías que permita tener de forma sistematizada la información de los condóminos y su estado financiero
	D2	No se tiene una Planificación Estratégica		<i>D2-A5</i>	Elaborar la Planificación Estratégica orientada a la situación económica de los clientes en la actualidad
	D3	No cuenta con un Modelo de Negocio		<i>D3-A1</i>	Levantamiento e implementación de un modelo de negocio que permita adecuar los servicios de acuerdo a las necesidades y presupuesto del cliente.
	D4	No se cuenta con procesos documentados		<i>D4-A4</i>	Realizar el levantamiento e implementación de procesos empresariales a fin de fortalecer la estructura de procesos internos de la empresa.
	D5	Falta fortalecer la gestión de marketing digital		<i>D5-A2</i>	Realizar un Plan de Marketing enfocado en la promoción y difusión en medios digitales

4.4.2 Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos son considerados como la declaración de la Visión empresarial, estos objetivos son el rumbo estratégico que deben descender a un nivel de detalle como indicadores, metas, iniciativas, presupuestos y responsabilidades. (Kaplan & Norton, 2008).

Para la elaboración de los Objetivos Estratégicos se ha tomado como base las acciones estratégicas de ataque y defensa como se detalla a continuación:

Tabla 24: Objetivos Estratégicos con base en las Acciones Estratégicas de Ataque y Defensa determinados en el FODA

ACCIONES ESTRATÉGICAS	LINEAMIENTO ESTRATÉGICO	DEFINICIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Implementación de nuevas tecnologías que permita tener de forma sistematizada la información de los condóminos y su estado financiero	INNOVACIÓN	Implementar el desarrollo tecnológico de sus procesos internos, para brindar un servicio eficiente hacia sus clientes	Incrementar el desarrollo tecnológico
Levantamiento e implementación de un modelo de negocio que permita adecuar los servicios de acuerdo a las necesidades y presupuesto del cliente.	EXCELENCIA EMPRESARIAL	Incrementar la gestión empresarial afianzándose en su estrategia y sus procesos.	Desarrollar instrumentos estratégicos que permitan mejorar la gestión empresarial
Elaborar la Planificación Estratégica orientada a la situación económica de los clientes en la actualidad			
Realizar el levantamiento e implementación de procesos empresariales a fin de fortalecer la estructura de procesos internos de la empresa.			
Diseñar un Modelo de Negocio con proyección de expansión de la empresa a nivel Provincial			
Establecer un Plan de expansión Cantonal			
Aprovechar la progresiva reactivación económica con el fin de captar clientes que dejaron de tener un servicio de Administración de Condominios en el proceso de Pandemia	GESTIÓN DE CLIENTES	Incrementar la cartera de clientes el Cantón Rumiñahui, afianzándose en su estrategia y sus procesos.	Incrementar la cartera de clientes en el Cantón Rumiñahui

Realizar un Plan de Marketing enfocado en la promoción y difusión en medios digitales	COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN	Impulsar la promoción del portafolio de servicios a través de los medios digitales	Impulsar la promoción del portafolio de servicios
Definir y promover nuevos servicios complementarios, así como promocionar los servicios de seguridad o conserjería apalancados en el aval legal que posee en la actualidad			
Fortalecer la promoción del servicio de limpieza de Condominios y Domicilios, así como mantener la agilidad y calidad del servicio			

4.4.3 Estrategias

Cuando nos referimos a estrategias podemos conceptualizar a las mismas como acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización, y las hipótesis y escenarios sobre la evolución futura (Fernandez Romero, 2004).

Tabla 25: Lineamientos Estratégicos con base en las Acciones Estratégicas de Ataque y Defensa determinados en el FODA

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO	DEFINICIÓN
INNOVACIÓN	Implementar el desarrollo tecnológico de sus procesos internos, para brindar un servicio eficiente hacia sus clientes
EXCELENCIA EMPRESARIAL	Incrementar la gestión empresarial afianzándose en su estrategia y sus procesos.
GESTIÓN DE CLIENTES	Incrementar la cartera de clientes el Cantón Rumiñahui, afianzándose en su estrategia y sus procesos.
COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN	Impulsar la promoción del portafolio de servicios a través de los medios digitales

4.4.4 Indicadores y Metas

Los indicadores proporcionan información para realizar seguimiento y con sus resultados realizar las acciones correspondientes a fin de alcanzar el cumplimiento de la misión, objetivos y metas, el indicador permite el monitoreo y evaluación de los aspectos más importantes de un sistema organizacional, tienen dos funciones principales; la descriptiva y la valorativa, la primera aporta información sobre el estado real de una acción, la segunda describe un juicio de valor lo más objetivo posible sobre el desempeño de una acción, el cual puede ser calificado como adecuado o no, con los cuales es posible orientar la toma de decisiones (Valle & Rivera, 2008)

Tabla 26: Indicadores de los Objetivos Estratégicos con base en las Acciones Estratégicas de Ataque y Defensa determinados en el FODA

OE	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Método de cálculo	Tipo	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025	Meta 2026
OE1	Incrementar el desarrollo tecnológico	Porcentaje de procesos automatizados	(Número de procesos automatizados/Número de procesos) x 100	Acumulado	0	25%	50%	75%	90%	100%
OE2	Desarrollar instrumentos estratégicos que permitan mejorar la gestión empresarial	Porcentaje de desarrollo de instrumentos estratégicos	(Número de instrumentos elaborados/Número de Proceso Estratégicos planificados) x 100	Acumulado	15%	30%	50%	70%	90%	100%
OE3	Incrementar la cartera de clientes en el Cantón Rumiñahui	Número de clientes en el Cantón Rumiñahui	Número de clientes	Acumulado	4	6	8	10	12	14
OE4	Impulsar la promoción del portafolio de servicios	Porcentaje de implementación del Plan de Marketing	(Número de acciones ejecutadas del Plan de Marketing/Número de acciones Planificadas del Plan de Marketing) x 100	Acumulado	0	30%	50%	70%	90%	100%

4.4.5 Planificación Operativa (POA)

Para Kaplan & Norton (2008) el proceso de ejecución de la estratégica se genera principalmente en dos aspectos, el primero es la mejora de los procesos clave, el cual permite que los cambios por las líneas estratégicas se ejecuten a través de los procesos operativos, esto se logra mejorando los procesos de negocio y midiéndolos con los KPI indicados. Por otra parte, para ejecutar la estrategia es indispensable desarrollar un plan de capacidad de recursos, es decir garantizar los recursos para la ejecución de los planes operativos y presupuestos que reflejen las necesidades de la estrategia para ello es necesario contar con un presupuesto establecido.

Se detalla a continuación el Plan Operativo Anual con base en los Objetivos Estratégicos:

4.4.5.2 Jefatura Comercial y Marketing

Tabla 28: Plan Operativo Anual Jefatura Comercial y Marketing

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	META	MÉTODO DE CÁLCULO	PERIODICIDAD	TIPO	MES DEL AÑO																		
								1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							
OE 3	Incrementar ventas	Pocentaje de incremento en ventas	Mide el incremento de ventas en el periodo actual, respecto del total de ventas generadas en el periodo anterior	20%	(Resultado del período actual - resultado del periodo anterior) / ventas del año anterior) x 100	TRIMESTRAL	INCREMENTA L				5%				10%				15%				20%			
OE 3	Aumentar participación de mercado	Pocentaje de participación de mercado	Mide la participación de la empresa en el mercado, respecto del total del mercado	10%	Número de condominios del Cantón Rumiñahui administrados por la empresa/ Total de Condominios del Cantón Rumiñahui	TRIMESTRAL	INCREMENTA L				4%				6%								8%			10%
OE 3	Incrementar Utilidades	Porcentaje de incremento de utilidades	Mide el incremento de utilidades respecto a las utilidades generades el año anterior	10%	(Utilidades generadas en el periodo actual- Utilidades generadas el año anterior / Utilidades generadas el año anterior) x 100	ANUAL	DISCRETO																			10%
OE 4	Mejorar el posicionamiento de la Marca de la empresa	Posicionamiento de la marca	Permite identificar el posicionamiento de la marca ante los clientes y potenciales clientes de nuestros servicios	30%	(Número de condominios del Cantón Rumiñahui que conocen la Marca de las empresa/ Total de Condominios del Cantón Rumiñahui) x 100	SEMESTRAL	INCREMENTA L								15%											30%
OE 4	Incrementar las visitas a clientes y potenciales clientes	Pocentaje de incremento de visitas a clientes y potenciales clientes	Permite identificar el incremento de las visitas a clientes y potenciales clientes	30%	(Número de visitas realizadas en el periodo actual / Total de condominios) x 100	SEMESTRAL	INCREMENTA L								15%											30%
OE 4	Incrementar Planes de fidelización de Clientes	Planes de fidelización implementados	Permite identificar el número de Planes de Fidelización implementados	2	(Número de planes de fidelización implementados)	SEMESTRAL	DISCRETO								1											1

4.4.5.3 Jefatura Administrativa Financiera:

Tabla 29: Plan Operativo Anual Jefatura Administrativa Financiera

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	META	MÉTODO DE CÁLCULO	PERIODICIDAD	TIPO	MES DEL AÑO											
								1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
OE 1	Incrementar Capacitación	Número de capacitaciones realizadas	Permite conocer el número de capacitaciones realizadas	10	Número de capacitaciones realizadas	TRIMESTRAL	INCREMENTAL			3			6			9			10
OE 1	Incrementar la documentación de procesos	Número de procesos documentados	Permite conocer el número de de procesos documentados en la empresa	4	Número de Procesos documentados	TRIMESTRAL	INCREMENTAL			1			2			3			4

4.5 Plan de Acción

A continuación, se detallan las actividades proyectadas por cada uno de los objetivos con sus respectivos responsables, en las mismas se plantea la utilización de un presupuesto total de \$ 1.000, específicamente para la adquisición de un sistema financiero para la Administración de Condominios.

4.5.1 Plan de Acción Administración de Condominios y Servicios

Tabla 30: Plan de Acción Administración de Condominios y Servicios

LÍDER DE PROYECTO:	Paulina Salazar
APOYO DEL PROYECTO:	Alex Echeverría, Leonardo Salazar

ÁMBITO:	Administración de Condominios y Servicios
----------------	--

ESTRATEGIAS:	3
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	PRESUPUESTO
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Mejorar el Cycle Time de los procesos internos	1	Levantar Procedimiento Financiero de 2do Nivel	Alex Echeverría	ene.-22	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
		2	Implementar Procedimiento Financieros 2do Nivel	Alex Echeverría	ene.-22	ene.-22	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
		3	Evaluación de Proceso Financiero de 2do Nivel	Alex Echeverría	ene.-22	ene.-22	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
		4	Optimización de tiempos de Procesos Financieros 2do Nivel	Alex Echeverría	ene.-22	ene.-22	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
		5	Automatización de Procesos Financieros 2do Nivel	Alex Echeverría	ene.-22	ene.-22	X					X					0%	Recurso Propio	\$ 1.000,00
Número de actividades en la estrategia:		5				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%			
2	Incrementar la capacidad operativa	9	Levantamiento de carga operativa	Alex Echeverría	ene.-22	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
		10	Análisis de carga operativa	Alex Echeverría	ene.-22	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
		11	Optimización de carga operativa	Alex Echeverría	ene.-22	dic.-22	X					X					0%	Recurso Externo	\$ -
Número de actividades en la estrategia:		3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%			
3	Incrementar las innovaciones del servicio	12	Encuesta de satisfacción de los servicios	Alex Echeverría	ene.-22	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
		13	Análisis de resultados de Ecueta	Alex Echeverría	ene.-22	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
		14	Estrategías de innovación en el servicio	Alex Echeverría	ene.-22	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
Número de actividades en la estrategia:		3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%			
4	Número total de actividades:	11				% DE AVANCE TOTAL:										0%	Total:	\$ 1.000,00	

4.5.2 Plan de Acción Comercial y Marketing

Tabla 31: Plan de Acción Comercial y Marketing

LÍDER DE PROYECTO:	Paulina Salazar
APOYO DEL PROYECTO:	Nayeli Arellano, Leonardo Salazar

ÁMBITO:	Comercial y Marketing
----------------	-----------------------

ESTRATEGIAS:	6
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	PRESUPUESTO:	
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%				
1	Incrementar ventas	1	Elaboración de oferta comercial	Nayeli Arellano	ene.-22	dic.-22	X					X						0%	Recurso Propio	\$ -
		2	Estudio de mercado	Nayeli Arellano	ene.-22	dic.-22	X					X						0%	Recurso Propio	\$ -
		3	Levantar el Perfil del Cliente	Nayeli Arellano	ene.-22	dic.-22	X					X						0%	Recurso Propio	\$ -
Número de actividades en la estrategia:		3						% DE AVANCE ESTRATÉGICO:					0%							
2	Aumentar participación de mercado	5	Realizar Plan de Marketing	Nayeli Arellano	ene.-22	dic.-22	X					X						0%	Recurso Propio	\$ -
		6	Implementar Plan de Marketing	Nayeli Arellano	ene.-22	dic.-22	X					X						0%	Recurso Propio	\$ -
		7	Generar Estrategias de inbound Marketing	Nayeli Arellano	ene.-22	dic.-22	X					X						0%	Recurso Propio	\$ -
Número de actividades en la estrategia:		3						% DE AVANCE ESTRATÉGICO:					0%							
3	Incrementar Utilidades	9	Elaborar un Plan de Negocio	Nayeli Arellano	dic.-22	dic.-22	X					X						0%	Recurso Propio	\$ -
		10	Implementar Plan de Negocio	Nayeli Arellano	dic.-22	dic.-22	X					X						0%	Recurso Propio	\$ -
		11	Realizar análisis y proyecciones financieras	Nayeli Arellano	dic.-22	dic.-22	X					X						0%	Recurso Propio	\$ -
Número de actividades en la estrategia:		3						% DE AVANCE ESTRATÉGICO:					0%							
4	Mejorar el posicionamiento de la Marca de la empresa	13	Plan de Comunicación	Nayeli Arellano	ene.-22	dic.-22	X					X						0%	Recurso Propio	\$ -
		14	Implementación del Plan de Comunicación	Nayeli Arellano	ene.-22	dic.-22	X					X						0%	Recurso Propio	\$ -
		15	Medición de posicionamiento de Marca	Nayeli Arellano	ene.-22	dic.-22	X					X						0%	Recurso Propio	\$ -
Número de actividades en la estrategia:		3						% DE AVANCE ESTRATÉGICO:					0%							
5	Incrementar las visitas a clientes y potenciales clientes	13	Realizar un análisis de nuestros actuales distribuidores.	Nayeli Arellano	ene.-22	dic.-22	X					X						0%	Recurso Propio	\$ -
		14	Cotizar los materiales entregados por nuestros distribuidores.	Nayeli Arellano	ene.-22	dic.-22	X					X						0%	Recurso Propio	\$ -
		15	Medir el tiempo de entrega de cada pedido.	Nayeli Arellano	ene.-22	dic.-22	X					X						0%	Recurso Propio	\$ -
		16	Evaluar la calidad de los productos recibidos.	Nayeli Arellano	ene.-22	dic.-22	X					X						0%	Recurso Propio	\$ -
Número de actividades en la estrategia:		4						% DE AVANCE ESTRATÉGICO:					0%							
6	Incrementar Planes de fidelización de Clientes	13	Elaborar Base de datos con Potenciales Clientes	Nayeli Arellano	ene.-22	dic.-22	X					X						0%	Recurso Propio	\$ -
		14	Elaborar Programa de visitas a clientes	Nayeli Arellano	ene.-22	dic.-22	X					X						0%	Recurso Propio	\$ -
		15	Ejecutar Programa de visitas al cliente	Nayeli Arellano	ene.-22	dic.-22	X					X						0%	Recurso Propio	\$ -
		16	Evaluación de las visitas a los clientes	Nayeli Arellano	ene.-22	dic.-22	X					X						0%	Recurso Propio	\$ -
Número de actividades en la estrategia:		4						% DE AVANCE ESTRATÉGICO:					0%							
7	Número total de actividades:	20						% DE AVANCE TOTAL:					0%	Total:	\$ -					

4.5.3 Plan de Acción Administrativa Financiera

Tabla 32: Plan de Acción Administrativa Financiera

LÍDER DE PROYECTO:	Paulina Salazar
APOYO DEL PROYECTO:	Leonardo Salazar

ÁMBITO:	Administrativo Financiero
----------------	---------------------------

ESTRATEGIAS:	3
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	PRESUPUESTO
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Incrementar Capacitación	1	Levantar necesidades de Capacitación	Leonardo Salazar	ene.-22	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
		2	Realizar un Plan de Capacitación	Leonardo Salazar	ene.-22	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
		3	Ejecutar el Plan de Capacitación	Leonardo Salazar	ene.-22	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
	Número de actividades en la estrategia:	3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:					0%							
2	Incrementar la documentación de procesos	4	Levantamiento de Procesos Agregadores de Valor	Leonardo Salazar	ene.-22	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
		5	Implementación de Procesos Agregadores de Valor	Leonardo Salazar	ene.-22	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
		6	Evaluación de Procesos Agregadores de Valor	Leonardo Salazar	ene.-22	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
	Número de actividades en la estrategia:	3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:					0%							
3	Reducir tiempos de respuesta sobre requerimientos urgentes	7	Levantar Manual de Puestos Agregadores de Valor	Leonardo Salazar	ene.-22	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
		8	Implementar Manual de Puestos Agregadores de Valor	Leonardo Salazar	ene.-22	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
		9	Evaluación de Desempeño de personal	Leonardo Salazar	ene.-22	dic.-22	X					X					0%	Recurso Propio	\$ -
	Número de actividades en la estrategia:	3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:					0%							
4	Número total de actividades:	9					% DE AVANCE TOTAL:					0%	Total:	\$ -					

4.5.4 Planificación de Contingencia

En la ejecución de los procesos organizaciones es posible que se produzcan riesgos para obtener los resultados de los mismos, los que constituyen un efecto no deseado que impide o dificulta el alcanzar los objetivos programados, tanto en eficacia como en eficiencia, es importante incorporar un enfoque de riesgos en la gestión estratégica organizacional a fin de generar una mayor seguridad a la implementación de las estrategias. Cuando un riesgo se manifiesta afecta las relaciones entre los procesos, los clientes y los proveedores lo que incide de manera directa en los resultados empresariales, por lo que es importante administrar los riesgos desde la Planificación a fin de generar la proyección futura hacia donde se dirige el negocio (Bolaño et al.,2014).

Tabla 33: Plan de Contingencia Empresa Clean & Service

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO*	FECHA FIN*	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Tener un fondo económico de reserva para cualquier tipo de eventualidad que sufra la empresa.	1	Asignar un fondo a cada Jefatura	Paulina Salazar, Leonardo Salazar			X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Depositar el dinero de la provisión en una cuenta bancaria.	Leonardo Salazar			X					X						0%	Recurso Propio
		3	Utilizar el fondo en caso de que ocurra la contingencia.	Leonardo Salazar			X					X						0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%			
2	Contratar un seguro que cubra todos los bienes de la empresa.	4	Verificar presupuesto.	Paulina Salazar, Leonardo Salazar			X					X					0%	Recurso Propio	
		5	Cotizar los precios de las empresas de seguros.	Leonardo Salazar			X					X					0%	Recurso Externo	
		6	Realizar proceso para la contratación de un seguro.	Leonardo Salazar			X					X					0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%			
3	Contratar servicio de Seguro Médico para personal operativo	7	Verificar presupuesto.	Paulina Salazar, Leonardo Salazar			X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Control de ingreso y salida del personal de seguridad.	Leonardo Salazar			X					X					0%	Recurso Propio	
		9	Cotización de empresas de seguridad	Leonardo Salazar			X					X					0%	Recurso Externo	
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%			
3	Número total de actividades:	9				% DE AVANCE TOTAL:										0%			

4.6 Estructura Organizacional

Se utilizará una estructura jerárquica

4.6.1 Organigrama Estructural

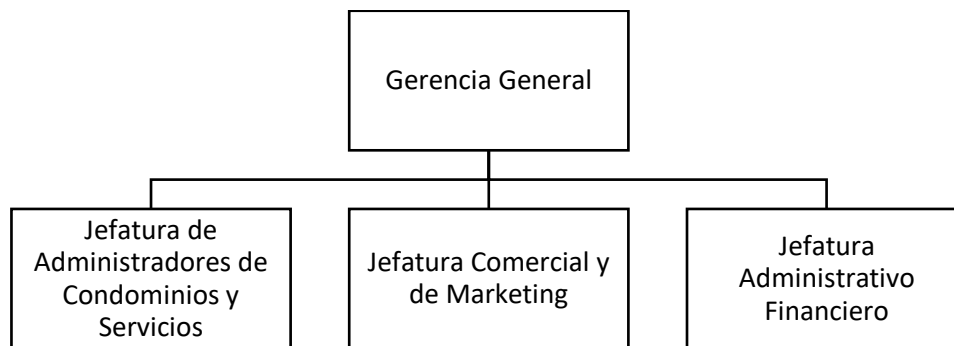


Figura 20 Organigrama Estructural Empresa Clean & Service

Con base en el organigrama descrito anteriormente se detalla a continuación los perfiles y la descripción de funciones de los puestos de la empresa.

4.6.2 Organigrama funcional

A continuación, se detalla el descriptivo funcional con base en las posiciones del Organigrama Estructural.

4.6.2.1 GERENTE GENERAL

EXPERIENCIA: 5 años administrando empresas de servicios, atención al cliente, realizando gestión comercial.

CONOCIMIENTOS: Administración de empresas, contabilidad, office avanzado, marketing digital.

COMPETENCIAS: liderazgo, trabajo en equipo, orientación al servicio, orientación al logro, iniciativa.

FUNCIONES:

- Emitir directrices para la ejecución de procesos internos.

- Planificar y dirigir las actividades del personal que labora en la empresa.
- Realizar seguimiento del cumplimiento de las actividades del personal de operaciones.
- Dirigir la gestión Comercial y Marketing de la empresa.
- Atender a los clientes de manera personal en caso de novedades presentadas.
- Asignar y supervisar funciones de las jefaturas.

4.6.2.2 JEFATURA DE ADMINISTRACIÓN DE CONDOMINIOS Y SERVICIOS

EXPERIENCIA: 2 años administrando condominios, atención al cliente, realizando gestiones administrativas, procesos financieros y procesos contables.

CONOCIMIENTOS: Administración de empresas, contabilidad, finanzas, office avanzado, conocimientos básicos de mantenimiento.

COMPETENCIAS: liderazgo, trabajo en equipo, orientación al servicio, orientación al logro, iniciativa.

FUNCIONES:

- Supervisar a los administradores de condominio y personal que presta servicios en los condominios.
- Supervisar el control de las finanzas y contabilidad de los administradores de condominios.
- Supervisar la realización de pagos necesarios para mantener los servicios básicos en áreas comunes de los condominios.
- Aprobar Informe de Gestión Económico y Estado de Resultados Integral para presentación en Asamblea General.
- Aprobar el Presupuesto de Administración para el siguiente periodo de los Condominios.
- Supervisar actividades de personal de apoyo
- Analizar y evaluar el ciclo de vida de los procesos de Administración de Condominios.
- Supervisar el desempeño de los proveedores de los distintos tipos de servicio que se presta en los condominios.

- Elaborar un cronograma de pago semanal a proveedores de servicios y coordinar la ejecución del pago con la Jefatura Administrativa Financiera.
- Llevar el control y coordinar el mantenimiento preventivo de las máquinas y equipos que tiene el condominio.
- Contar con un base de datos actualizada de proveedores de los diferentes tipos de servicios que presta la empresa.
- Dar seguimiento a los pagos de los servicios básicos de los condominios.
- Preparar informe de gestión, para presentación en asamblea general.
- Realizar el Plan Anual de gestión de la Administración del Servicios.
- Supervisar actividades de personal de apoyo.
- Evaluar los servicios que prestan los proveedores y elaborar Plan de Acción.

4.6.2.3 JEFATURA COMERCIAL Y MARKETING

EXPERIENCIA: 2 años en manejo de medios, imagen corporativa, comunicación social, relaciones públicas, diseño gráfico.

CONOCIMIENTOS: Diseño gráfico manejo de redes sociales, relaciones públicas, redacción.

COMPETENCIAS: Creatividad, trabajo en equipo, orientación al logro, iniciativa, comunicación.

FUNCIONES:

- Administración de redes sociales.
- Elaborar base de datos con potenciales clientes.
- Elaboración de oferta comercial.
- Elaborar estudio de mercado.
- Realizar levantar el perfil del cliente.
- Realizar e implementar el Plan de Marketing.
- Generar estrategias de Inboud Marketing.
- Elaborar e implementar el Plan de Negocio.
- Realizar análisis y proyecciones financieras.
- Elaborar e implementar Plan de Comunicación.
- Realizar medición de posicionamiento de marca.
- Elaborar, ejecutar y evaluar programa de visitas a clientes.

- Identificar necesidades de productos y servicios complementarios.
- Elaborar e implementar un Plan de Fidelización de Clientes.

4.6.2.4 JEFATURA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

EXPERIENCIA: 2 años gestiones administrativas, procesos financieros y procesos contables.

CONOCIMIENTOS: Administración de empresas, contabilidad, finanzas, office avanzado.

COMPETENCIAS: Habilidad matemática, trabajo en equipo, orientación al logro, iniciativa, orientación al detalle.

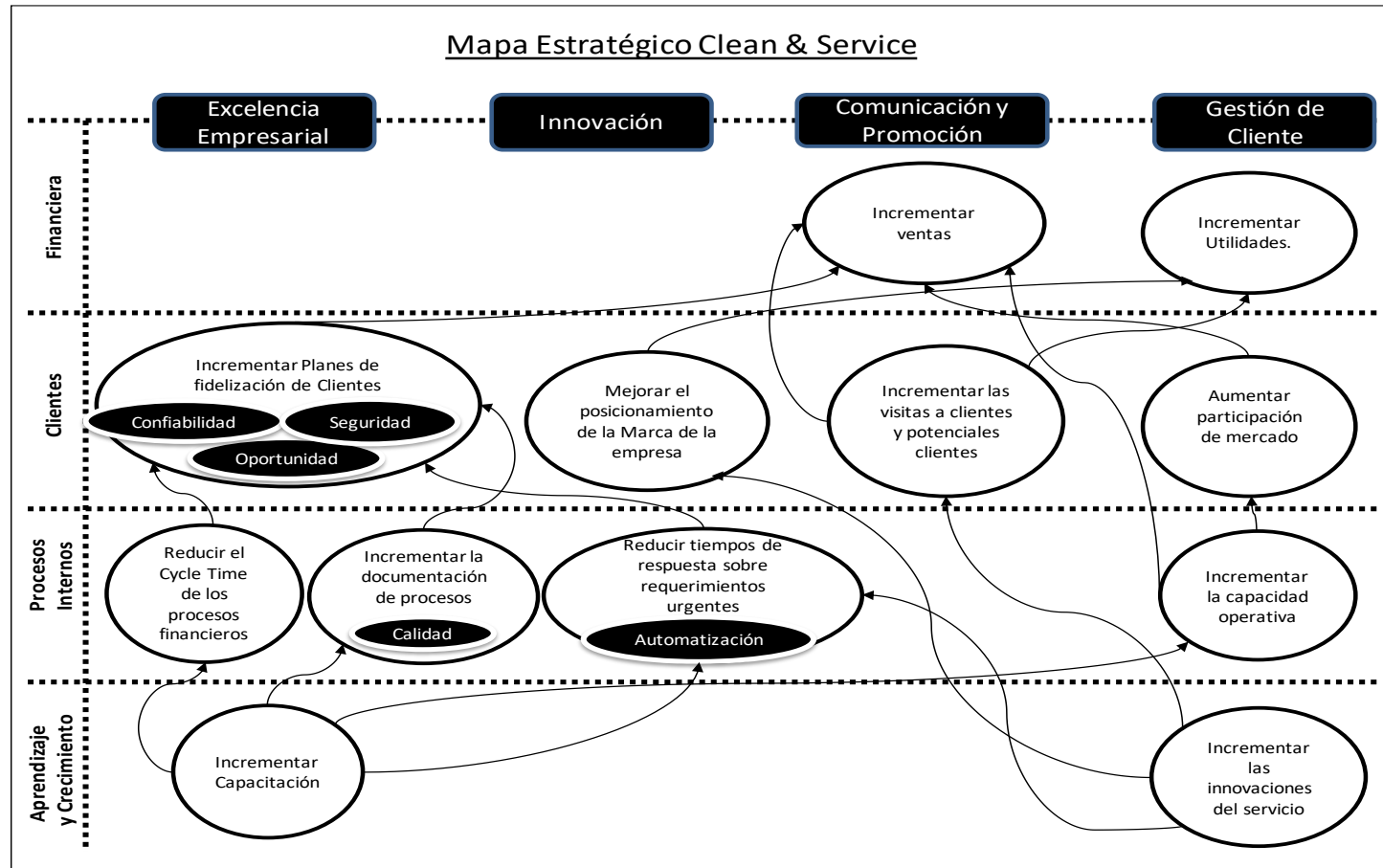
FUNCIONES:

- Realizar las declaraciones de impuestos de Clean & Service.
- Realizar las compras de insumos para la prestación de los diferentes tipos de servicios.
- Llevar la contabilidad y tributación de la empresa.
- Mantener la información contable al día para planificar inversiones futuras.
- Presentar estados financieros.
- Realizar presupuestos.
- Evaluar permanentemente con índices financieros a la empresa.
- Llevar inventario de productos de la empresa.
- Realizar cotizaciones de productos o materiales.
- Ejecutar la administración de recursos humanos.
- Ejecutar y administrar la nómina del personal.
- Desarrollar un Plan de Capacitación con temas de mejoramiento de servicio al cliente para fortalecer hábitos de comportamiento en el servicio.
- Establecer un sistema de méritos para estimular al personal en su desarrollo personal y profesional.
- Elaborar un sistema de indicadores de gestión para evaluar la labor del personal de la empresa.
- Administrar de la Gestión por Procesos de la Organización.

5 BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA CLEAN & SERVICE

5.1 Mapa Estratégico

Tabla 34: Mapa Estratégico Empresa Clean & Service



5.2 Cuadro de Mando Integral

La administración estratégica se ejecuta a través del Cuadro de Mando Integral el que permite transformar las estrategias en objetivos operativos medibles y relacionados, con el fin de alinear los recursos económicos y humanos a la estrategia de la empresa. (Baraybar, 2011).

5.2.1 Perspectiva Financiera

Los Indicadores Financieros permiten conocer de manera resumida los resultados económicos con base en las acciones que ya se han realizado, estos nos indican si la estrategia que la empresa puso en marcha, luego de su ejecución contribuye a los objetivos estratégicos, estos se relacionan directamente con la rentabilidad de la empresa (Kaplan & Norton, 2009)

Tabla 35: Perspectiva Financiera BSC

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	META	MÉTODOS DE CÁLCULO	PERIODICIDAD	TIPO	MES DEL AÑO														
								1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
OE 3	Incrementar ventas	Porcentaje de incremento en ventas	Mide el incremento de ventas en el periodo actual, respecto del total de ventas generadas en el periodo anterior	20%	$(\text{Resultado del período actual} - \text{resultado del período anterior}) / \text{ventas del año anterior} \times 100$	TRIMESTRAL	INCREMENTAL				5%			10%			15%				20%	
OE 3	Incrementar Utilidades	Porcentaje de incremento de utilidades	Mide el incremento de utilidades respecto a las utilidades generadas el año anterior	10%	$(\text{Utilidades generadas en el período actual} - \text{Utilidades generadas el año anterior}) / \text{Utilidades generadas el año anterior} \times 100$	ANUAL	DISCRETO															10%

5.2.2 Perspectiva del Cliente

La Perspectiva del cliente permite a la empresa generar los indicadores clave para los clientes permite medir aspectos como satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, así como también propuestas de valor adicionales para los segmentos de clientes seleccionados (Kaplan & Norton, 2009).

Tabla 36: Perspectiva del Cliente BSC

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	META	MÉTODO DE CÁLCULO	PERIODICIDAD	TIPO	MES DEL AÑO												
								1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
OE 3	Aumentar participación de mercado	Pocentaje de participación de mercado	Mide la participación de la empresa en el mercado, respecto del total del mercado	10%	Número de condominios del Cantón Rumiñahui administrados por la empresa/ Total de Condominios del Cantón Rumiñahui	TRIMESTRAL	INCREMENTA L				4%			6%			8%			10%
OE 4	Mejorar el posicionamiento de la Marca de la empresa	Posicionamiento de la marca	Permite identificar el posicionamiento de la marca ante los clientes y potenciales clientes de nuestros servicios	30%	(Número de condominios del Cantón Rumiñahui que conocen la Marca de las empresa/ Total de Condominios del Cantón Rumiñahui) x 100	SEMESTRAL	INCREMENTA L							15%						30%
OE 4	Incrementar las visitas a clientes y potenciales clientes	Pocentaje de incremento de visitas a clientes y potenciales clientes	Permite identificar el incremento de las visitas a clientes y potenciales clientes	30%	(Número de visitas realizadas en el periodo actual / Total de condominios) x 100	SEMESTRAL	INCREMENTA L							15%						30%
OE 4	Incrementar Planes de fidelización de Clientes	Planes de fidelización implementados	Permite identificar el número de Planes de Fidelización implementados	2	(Número de planes de fidelización implementados)	SEMESTRAL	DISCRETO							1						1

5.2.3 Perspectiva del Proceso Interno

Consiste en determinar los procesos críticos de la empresa con los cuales se debe satisfacer las necesidades de los clientes, para este objeto es importante contar con procesos de innovación que puedan satisfacer las demandas de productos o servicios (Kaplan & Norton, 2009).

Tabla 37: Perspectiva Procesos Internos BSC

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	META	MÉTODO DE CÁLCULO	PERIODICIDAD	TIPO	MES DEL AÑO															
								1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
OE 2	Reducir el Cycle Time de los procesos financieros	Porcentaje de reducción del Cycle Time de los Procesos Financieros	Mide el tiempo de ciclo de los procesos financieros de las empresa	15%	(Tiempo de ejecución de los procesos financieros en el periodo anterior- Tiempo de ejecución de los procesos financieros en el periodo actual)/Tiempo de ejecución de los procesos financieros en el periodo anterior) x 100	SEMESTRAL	INCREMENTAL						5%									15%	
OE 2	Reducir tiempos de respuesta sobre requerimientos urgentes de los clientes	Porcentaje de reducción de tiempos de respuesta de los requerimientos urgentes de clientes	Permite medir el tiempo de atención de los requerimientos de clientes	15%	(Tiempo de respuesta de requerimientos en el periodo anterior- Tiempo de respuesta en el periodo actual/Tiempo de respuesta de requerimientos en el periodo anterior) x 100	SEMESTRAL	INCREMENTAL						5%										15%
OE 2	Incrementar la capacidad operativa	Porcentaje de requerimientos atendidos	Permite medir la atención hacia los requerimientos de los clientes	100%	(Número de requerimientos atendidos en el periodo /Total de requerimientos realizados en el periodo) x 100	MENSUAL	DISCRETO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
OE 1	Incrementar la documentación de procesos	Número de procesos documentados	Permite conocer el número de de procesos documentados en la empresa	4	Número de Procesos documentados	TRIMESTRAL	INCREMENTAL			1			2				3					4	

5.2.4 Perspectiva y Formulación de Crecimiento

Esta perspectiva permite crear la estructura adecuada para la que las otras tres perspectivas del Cuadro de Mando Integral puedan ejecutarse de manera adecuada y alcanzar sus objetivos, aquí se debe considerar al personal, sistemas y procedimientos que permitan alcanzar el éxito financiero en la organización (Kaplan & Norton, 2009).

Tabla 38: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento BSC

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	META	MÉTODO DE CÁLCULO	PERIODICIDAD	TIPO	MES DEL AÑO														
								1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
OE 1	Incrementar las innovaciones del servicio	Número de innovaciones implementadas en los servicios	Permite conocer el número de innovaciones en los servicios que presta la empresa	2	Número de innovaciones implementadas	SEMESTRAL	INCREMENTAL							1								2
OE 1	Incrementar Capacitación	Número de capacitaciones realizadas	Permite conocer el número de capacitaciones realizadas	10	Número de capacitaciones realizadas	TRIMESTRAL	INCREMENTAL			3				6				9				10

6 EVALUACIÓN FINANCIERA

Con el objeto de complementar el Plan Estratégico para la empresa Clean & Service se presenta a continuación los resultados finales del análisis financiero realizado a través de sus estados financieros y principales indicadores.

Tabla 39: Resumen Inversión

INVERSION TOTAL	VALOR
ACTIVOS FIJOS	\$ 6.715,00
Gastos de Constitución	\$ 650,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 1.135,00
TOTAL INVERSIÓN	\$ 8.500,00

6.1 Estados Financieros

Los estados financieros representan la información financiera en sus reportes, los mismos que deben mantenerse actualizados para la toma de decisiones, en estos se describe los recursos y utilidades generados en la operación de la organización, reflejan el efectivo e inversiones a través del tiempo (Córdova Padilla, 2012)

6.1.1 Estado de situación proyectado

Para Córdoba Padilla (2012), el Balance General es el estado financiero que refleja la situación patrimonial de la empresa.

Tabla 40: Estado de situación año 2021

DETALLE CUENTA	2021
ACTIVOS	
CORRIENTES	\$1.135,00
Caja / Bancos	\$1.135,00
Inventario mercadería	-
NO CORRIENTES	
TOTAL PPE	\$6.715,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$3.450,00
EQUIPO DE OFICINA	\$85,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$2.510,00
MUEBLES Y ENSERES	\$670,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	
ACTIVO DIFERIDO	
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$650,00
TOTAL ACTIVOS	\$8.500,00

PASIVOS	
PROVEEDORES	
IVA por pagar	
IESS por pagar	
15% Participación Trabajadores por pagar	
25% Impuesto a la Renta por pagar	
TOTAL PASIVOS	\$0,00
PATRIMONIO	
Capital Social	\$ 8.500,00
Utilidad del Ejercicio	
Utilidad retenida	
TOTAL PATRIMONIO	\$8.500,00
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$8.500,00

Tabla 41: Estado de Situación Financiera Proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO					
DETALLE CUENTA	2022	2023	2024	2025	2026
ACTIVOS					
CORRIENTES	-\$2.072,28	\$4.047,25	\$32.686,73	\$82.496,72	\$158.336,70
Caja / Bancos	-\$2.072,28	\$4.047,25	\$32.686,73	\$82.496,72	\$158.336,70
Inventario mercadería	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
NO CORRIENTES					
TOTAL PPE	\$5.457,83	\$4.200,67	\$2.943,50	\$1.686,33	\$ 429,17
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$3.450,00	\$3.450,00	\$3.450,00	\$3.450,00	\$ 3.450,00
EQUIPO DE OFICINA	\$85,00	\$85,00	\$85,00	\$85,00	\$ 85,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$2.510,00	\$2.510,00	\$2.510,00	\$2.510,00	\$ 2.510,00
MUEBLES Y ENSERES	\$670,00	\$670,00	\$670,00	\$670,00	\$ 670,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-\$1.257,17	-\$2.514,33	-\$3.771,50	-\$5.028,67	-\$6.285,83
ACTIVO DIFERIDO					

GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$650,00	\$650,00	\$650,00	\$650,00	\$650,00
TOTAL ACTIVOS	\$4.035,55	\$8.897,92	\$36.280,23	\$84.833,05	\$159.415,87
PASIVOS					
PROVEEDORES	\$360,15	\$432,18	\$518,61	\$622,33	\$746,80
IVA por pagar	\$1.189,88	\$1.442,96	\$1.739,20	\$2.095,05	\$2.522,46
IESS por pagar	\$1.641,60	\$1.707,26	\$1.775,55	\$1.846,58	\$1.920,44
15% Participación Trabajadores por pagar	-	670,74	4.282,85	8.755,86	14.267,56
25% Impuesto a la Renta por pagar	-	950,21	\$6.067,36	\$12.404,14	\$20.212,38
TOTAL PASIVOS	\$3.191,63	\$5.203,35	\$14.383,57	\$25.723,97	\$39.669,64
PATRIMONIO					
Capital Social	\$8.500,00	\$8.500,00	\$8.500,00	\$8.500,00	\$ 8.500,00
Utilidad del Ejercicio	-\$7.656,08	\$2.850,64	\$18.202,09	\$37.212,42	\$60.637,14
Utilidad retenida	\$0,00	-\$7.656,08	-\$4.805,43	\$13.396,66	\$50.609,08
TOTAL PATRIMONIO	\$843,92	\$3.694,57	\$21.896,66	\$59.109,08	\$ 119.746,23
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$4.035,55	\$8.897,92	\$36.280,23	\$84.833,05	\$ 159.415,87

El Patrimonio de la Empresa Clean & Service que inicia con una inyección de \$8.500 de capital por lo que para el año 2022 la caja bancos refleja un valor negativo, según proyección ejecutada los ingresos son superados por los egresos con \$2072,28, cabe indicar que el total de activos para el año 2021 es superior debido a la inyección de capital realizada por los inversionistas, según el Balance General el flujo de efectivo se incrementaría para el año 2026 logrando un valor de \$159.415,87.

6.1.2 Estado de Resultados Integral

Para Córdova Padilla (2012), este reporte se muestra el resultado de las operaciones de la entidad durante un periodo determinado.

Tabla 42: Estado de Resultados Integral

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL					
DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026
VENTAS	\$ 126.360,00	\$ 151.632,00	\$ 181.958,40	\$ 218.350,08	\$ 262.020,10
Costos de Ventas	\$ 1.929,36	\$ 2.315,23	\$ 2.778,28	\$ 3.333,93	\$ 4.000,72
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 124.430,64	\$ 149.316,77	\$ 179.180,12	\$ 215.016,15	\$ 258.019,38
GASTOS OPERACIONALES	\$ 132.086,72	\$ 144.845,17	\$ 150.627,82	\$ 156.643,72	\$ 162.902,29
Gastos Administrativos	\$ 131.476,72	\$ 144.210,47	\$ 149.967,41	\$ 155.956,56	\$ 162.187,30

Suministros de Oficina	\$ 582,75	\$ 606,35	\$ 630,91	\$ 656,46	\$ 683,05
Sueldos y Salarios Administración	\$ 65.032,00	\$ 75.121,28	\$ 78.126,13	\$ 81.251,18	\$ 84.501,22
Sueldos y Salarios Guardianía	\$ 59.648,80	\$ 62.034,75	\$ 64.516,14	\$ 67.096,79	\$ 69.780,66
Servicios Básicos	\$ 1.356,00	\$ 1.410,92	\$ 1.468,06	\$ 1.527,52	\$ 1.589,38
Arriendos	\$ 3.600,00	\$ 3.780,00	\$ 3.969,00	\$ 4.167,45	\$ 4.375,82
Depreciaciones	\$ 1.257,17	\$ 1.257,17	\$ 1.257,17	\$ 1.257,17	\$ 1.257,17
Gastos de Ventas	\$ 610,00	\$ 634,71	\$ 660,41	\$ 687,16	\$ 714,99
POP	\$ 300,00	\$ 312,15	\$ 324,79	\$ 337,95	\$ 351,63
Redes Sociales	\$ 240,00	\$ 249,72	\$ 259,83	\$ 270,36	\$ 281,31
Hosting y dominio	\$ 70,00	\$ 72,84	\$ 75,78	\$ 78,85	\$ 82,05
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ (7.656,08)	\$ 4.471,59	\$ 28.552,30	\$ 58.372,43	\$ 95.117,09
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (7.656,08)	\$ 4.471,59	\$ 28.552,30	\$ 58.372,43	\$ 95.117,09
15% Partic. Trabajadores		\$ 670,74	\$ 4.282,85	\$ 8.755,86	\$ 14.267,56
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	\$ (7.656,08)	\$ 3.800,86	\$ 24.269,46	\$ 49.616,57	\$ 80.849,52
25 % Impuesto a la Renta		\$ 950,21	\$ 6.067,36	\$ 12.404,14	\$ 20.212,38
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ (7.656,08)	\$ 2.850,64	\$ 18.202,09	\$ 37.212,42	\$ 60.637,14

Con una proyección de crecimiento en ventas anual del 20% de acuerdo a lo establecido en la Planificación Estratégica para el año 2026 se tendrá una utilidad de \$60.637,14, cabe mencionar que en el año 2022 se tendrá un déficit de \$7.656,08 conforme el estado de resultados con un periodo de recuperación progresivo para los siguientes años.

Se proyecta un incremento de la utilidad de una manera importante a partir del año 2024 considerando que para esta fecha ya se ha cubierto el valor realizado como inversión, además de que se proyecta un crecimiento de la empresa acorde a la Planificación Estratégica, es decir tomando como base los Objetivos Estratégicos y Operacionales así como acciones importantes planteadas en el POA, como es la automatización de procesos financieros, lo que incrementaría la operación manteniendo el mismo número de colaboradores.

6.2 Evaluación de Presupuesto del Capital

En este proyecto se utilizarán los tres métodos principales para evaluar el proyecto los que nos permitirán definir la viabilidad o no de su ejecución (Córdova Padilla, 2012):

6.2.1 Valor Presente Neto (VPN o VAN)

Para Córdova Padilla (2012), con este método, se obtiene el valor presente de los flujos netos de efectivo descontando el capital y la tasa de rendimientos:

Tabla 43: Valor Actual Neto

VAN			
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+I)^n$	VALOR ACTUAL
0	\$ (8.500,00)	1,0000	\$ (8.500,00)
1	\$ (7.656,08)	0,8727	\$ (6.681,28)
2	\$ 2.850,64	0,7616	\$ 2.170,95
3	\$ 18.202,09	0,6646	\$ 12.097,10
4	\$ 37.212,42	0,5800	\$ 21.582,47
5	\$ 60.637,14	0,5061	\$ 30.690,58
VAN			\$ 51.359,82

La empresa Clean & Service tiene un Valor Actual Neto de \$51.359,82, al ser este valor mayor a cero, este indicador sugiere que es viable invertir en este proyecto.

6.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para Córdova Padilla (2012), este método permite identificar la tasa de rendimiento sobre un activo al compararlo con la tasa de descuento que debe igualar al valor presente de los flujos futuros.

Tabla 44: Tasa Interna de Retorno

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN (TIR=71,51)	VALOR ACTUAL
0	\$ (8.500,00)	1,0000	\$ (8.500,00)
1	\$ (7.656,08)	0,5831	\$ (4.463,96)
2	\$ 2.850,64	0,3400	\$ 969,11
3	\$ 18.202,09	0,1982	\$ 3.607,98
4	\$ 37.212,42	0,1156	\$ 4.300,76
5	\$ 60.637,14	0,0674	\$ 4.086,11
VAN			\$ 0,0

TIR	71,51%
------------	--------

Con los resultados obtenidos en este análisis la TIR refleja un porcentaje del 71,51%, valor superior a la Tasa de Descuento de 14,59% (Sumatoria de CPPC 5,97%, Tasa de Riego País 8,24%, Tasa de Inflación 0,38%) lo que quiere decir que el rendimiento del capital es superior al interés que se puede obtener al realizar una inversión bancaria, este indicador al encontrarse positivo sugiere invertir en el proyecto con base en su Tasa Interna de Retorno con proyectada en el plazo de cinco años.

6.2.3 Período de Recuperación de Inversión

Para Córdova Padilla (2012), este método permite calcular el número de años requeridos para que se recupere la inversión inicial, para ello se suman los flujos de efectivo de cada año hasta tener un valor igual o superior al costo inicial

Tabla 45: Periodo de Recuperación de la Inversión

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
0	\$ 8.500,00	\$ (8.500,00)
1	\$ (6.681,28)	\$ (6.681,28)
2	\$ 2.170,95	\$ (4.510,33)
3	\$ 12.097,10	\$ 7.586,77
4	\$ 21.582,47	\$ 29.169,23
5	\$ 30.690,58	\$ 59.859,82

A fin de realizar un cálculo exacto utilizaremos la siguiente formula:

$$\text{PRI} = a + (b - c) / d$$

Con los siguientes datos:

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.

b= Flujo inicial o inversión inicial.

c= Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior al que se excede el valor a recuperar.

d= Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

Tabla 46: Cálculo del PRI

a =	2
b =	\$ 8.500,00
c =	\$ 7.586,77
d =	\$ 2.170,95

Una vez realizado el cálculo de PRI de la empresa Clean & Service se obtiene un valor de 2,42 años que quiere decir 2 años 5 meses 1 día, fecha en la cual la empresa logrará superar la inversión inicial consiguiendo la recuperación de la inversión.

6.3 Relación Beneficio Costo

Para Córdoba Padilla (2012), este método permite realizar un análisis comparativo en un periodo de tiempo entre los Costos y los Beneficios del proyecto.

Tabla 47: Relación Costo Beneficio

RELACIÓN COSTO BENEFICIO				
AÑO	BENEFICIOS	BENEFICIOS ACTUALIZADOS	COSTOS	COSTOS ACTUALIZADOS
0			\$ 8.500,00	\$ 8.500,00
1	\$ 124.430,64	\$ 108.587,70	\$ 132.086,72	\$ 115.268,97
2	\$ 149.316,77	\$ 113.714,32	\$ 146.466,13	\$ 111.543,37
3	\$ 179.180,12	\$ 119.082,97	\$ 160.978,03	\$ 106.985,88
4	\$ 215.016,15	\$ 124.705,09	\$ 177.803,72	\$ 103.122,63
5	\$ 258.019,38	\$ 130.592,65	\$ 197.382,23	\$ 99.902,06
SUMA		\$ 596.682,72		\$ 545.322,91
RELACIÓN B / C			1,09	

La relación Costo Beneficio proyectado para la empresa genera un resultado de 1.09, dato que sugiere positiva la realización de la inversión al ser mayor a uno, reflejando una superioridad de los beneficios frente a los costos, adicionalmente se obtiene una diferencia entre el Beneficio y el Costo de 51.359,82 coincidente con el Valor Actual Neto calculado en el numeral 6.2.1 del presente documento.

6.4 Punto De Equilibrio

Según Córdova Padilla (2012), Este método permite identificar si el ingreso total cubre el gasto total, si se sobrepasa el valor se registra utilidad si es inferior se registra perdida.

Tabla 48: Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO			
DETALLE	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES
CIF		\$ -	\$ -
Suministros de Oficina		\$ 582,75	\$ 582,75
Sueldos y Salarios	\$ 124.681,00		\$ 124.681,00
Servicios Básicos	\$ 1.356,00		\$ 1.356,00
Depreciaciones	\$ 1.257,17		\$ 1.257,17
Gastos Constitución	\$ 650,00		\$ 650,00
Arriendos	\$ 3.600,00		
GASTOS DE VENTAS			\$ -
POP		\$ 300,00	\$ 300,00
Hosting y dominio		\$ 70,00	\$ 70,00
Redes Sociales		\$ 240,00	
TOTAL	\$ 131.544,17	\$ 1.192,75	\$ 132.736,92

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ingresos Totales}}}$$

Tabla 49: Calculo de Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL		
PE en dólares =	131.544,17	
	1 -	1192,75
		126.360,00
PE en dólares =	131544,17	
	0,99	
PE en dólares =	132.797,68	dólares

El Punto de Equilibrio de Clean & Service es de \$132.797,68, es decir que la empresa debe tener un ingreso igual o superior a este valor para llegar a su punto de equilibrio, sin embargo, con el análisis de flujo de efectivo se evidencia que la empresa logrará su punto de equilibrio con base en el periodo de tiempo establecido en el PRI.

6.5 Índices Financieros

A continuación, se detallan los principales índices financieros complementando el análisis realizado:

Tabla 50: Índices Financieros

INDICADORES	FÓRMULA	2022	2023	2024	2025	2026
RENTABILIDAD						
Margen de Utilidad Bruta =	Utilidad Bruta/Ventas	98%	98%	98%	98%	98%
Margen de Utilidad Operacional =	Utilidad Operacional/Ventas	-6%	3%	16%	27%	36%
Margen de Utilidad Neta =	Utilidad Neta/Ventas	-6%	2%	10%	17%	23%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	Utilidad Neta/Patrimonio	-907%	77%	83%	63%	51%
Rendimiento Sobre Activos Totales (ROA) =	Utilidad Neta/Total Activos	-190%	32%	50%	44%	38%

A través de los indicadores de rentabilidad se observan la forma en la que se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa, es decir a partir del año 2022 si bien el Margen de Utilidad Bruta se mantiene, los indicadores como el ROE, ROA se incrementan para el año 2026 en relación al 2022 en un 51% y 38% respectivamente, lo que resulta positivo para la empresa.

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

Con base en la encuesta realizada existe un interés importante por parte de los condóminos para la contratación de servicios de administración, enfocando principalmente hacia los Conjuntos del sector San Rafael los mismos que cuentan con cincuenta y cinco viviendas en promedio, requiriendo una actividad semipresencial con un rubro aproximado para este tipo de contratación entre mil doscientos y mil seiscientos dólares, información que conformó un insumo importante para la determinación del Modelo de Negocio.

El Plan Estratégico ha sido elaborado con base en cuatro objetivos estratégicos determinados como resultado del análisis DAFO y PESTEL, estos direccionan hacia la obtención del desarrollo tecnológico, la gestión empresarial, el incremento de la cartera de clientes e impulsar el portafolio de servicios, los cuatro objetivos estratégicos para su ejecución se traducen en doce objetivos operativos que forman parte de las responsabilidades de funciones determinadas para cada una de las cuatro unidades en el POA, con sus respectivos Planes de Acción.

Luego del análisis realizado se determinó que en la cadena de valor la empresa cuenta con treinta y siete procesos, nueve de primer nivel y veinte y ocho de segundo nivel, dentro de los procesos de primer nivel tenemos, los procesos de Gestión Comercial, Gestión de Administración de Condóminos, Gestión de Servicios a Condóminos, Gestión de Servicios de Vivienda catalogados como agregadores de valor.

El Cuadro de Mando Integral de la empresa Clean & Service contiene las metas de cada objetivo operativo con sus respectivos indicadores de gestión y la programación para el año 2022, los objetivos principales del BSC se relacionan con el incremento de las utilidades de la empresa a través de la obtención de una mayor cartera de clientes, mejorando los procesos internos, con un enfoque hacia la innovación en sus servicios mediante una capacitación adecuada a sus colaboradores, estos objetivos serán

monitoreados con indicadores periódicos de tipo incremental o discreto dependiendo del caso, lo que permitirá realizar ajustes para el siguiente ejercicio fiscal.

Con base en el análisis financiero realizado se concluye que el proyecto es financieramente viable porque con una inversión inicial de \$8.500 en el año 2021 se obtiene un VAN de 51359,82. y una TIR de 71,51%. con lo que se proyecta una utilidad con incremento anual progresivo a partir del segundo año logrando para el año 2026 una utilidad de \$60.637,14, considerando para ello un incremento en las ventas y compras del 20% anual.

7.2 Recomendaciones

Implementar el Modelo de Negocio establecido con del Bussines Model CANVAS, así como las propuestas de valor a fin de generar el cumplimiento de los objetivos planteados en la Planificación Estratégica.

Al aplicar la Planificación Estratégica a través de la ejecución de la Planificación Operativa Anual y los Planes de Acción elaborados para este efecto, la empresa deberá realizar las acciones planteadas con la asignación de un responsable que realice el monitoreo y seguimiento de las mismas.

Realizar el levantamiento de procedimientos y manual de funciones con base en la Cadena de Valor diseñada, conforme lo establecido en el Plan Anual Operativo, así como programar la implementación de los mismos iniciando con los procesos agregadores de valor de la empresa.

Implementar el Cuadro de Mando Integral y realizar el respectivo monitoreo y seguimiento. Adicionalmente, la empresa deberá programar feedbacks periódicos liderados por Gerencia General sobre los resultados obtenidos en los indicadores establecidos.

Desde el punto de vista financiero, se recomienda realizar la inversión propuesta y aplicar la Planificación Estratégica establecida a fin de que la empresa se pueda consolidar en el mercado de Administradores de Condominios en el Cantón Rumiñahui.

8 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angel Maldonado, J. (2012). *Gestión de procesos*. B - EUMED.
- ANHCR ACNUR. (07 de 06 de 2019). *Refugiados y migrantes de Venezuela superan los cuatro millones: ACNUR y OIM*. Obtenido de <https://www.acnur.org/noticias/press/2019/6/5cfa5eb64/refugiados-y-migrantes-de-venezuela-superan-los-cuatro-millones-acnur-y.html>
- Banco Central del Ecuador. (30 de 09 de 2020). *La economía Ecuatoriana decreció 12,4% en el segundo trimestre de 2020*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1383-la-economia-ecuatoriana-decrecio-12-4-en-el-segundo-trimestre-de-2020>.
- Banco Mundial. (08 de 06 de 2020). *La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral Balanced Scorecard*. ESIC.
- Bautista C., N. P. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa: Epistemología, metodología y aplicaciones*. Manual Moderno.
- Bolaño Rodríguez, Y., Alfonso Robaina, D., Pérez Barnés, A., & Arias Pérez, M. (2014). Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de Riesgos. *Ingeniería Industrial*, 344-357.
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de Procesos (Alineados a la Estrategia)*. Evolución.
- Cipriano Luna, G. A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. Grupo Editorial Patria.
- Córdova Padilla, M. (2012). *Gestión Financiera*. Ecoe Ediciones.
- El Comercio. (17 de 09 de 2019). Incremento de la inseguridad. págs. <https://www.elcomercio.com/opinion/incremento-inseguridad-opinion-sebastian-mantilla.html>.
- Fernández de Velasco, J. A. (2012). *Gestión por Procesos*. ESIC Editorial.

- Fernandez Romero, A. (2004). *Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos.
- Gibson, J. L. (2011). *Organizaciones*. McGraw-Hill Education.
- Hernandez Palma, H. G., Martinez Sierra, D., & Cardona Arbelaez, D. (2015). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Saber, Ciencia y Libertad*, 141-150.
doi:<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2016v11n1.499>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Bautista Lucio, M. P., Méndez Valencia, S., & Mendoza Torres, C. P. (2014). *Metodología de Investigación*. McGraw- Hill Education.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (02 de 2021). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo 2021*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Febrero-2021/202102_Mercado_Laboral.pdf
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium*. Deusto.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000.
- Maqueda Lafuente, F. J. (2007). *Dirección estratégica y planificación financiera de la Pyme*. Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez Guillen, M. C. (2003). *La gestión empresarial, Equilibrando objetivos y valores*. Ediciones Días de Santos.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Diagnóstico estratégico*. Ediciones Díaz de Santos.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Hernández Nariño, A. (1970). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *Eidos*. doi:<https://doi.org/10.29019/eidos.v0i2.62>
- Ortiz Rodríguez, B., & Capó Vicedo, J. (2015). *10 Pasos para desarrollar un Plan Estratégico y un Business Model Canvas*. 3C Empresa.
doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247>

- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *TELOS*, 377-389. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001>
- Sánchez Vázquez, J. M., Vélez Elorza, M. L., & Araújo Pinzón, P. (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo CANVAS al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 1-12.
doi:<http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1620>
- Servicio de Rentas Internas. (31 de 05 de 2021). *Catastros - intersri - Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/catastros>
- Torres Hernández, Z. (2015). *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria.
- Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. G. (2006). Tamaño de una muestra para una investigación de mercado. *Boletín Electrónico*, 2, 1-13.
- Valle, O., & Rivera, O. (2008). Monitoreo e Indicadores. *IDIE Guatemala. Educación Inicial y Derechos de la Infancia*.
- Zaratiegui, J. R. (1999). La Gestión por Procesos: Su Papel e Importancia en la Empresa. *Economía Industrial*, 330, 81-82.
- Zikmund, W. G., & Babin, B. J. (2009). *Investigación de Mercados*. Cengage Learning.

9 APÉNDICE

Encuesta de Administración de Servicios de Condominios