



ISSN 2659-5494
<https://doi.org/10.51896/rilco>

INVESTIGACIÓN LATINOAMERICANA EN COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

latindex Dialnet IDEAS

ANÁLISIS DEL ENTORNO COMERCIAL DE UNA EMPRESA DE CONTROL DE PLAGAS EN MÉRIDA, YUCATÁN

LAET Linda Guadalupe Ceballos Araujo¹

Dra. Olivia Jiménez Díez²

Dra. Jennifer Mul Encalada³

RESUMEN

El diagnóstico comercial es una herramienta que ayuda a identificar las áreas de oportunidad en el área comercial, el punto máximo de rentabilidad y las posibilidades reales que el mercado le ofrece. El presente trabajo tuvo como objetivo identificar la situación comercial de una empresa de control de plagas y desinfección, a través de herramientas de análisis del entorno externo e interno, con la finalidad de proponer estrategias para mejorar su funcionamiento. La metodología es cualitativa mediante estudio de caso, para las diferentes etapas del análisis comercial se consta de la aplicación de diversas herramientas de diagnóstico. Como principales conclusiones del estudio se tiene que, aunque el movimiento comercial disminuyó producto de la pandemia, la empresa diversificó sus servicios al área de desinfección al contar con las certificaciones necesarias, permitiéndole sobrevivir. Aunque la empresa cuenta con misión y visión, carece de una planificación de objetivos por lo tanto también carece de estrategias lo que no le permite medir y controlar su desempeño, aunque el 95% de sus clientes están satisfechos. De igual forma existe un desconocimiento en el manejo de los recursos financieros y no existe una definición de objetivos de comunicación comercial. Se recomienda, establecer y difundir los objetivos estratégicos, además de implementar un manual de operaciones estandarizado. Es necesario establecer una metodología que permita un eficaz y eficiente manejo de los recursos financieros e invertir en el diseño y creación de un plan de comunicación que incluya un sitio web para incrementar y facilitar las ventas.

PALABRAS CLAVE: análisis comercial, competitividad, microempresa.

ANALYSIS OF THE BUSINESS ENVIRONMENT OF A PEST CONTROL COMPANY IN MÉRIDA, YUCATAN

¹ Docente de tiempo completo. Instituto Tecnológico de Mérida. linda_itm@hotmail.com

² Docente de tiempo completo. FCA de la Universidad Autónoma de Yucatán. jdiez@correo.uady.mx

³ Docente de tiempo completo. FCA de la Universidad Autónoma de Yucatán. jeni.mul@correo.uady.mx

ABSTRACT

The commercial diagnosis is a tool that helps to identify the areas of opportunity in the commercial area, the maximum point of profitability and the real possibilities that the market offers. The objective of this work was to identify the commercial situation of a pest control and disinfection company, through analysis tools of the external and internal environment, to propose strategies to improve its operation. A qualitative methodology was used, through a case study, for the different stages of the commercial analysis it consists various diagnostic tools were applied. The main conclusions of the study are that, although the commercial movement decreased because of the pandemic, the company diversified its services to the disinfection area by having the necessary certifications, allowing it to survive. Although the company has a mission and vision, it lacks planning objectives, therefore it also lacks strategies, which does not allow it to measure and control its performance, although 95% of its clients are satisfied. In the same way, there is a lack of knowledge in the management of financial resources and there is no definition of commercial communication objectives. It is recommended to establish and disseminate the strategic objectives, in addition to implementing a standardized operation manual. It is necessary to establish a methodology that allows effective and efficient management of financial resources and invest in the design and creation of a communication plan that includes a website to increase and facilitate sales.

KEY WORDS: business analysis, competitiveness, microenterprise.

INTRODUCCIÓN

Para Porter (1991), la competitividad es la habilidad que tienen las empresas para ser líderes en costos, ofrecer productos diferenciados, así como tener la capacidad para servir a segmentos de mercados especializados. Por su parte Rodríguez (2006), menciona que la competitividad mide el desempeño de una empresa, industria o la misma economía nacional, y le permite saber en una comparación su posición con respecto a la de la competencia y que, a su vez, posibilita la identificación de las fortalezas y debilidades. Por otro lado, Sallenave (1995, p. 236) opina que “la competitividad es lo que hace que el consumidor prefiera los productos de una empresa y los compre. La esencia de la competitividad es la creación de valor”.

El caso específico de este trabajo se enfoca en una empresa dedicada al control de plagas y desinfección, ubicada en Mérida, Yucatán. Los servicios de empresas fumigadoras son muy demandados hoy en día, porque aunado a sus servicios básicos ofrecen servicios de desinfección, derivado de la contingencia sanitaria a causa de la pandemia por COVID-19, por tal motivo se ha generado un incremento en la oferta de estos elevando la competencia entre éstas.

La problemática que enfrenta la empresa objeto de estudio es que presenta un bajo crecimiento debido a la falta de conocimiento de su posición comercial, por ello se plantea como objetivo general,

identificar la situación comercial actual de la empresa través de herramientas de análisis del entorno externo e interno, que permita proponer estrategias orientadas a incrementar su competitividad. Teniendo como objetivos específicos: Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, identificar sus oportunidades y amenazas y proponer estrategias para incrementar su competitividad.

MÉTODO

El presente trabajo se trata de una investigación cualitativa, para lo cual se realizó un estudio de un caso. Para la obtención de la información se efectuaron entrevistas a profundidad al director general, personal administrativo y operativo, así como encuestas a clientes actuales y potenciales e investigación documental. Las técnicas y las herramientas para el desarrollo del presente trabajo consisten en: la matriz de evaluación de factores internos (EFI), el análisis de los factores políticos, económicos, socioculturales, y tecnológicos (PEST), el modelo de las cinco fuerzas de Porter, la matriz de evaluación de factores externos (EFE), y la matriz del perfil competitivo (MPC), las cuales facilitan el conocimiento de importantes factores del entorno, para poder determinar la posición de la empresa en el mercado en el que se desenvuelve.

Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

También es importante mencionar que según David (2013), al desarrollar una matriz EFI, se requiere aplicar juicios intuitivos y entender a fondo los factores incluidos. Esto es más importante que las cifras en sí.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Después de haber implementar las técnicas y herramientas para la recolección y análisis de la información, se llegó a los siguientes resultados.

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Después de aplicar la matriz EFI, se identificó que la mayor fortaleza que tiene la empresa es que cumple con el 100% de los requerimientos de las normas de salubridad, y como lo indica su peso ponderado de 0.72, esto refleja que la empresa se preocupa por brindar un servicio de manera correcta. Para reforzar el punto anterior, y con una ponderación de 0.64, la empresa utiliza productos de alta calidad amigables con el ambiente y que por supuesto no dañan la salud de las personas y mascotas. El siguiente punto, con una ponderación de 0.56, la empresa cuenta con personal altamente calificado, lo que brinda un sentimiento de tranquilidad a los clientes.

La mayor debilidad que enfrenta es la falta de objetivos, como lo indica su promedio ponderado de 0.07; la empresa no se plantea objetivos en ninguna de las áreas funcionales, solamente planea los servicios que se harán en la semana. Otra debilidad que aqueja a la organización es que carece de un plan de marketing y por consiguiente no cuenta con estrategias mercadológicas que le ayudarían

llegar de un modo eficaz a los clientes actuales y potenciales. La empresa no utiliza su manual administrativo, lo que dificulta el cumplimiento eficaz de sus objetivos empresariales, en la tabla 1 se pueden observar los resultados de este análisis

Tabla 1

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

	Factor clave de éxito.	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas	Se cumple con el 100% de requerimientos de las normas de salubridad.	0.18	4	0.72
	Utiliza productos de alta calidad, amigables con el ambiente y certificados por COFEPRIS	0.16	4	0.64
	Personal altamente calificado.	0.14	4	0.56
	Rápida capacidad de respuesta. El 85 % de las solicitudes se atienden de manera inmediata.	0.12	3	0.36
	Buen clima laboral.	0.06	3	0.18
	Se tiene un 95 % de clientes satisfechos	0.10	3	0.30
	El 100% de maquinaria y equipo se encuentran en excelentes condiciones, para brindar un servicio de calidad.	0.06	3	0.18
Debilidades	La empresa carece de objetivos en un 90%.	0.07	1	0.07
	No dispone de un plan de marketing.	0.06	1	0.06
	No se utiliza el manual administrativo	0.02	2	0.04
	No cuenta con capital necesario para impulsar su crecimiento.	0.02	2	0.04
	No se cuenta con un registro de inventario	0.01	2	0.02
Total		1		3.13

Nota: Elaboración propia con base en entrevistas realizadas al gerente de la empresa (2021).

Análisis PEST.

Después de haber recabado datos relevantes respecto a los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, a través de diversas fuentes de información como periódicos, revistas, publicaciones especializadas, leyes ambientales, datos económicos y poblacionales, redes sociales e internet, entre otras. Se realizó un análisis de estos, en el que participaron el gerente, los empleados de la empresa y una servidora y con base en la experiencia que les brindan los cuatro años de servicio y los conocimientos adquiridos en cursos de capacitación, se eligieron los que afectaban el funcionamiento de la empresa, dividiéndolos posteriormente por factor para después clasificarlos de acuerdo con su influencia. En la tabla 2 se presentan los resultados de esos factores indicando como un factor positivo cuando este representa una oportunidad de aumentar la competitividad de la empresa, por el contrario es negativo cuando este representa una amenaza que obstaculiza el desempeño y logro de sus metas y en la cual se puede observar que los factores políticos y socioculturales le brindan a la empresa mayores factores positivos a diferencia de los factores económicos y tecnológicos donde los factores negativos son más que los positivos.

Tabla 2.

Análisis PEST

Factor		Detalle	Impacto
Políticos	Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas.	Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas. Esta norma indica que todos los establecimientos que procesan alimentos y bebidas deben aplicar el control de plagas en todas sus áreas. En las áreas de proceso no debe encontrarse evidencia de la presencia de plagas o fauna nociva. (NORMA Oficial Mexicana NOM-251-SSA1-2009)	Positivo
	Las empresas deben contar con certificado o constancia del servicio prestado (licencia sanitaria)	En caso de contratar los servicios de una empresa, se debe contar con certificado o constancia del servicio proporcionado por la misma. Los plaguicidas empleados deben contar con registro emitido por la autoridad competente. (NORMA Oficial Mexicana NOM-251-SSA1-2009)	Positivo
	Nuevas disposiciones legales a partir del COVID 19	Entre los lineamientos publicados por el Gobierno de México están: tomar la temperatura de los trabajadores, brindarles cubrebocas y otros equipos de protección, así como acceso a gel antibacterial y espacios de trabajo desinfectados. (El financiero, 2020)	Positivo
	Artículo 195-K-8	Actualización de requisitos en materia de manejo de plagas y desinfecciones Por la licencia sanitaria para servicios urbanos de fumigación y control de plagas \$4,528.09. (Ley federal de derechos).	Negativo
	Falta de regulaciones para la adquisición, manejo y aplicación de los químicos desinfectantes.	Aunque los productos químicos de desinfección e higiene son esenciales para el control de las enfermedades contagiosas, son potencialmente peligrosos para los niños, especialmente si los productos se encuentran en forma concentrada. (healthychildren.org., 2019)	
Factor		Detalle	Impacto
Económicos	Plan de apoyos económicos a empresas afectadas por la pandemia Covid 19	Se otorgarán créditos de \$50,000 a \$400,000, con carácter devolutivo con tasa cero de interés hasta el 31 de diciembre del 2020. (Diario de Yucatán, 2020)	Positivo
	Créditos otorgados por el gobierno estatal	El gobierno del Yucatán ofrece créditos para las micro, pequeñas y medianas empresas a través del Fondo Integral para el Desarrollo Económico de Yucatán (FIDEY). (Plan Estatal de Desarrollo 2018-2024)	Positivo
	Ajuste al alza de la inflación	Banxico ajustó al alza su previsión sobre la evolución de la inflación general anual y espera que sea de 3.2 por ciento el cuarto trimestre de 2020 (3.0% estimación previa). (Banco de México, 2020)	Negativo
	Reducción de expectativa de crecimiento del PIB	Banxico redujo el rango de expectativa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de México: para 2020, lo anticipó entre 0.5 y 1.5 por ciento (0.8-1.8%). (Banco de México, 2020)	Negativo
	Incremento de precios de equipos	Incremento en el precio de equipos para la aplicación de químicos para la fumigación o desinfección debido al aumento de la demanda. (El universal, 2020)	Negativo

Factor		Detalle	Impacto
Socioculturales	Pandemia Covid 19.	Ante el brote y la propagación del coronavirus tanto a nivel nacional como mundial, muchos gobiernos han comenzado a tomar medidas de prevención y contrataron a personal de desinfección y limpieza para esterilizar sus ambientes. (El Eco de Tandil, 2020)	Positivo
	Cambios en los hábitos de compra	Cambios en los hábitos de compra en Yucatán. José Cab, director de Segmentos Research, Agencia de Investigación de Mercados y Mercadotecnia, los hábitos de consumo de los meridianos están cambiando. (Reporteros hoy, 2020)	Positivo
	Proliferación de plagas por el aumento de temperatura	Laura Sosa, directora general de Ecología y Plagas. precisó que la presencia de las principales plagas como cucarachas, hormigas, moscas, roedores y garrapatas aumenta al haber más calor porque su período de reproducción, su ciclo biológico se hace más rápido y cuantioso. (diario de Yucatán, 2018)	Positivo
	Creciente cultura de Buenas prácticas de higiene	En las últimas décadas se ha potenciado la aplicación de programas de Gestión Integrada de Plagas Urbanas (GIPU), que dan prioridad a las prácticas y a los productos que generan menos riesgos, utilizando los métodos químicos como último recurso. (higiene ambiental, 2018)	Negativo
	Creciente cultura de manejo orgánico de plagas	El control de plagas con productos químicos es cada vez más complicado. La exigencia por los consumidores en la reducción de la aplicación de estos productos es cada vez más notable. (infoagro, 2020)	Negativo
	Desarrollo de una resistencia en los insectos	Las cucarachas evolucionan cada vez más rápido y se vuelven resistentes a casi todos los tipos de insecticidas. A este ritmo, podrían ser casi imposibles de matar con productos químicos, (diario de Yucatán, 2019)	Negativo
Factor		Detalle	Impacto
Tecnológicos	Incremento en las ventas online	Incremento en las ventas online de nuestro país no solo mejora la economía de las empresas que hacen vida dentro del espacio digital, si no que a su vez acelera el afianzamiento del eCommerce mexicano, que ya era uno de los de mayor crecimiento a nivel global, según las afirmaciones de analistas consultados por la agencia EFE. (Ramos, 2020)	Positivo
	Tratamientos químicos que minimizan los efectos ecotoxicológico	Diseño de tratamientos químicos que minimizan los efectos ecotoxicológicos no deseados siendo así más respetuosos con el medio ambiente. (agenciasinc, 2013)	Positivo
	Tecnología ultrasónica	Tecnología ultrasónica y de radar para detección de termitas Sistema de estaciones de Monitoreo y captura. (agenciasinc, 2013)	Positivo
	Fallas en los equipos	Aunque controlable hasta cierto punto, las fallas en los equipos es un riesgo que no se puede evitar al 100%. (Cifuentes, 2020)	Negativo
	Vulnerabilidad de la red	Las empresas sufren de vulnerabilidad de la red, en aspectos tales como fugas de información, fraude y robo de datos, entre otros. (El Economista, 2014)	Negativo

Nota: Elaboración propia con base revisión documental (2021).

Modelo de competitividad de Porter

Para reforzar los resultados obtenidos en el análisis Pest, se llevó a cabo el modelo de competitividad de Porter en el que se examinaron el poder de negociación del cliente, el poder de negociación del proveedor, los nuevos competidores entrantes, la amenaza que generan los productos sustitutos y la naturaleza de la rivalidad.

Tabla 3.

Resultados del modelo de competitividad de Porter

Fuerzas Competitivas	Situación de la industria Actual		
	Bajo	Medio	Alto
Poder de negociación de los proveedores			X
Poder de negociación de los clientes		X	
Competidores entrantes	X		
Productos sustitutos		X	
Rivalidad entre competidores		X	

Nota: Elaboración propia con base en entrevistas realizadas al gerente de la empresa (2021).

A continuación, se presenta el análisis de las cinco fuerzas.

- Poder de negociación de los proveedores.

En este punto el nivel de negociación de los proveedores es alto, tanto en lo referente a la fumigación como en la desinfección patógena, pues en ambos casos los proveedores ofrecen productos que no dañan a las personas, mascotas ni al medio ambiente, además de contar con el registro de la COFEPRIS y tener alta residualidad en comparación con los usados por la competencia. Y en general el precio de los productos son similares con los diferentes proveedores, siendo ellos los que tienen el poder de fijar los precios de los productos y hacer promociones para para seguirles comprando. Cabe mencionar que, en las promociones ofrecidas, no disminuyen los precios, sino que ofrecen otros productos que tienen una caducidad a corto plazo.

- Poder de negociación los clientes.

En el servicio de control de Plagas el nivel de negociación de los clientes es bajo debido a que los precios son estandarizados con respecto a los del mercado. La empresa ha establecido un tabulador que con base a los metros cuadrados de la superficie a fumigar se determina el precio del servicio. En cuanto al servicio de desinfección patógena el poder de negociación de los clientes es mayor en virtud de que contratan el servicio por grandes volúmenes y entonces, solicitan que se mejoren los precios.

- Competidores entrantes.

En este punto, existen barreras que dificultan la entrada de nuevos competidores. La primera es que las empresas deben de contar con un responsable técnico, que no puede ser cualquier persona, debe cumplir con el perfil requerido por la COFEPRIS, quien solicita un nivel mínimo de licenciatura

de una carrera afín a la actividad, y demostrar contar con 60 horas de capacitación en el ramo de control de plagas urbanas. Esto se traduce en una inversión de capital considerable ya que debe de contar con instalaciones adecuadas, como por ejemplo un baño exclusivo para técnicos, donde se puedan bañar y cambiar de ropa, adicional a los baños para el personal administrativo asimismo se debe de tener un sistema de lavadoras que descarguen el agua hacia el drenaje por separado ya que lo uniformes deben ser lavados en el mismo establecimiento.

- Productos sustitutos.

En cuanto a los productos sustitutos, el sector de control de plagas urbanas se enfrenta a una gran cantidad de insecticidas con variedad de presentaciones (casa y jardín para cucarachas, para mosquitos, etc.), cebos y trampa para roedores productos los cuales se venden los supermercados y tiendas de productos agropecuarios. También hay productos orgánicos que se utilizan como repelentes y que cada día van ganando terreno.

- Rivalidad entre competidores.

Como último punto de este análisis, se encontró que existe una gran cantidad de fumigadoras o inclusive personas físicas que ofrece el servicio de fumigación sin contar con la capacitación necesaria y utilizando productos de dudosa calidad o productos de uso agropecuarios que son de menor costo pero que son peligrosos para la salud de las personas, animales y en general para el medio ambiente. Otra situación que se presenta es que algunas empresas certificadas, tiene precios levemente más bajos, pero ofrecen productos o insumos de menor calidad y eso hace que la empresa reduzca sus precios, y en muchas ocasiones el cliente lo que busca es un servicio más barato sin saber que muchas veces sin saber que corre el riesgo de que el producto que apliquen o sea inseguro o simplemente no haga ningún efecto.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Para la realización de la matriz EFE, se utilizaron los resultados del análisis PEST, tomando como oportunidades los factores positivos y como amenazas los de connotación negativa. Para lo cual se asignó de un peso a cada elemento, posteriormente se calificó cómo la empresa afronta cada una de estas amenazas y oportunidades, para después obtener una ponderación que al sumar los resultados nos indica la situación con relación a la media (2.5). Como se puede observar en la tabla siguiente el resultado es de 2.93 y al estar arriba de la media significa que la empresa está respondiendo de manera adecuada ante el ambiente.

Tabla 4.

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

	Factor clave de éxito.	Peso	Calificación	Ponderación
--	------------------------	------	--------------	-------------

Oportunidad	El gobierno del Yucatán ofrece créditos para las micro, pequeñas y medianas empresas a través del Fondo Integral para el Desarrollo Económico de Yucatán (FIDEY). (Plan Estatal de Desarrollo 2018-2024)	0.05	1	0.05
	Pandemia Covid 19. Ante el brote y la propagación del coronavirus tanto a nivel nacional como mundial, muchos gobiernos han comenzado a tomar medidas de prevención y contrataron a personal de desinfección y limpieza para esterilizar sus ambientes	0.1	4	0.4
	Espacios de trabajo desinfectados están entre los lineamientos publicados por el Gobierno de México	0.12	4	0.48
	Incremento en las ventas online de nuestro país por COVID-19	0.09	2	0.18
	La calidad en el producto es una de las dimensiones de mayor nivel de importancia	0.14	4	0.56
Amenaza	Incremento en el precio de equipos para la aplicación de químicos para la fumigación o desinfección debido al aumento de la demanda.	0.12	3	0.36
	Creciente cultura de manejo orgánico de plagas, El control de plagas con productos químicos es cada vez más complicado. La exigencia por los consumidores en la reducción de la aplicación de estos productos es cada vez más notable.	0.08	2	0.16
	Control de plagas por parte del gobierno municipal y estatal, asignación a la SSY el control de plagas en mercados y edificios públicos	0.07	2	0.14
	Las empresas sufren de vulnerabilidad de la red, en aspectos tales como fugas de información, fraude y robo de datos, entre otros. (El Economista, 2014)	0.09	2	0.18
	La dimensión precio es la más importante para los consumidores	0.14	3	0.42
Total.		1		2.93

Nota: Elaboración propia con base en revisión documental (2021).

Matriz de perfil competitivo

Para la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) de la empresa objeto de estudio, consideré como población a clientes actuales de empresas fumigadoras. La muestra estuvo compuesta de 106 consumidores conformada por sujetos voluntarios, a través de una encuesta diseñada en Google forms y enviada para su aplicación por medio de WhatsApp, obtenida de la lista de clientes actuales y pasados así como, de contactos en general de gerentes y empleados, cabe señalar que la pregunta clave para elegir los sujetos de la muestra es ¿Ha utilizado los servicios de una empresa fumigadora?”, ya identificados se procedió a la aplicación de las preguntas que brindaron información relativa a los competidores permitiendo la comparación entre estos. El instrumento utilizó una escala de Likert del 1 al 5, los datos presentados por factor son los resultados del promedio de las respuestas, arrojando números con decimales.

Los resultados de la MPC indican que la empresa objeto de estudio tiene un nivel de calidad de 4.13 en una escala del 1 al 5, situándose en el nivel Muy Bueno, sin embargo, se puede apreciar que sus dos principales competidores se sitúan en el mismo nivel “Muy Bueno”, pero con calificaciones ligeramente menores. Teniendo en consideración el grado de importancia relativa de cada dimensión se tiene que sus principales oportunidades son. Calidad en el producto, puesto que ésta tiene el segundo lugar en importancia y la empresa analizada en esta dimensión obtuvo una mayor calificación que sus competidores y Servicio al cliente, ya que la diferencia de calificaciones fue de más de 2 centésimas a favor de la empresa analizada. Por otro lado, se identifica al precio como una amenaza, puesto que es la dimensión con mayor nivel de importancia y sin embargo no se aprecia una diferencia entre la empresa analizada y sus competidores. Estos resultados se pueden observar en la tabla 5.

Tabla 5.

Matriz de perfil competitivo (MPC)

	Importancia relativa	Empresa analizada		Competidor A		Competidor B	
Facilidad de contacto	0.16	4.03	0.63	4.00	0.62	3.60	0.56
Calidad de los productos	0.25	4.24	1.04	4.03	0.99	3.70	0.91
Servicio al cliente	0.20	4.48	0.89	3.90	0.78	3.40	0.68
Precio	0.28	3.92	1.12	3.92	1.12	3.94	1.12
Servicios adicionales	0.11	3.98	0.46	3.08	0.35	3.06	0.35
Competitividad			4.13		3.86		3.62

Nota: Elaboración propia con base en encuestas realizadas a clientes actuales y potenciales (2021).

CONCLUSION

Las conclusiones del presente trabajo se presentan en función de los objetivos establecidos para su realización. En cuanto a la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa, después de aplicar la matriz de evaluación de factores internos (EFI), se obtuvo como resultado que la empresa analizada tiene un puntaje ponderado total de 3.13; lo cual indica la empresa analizada tiene una posición interna fuerte, con base en Vidal (2004), quien menciona que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. Sin embargo, tiene algunas deficiencias que debe resolver para mejorar y destacar frente a la competencia. También se puede observar que la mayor fortaleza que tiene la empresa es que cumple con el 100% de requerimientos de las normas de salubridad, y como lo indica su calificación de 4 y su peso ponderado de 0.72, esto refleja que la empresa se preocupa por brindar un servicio de manera correcta preocupándose desde la calidad de los productos que utiliza hasta contar con personal capacitado. Para reforzar el punto anterior, la empresa utiliza productos de alta calidad amigables con el ambiente y que, por supuesto no dañan la salud de las personas y mascotas, reflejado nuevamente con una calificación de 4 y con ponderación de 0.64 (ambas las más altas calificaciones y ponderaciones).

En contraparte, la mayor debilidad que enfrenta la empresa es la falta de objetivos, como lo indica su calificación de 1 y su promedio ponderado de 0.07; la empresa no se plantea objetivos en ninguna de las áreas funcionales, solamente planea los servicios que se harán en la semana. Otra debilidad que aqueja a la organización es que carece de un plan de marketing y por consiguiente no cuenta con estrategias mercadológicas que le ayudarían a incrementar sus ventas y llegar de un modo eficaz a los clientes actuales y potenciales.

En cuanto al ambiente externo, se alcanzó el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas que tiene la empresa, utilizando las herramientas del análisis PEST, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y la matriz de evaluación de factores Externos (EFE).

Las principales oportunidades para la empresa son: 1) por la pandemia COVID 19. muchos gobiernos contrataron a personal de desinfección y limpieza para esterilizar sus ambientes, 2) por lineamientos publicados por el gobierno de México los espacios de trabajo deben ser desinfectados, 3) La calidad en el producto, es una de las dimensiones de mayor nivel de importancia, 4) Incremento en las ventas online de nuestro país por COVID-19 y 5) El gobierno del Yucatán ofrece créditos para las micro, pequeñas y medianas empresas.

Entre las amenazas se encuentran: 1) la dimensión precio es la más importante para los consumidores, 2) incremento en el precio de equipos e insumos debido al aumento de la demanda, 3) Las empresas sufren de vulnerabilidad de la red, en aspectos tales como fugas de información, fraude y robo de datos, entre otros, 4) Creciente cultura de manejo orgánico de plagas y 5) Control de plagas por parte del gobierno

Con los resultados de los análisis y la aplicación de las herramientas, se tienen las bases para proponer estrategias que ayudarán a la empresa a incrementar su competitividad, cumpliendo con esto el tercer objetivo. A continuación, se presentan las estrategias recomendadas por área funcional.

Estrategias del área de ventas y marketing

1. Elaborar un plan de marketing solicitando residentes de carreras del área administrativa e informática para acrecentar su cartera de clientes.
2. Implementar campañas publicitarias resaltando la calidad en los productos y servicios.
3. Diversificar los segmentos de mercado atendiendo a los clientes que demandan productos libres de químicos.

Estrategias del área administrativa

1. Plantear y difundir los objetivos estratégicos de negocio.
2. Revisar y actualizar sus manuales administrativos.
3. Evaluar periódicamente el desempeño.
4. Implementar un programa de incentivos.

Estrategias área de finanzas

1. Establecer métodos para determinar la rentabilidad de la empresa.
2. Elaborar proyectos de inversión en las diferentes áreas funcionales.
3. Contemplar la adquisición de un crédito del gobierno para impulsar crecimiento de la empresa.

Estrategias del área de operaciones.

1. Revisar el manual existente de operaciones y realizar las adecuaciones pertinentes respecto a las especificaciones de los procesos, materiales y características de los servicios, todo debidamente estandarizado.
2. Implementar un detallado y eficaz sistema de inventarios.
3. Introducir gradualmente el manejo de productos orgánicos.
4. Aplicar periódicamente la evaluación de satisfacción a los clientes.

Estrategias del área de tecnologías de la información

1. Solicitar apoyo de personal capacitado en Tecnologías de la Información para protección cibernética (residente).
2. Utilizar la tecnología de la información para mantener un sistema confiable de inventarios.
3. Implementar la promoción y venta de productos y servicios a través de medios electrónicos.

REFERENCIAS

Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios. (2019). *Bases de datos de licencias sanitarias de controladores de plagas urbanas mediante plaguicidas*. Recuperado de: <https://www.gob.mx/cofepris/documentos/bases-de-datos-de-licencias-sanitarias-de-controladores-de-plagas-urbanas-mediante-plaguicidas>.

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. (14ª Ed). México: Pearson Educación.

Fleitman, J. (1997). *Evaluación Integral. Manual para el Diagnóstico y solución de Problemas de Productividad, Calidad y Competitividad*. México: McGraw-Hill.

Jaramillo, E. (2004). *Análisis PEST(EL) una herramienta para el análisis del entorno*. España: EADA

Martínez, D. y Milla, A. (2012). *Elección de estrategias*. España: Ediciones Díaz de Santos.

- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: SECSA.
- Rodríguez, G. (2006). *Competitividad, Insistir en la competitividad. Las Caras de la Competitividad*, Vol. Enero-marzo (3).
- Sáez, F.; García, O.; Palao y Rojo, P. (2006). *Innovación tecnológica en las empresas*. Madrid. Universidad Politécnica de Madrid (UPM). Recuperado de: <https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/mod/url/view.php?id=278148&lang=en>
- Sallenave, J. (1995). *La gerencia integral*. Colombia: Grupo Editorial Norma
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional*. (2ª Ed). Bogotá: Ecoe Ediciones.