

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA TODO ASEO LIMITADA

DIANA MARA ESTEVEZ NEIRA



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD E INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2015**

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA TODO ASEO LIMITADA

DIANA MARIA ESTEVEZ NEIRA

Cód. 2148632

Monografía de grado para optar el título de Especialista en Alta Gerencia

Director:

MBA. NESTOR PORTILLA AMAYA



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD E INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2015**

DEDICATORIA

Quiero dedicarle este trabajo a Dios que me ha dado la vida y fortaleza para terminar este proyecto de investigación.

A mis Padres, hermanos, esposo e hijos por estar ahí cuando más los necesité, al director de este proyecto profesor Néstor Portilla Amaya por el aporte de sus conocimientos como guía y orientación y en especial a la señora Elsa Prada Torres gerente de Todo Aseo Ltda. Por su ayuda y apoyo incondicional.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. GENERALIDADES DE LA MONOGRAFÍA.....	16
1.1 OBJETIVOS.....	16
1.1.1 Objetivo general.....	16
1.1.2 Objetivos específicos	16
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	16
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
2. MARCO DE REFERENCIA.....	19
2.1 PLAN ESTRATÉGICO.....	19
2.2 ETAPAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA	20
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	23
3.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	23
3.2 ORGANIGRAMA.....	24
3.3 UBICACIÓN	25
3.4 PRODUCTOS.....	25
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	26
4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	26
4.2 MISIÓN.....	26
4.3 VISIÓN.....	27
4.4 VALORES.....	27
5. DIAGNÓSTICO DE TODO ASEO LTDA	28
5.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI.....	28

5.2 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS POAM.....	34
5.3 MATRIZ DOFA.....	40
5.4 MATRIZ PEYEA.....	49
5.5 MATRIZ BCG.....	52
5.6 MATRIZ IE.....	62
5.7 MATRIZ MCPE.....	65
5.8 AUTOEVALUACIÓN DE MADUREZ EMPRESARIAL ANEXO A DE LA NORMA ISO 9004.....	67
6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA.....	88
6.1 ESTRATEGIA.....	88
6.2. INDICADORES DE GESTIÓN.....	91
7. CONCLUSIONES.....	92
BIBLIOGRAFÍA.....	94

LISTA DE TABLAS

	Pág.
<i>Tabla 1.</i> Análisis de factores para desarrollar las estrategias.....	21
<i>Tabla 2.</i> PCI Capacidad Financiera	30
<i>Tabla 3.</i> PCI Capacidad Talento Humano.....	31
<i>Tabla 4.</i> PCI Capacidad Competitiva	32
<i>Tabla 5.</i> PCI Capacidad Directiva	34
<i>Tabla 6.</i> POAM Factor Económico.....	37
<i>Tabla 7.</i> POAM Factor Social.....	38
<i>Tabla 8.</i> POAM Factor Tecnológico e Innovación.....	39
<i>Tabla 9.</i> POAM Factor Geográfico.....	40
<i>Tabla 10.</i> Matiz DOFA	41
<i>Tabla 11.</i> Matriz de estrategias DOFA.....	42
<i>Tabla 12.</i> Participación relativa y crecimiento del mercado por marcas	57
<i>Tabla 13.</i> Participación relativa y crecimiento del mercado de productos de la marca Familia	58
<i>Tabla 14.</i> Participación relativa y crecimiento del mercado de productos de la marca TDA.....	60
<i>Tabla 15.</i> Análisis EFI	63
<i>Tabla 16.</i> Análisis EFE.....	64
<i>Tabla 17.</i> Matriz MCPE	67
<i>Tabla 18.</i> Autoevaluación de los elementos claves, correlación entre dichos elementos y sus niveles de madurez	69
<i>Tabla 19.</i> Autoevaluación del nivel de gestión para el éxito sostenido de una organización.....	72
<i>Tabla 20.</i> Autoevaluación de estrategia y política	73
<i>Tabla 21.</i> Autoevaluación de gestión de recursos	75
<i>Tabla 22.</i> Autoevaluación de gestión de procesos.....	78
<i>Tabla 23.</i> Autoevaluación de seguimiento, medición, análisis y revisión	80

<i>Tabla 24.</i> Autoevaluación de mejora, innovación y aprendizaje	85
<i>Tabla 25.</i> Presupuesto Gran Estrategia.....	88
<i>Tabla 26.</i> Indicadores de gestión para la implementación de la estrategia.....	91

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
<i>Grafica 1.</i> Matriz Peyea	50
<i>Grafica 2.</i> Resultado Matriz Peyeyay	51
<i>Grafica 3.</i> Matriz BCG por marcas.....	58
<i>Grafica 4.</i> Matriz BCG marca Familia	59
<i>Grafica 5.</i> Matriz BCG marca Nestlé	60
<i>Grafica 6.</i> Matriz BCG marca Tena	62
<i>Grafica 7.</i> Matriz IE.....	63
<i>Grafica 8.</i> Resultado Matriz IE.....	64
<i>Grafica 9.</i> Autoevaluación de madurez empresarial	87

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<i>Figura 1. Organigrama</i>	24
<i>Figura 2. Valores</i>	27

RESÚMEN

Título: Diseño de un plan estratégico para Todo Aseo Limitada*

Autores: Diana María Estévez Neira **

Palabras Claves: Diagnóstico, Áreas organizacionales, Plan estratégico

Descripción

El año 2015 supone para Todo Aseo Ltda. El inicio de cambios en la operación de todas sus áreas por el traslado de las instalaciones administrativas y bodega principal a una sede propia con una infraestructura de mayor tamaño y envergadura, que ha requerido de una inversión importante no sólo en su logro físico sino también a nivel de incremento de personal; así como la conservación del punto de venta antiguo que también pretende trasladarse a otro punto de la ciudad en el transcurso del año.

Dicho traslado ha provocado la reorganización de algunas de las áreas determinantes para el correcto funcionamiento del negocio, como el área logística en tiempos de despacho y entrega; área comercial

En cuanto a desplazamiento del grupo de ventas a sus respectivas zonas; incremento de personal y costos, aspectos en los que se ven involucradas las áreas de talento humano y contabilidad; de igual forma han incidido en la situación actual factores como la coyuntura del mercado, la competencia, entre otros.

Con el establecimiento de matrices como por ejemplo, la matriz de Perfil de Capacidad Interna PCI, Perfil de Oportunidades y Amenazas POAM, Debilidades Oportunidades Fortalezas y Amenazas DOFA, Perfil de la Posición Estratégica PEYEA, Boston Consulting Group BCG, Matriz Interna y Externa IE y la Gran Estrategia, que se realizarán con la presente investigación, se determinarán aquellos factores que afectan la ejecución de las labores, así como las posibilidades de contrarrestarlos estableciendo estrategias dentro del marco de un plan estratégico, que permita a la compañía salir adelante de la situación actual y conservar su posicionamiento en el mercado.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Especialización en Alta Gerencia. Director: MBA. Néstor Portilla Amaya

ABSTRACT

Title: Design of a strategic plan for the company All Cleaning Limited.*

Authors: Diana Maria Estevez Neira **

Key words: Diagnosis, organizational areas, Strategic Plan

Description

2015 supposed to Todo Aseo Ltda. The beginning of changes in the operation of all areas for the transfer of administrative facilities and main hold to its own headquarters with a larger infrastructure and scale, which required a significant investment not only in his physical achievement but also to increase staff levels; and conservation point of sale old also intends to move to another part of the city during the year.

Such transfer has led the reorganization of some of the determining areas for the proper functioning of the business, as the logistics area at the time of dispatch and delivery; commercial area in terms of Group sales shift to their respective areas; increase in personnel and costs, aspects that are involved the areas of human talent and accounting; likewise they have affected the current situation factors such as market conditions, competition, among others.

With the establishment of such matrices, matrix PCI internal capacity profile, Profile POAM Opportunities and Threats, Strengths and Weaknesses Opportunities Threats SWOT, Strategic Position profile PEYEA, Boston Consulting Group BCG Matrix IE and Internal and External Grand strategy, to be implemented with the present investigation, the factors affecting the performance of the work, as well as possibilities to counter establishing strategies within the framework of a strategic plan, which allows the company to get ahead of the situation will be determined and retain its current market position.

* Work degree

** Physical Faculty of Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Specialization in Management. Director: MBA. Nestor Amaya Portilla

INTRODUCCIÓN

Toda organización empresarial está expuesta a sufrir o sobre llevar los cambios del entorno en que se encuentra y principalmente las variaciones del mercado en que se mueve. Un cambio como el experimentado por Todo Aseo Ltda. no corresponde simplemente a acomodarse en una nueva infraestructura sino que además de esto, la empresa debe tomar medidas para contrarrestar los efectos que dicho traslado pueda ocasionar.

Los efectos pueden ser positivos en cuanto a la disposición del nuevo espacio físico en organización de oficinas y bodega, ya que la nueva sede cuenta con tres pisos de oficinas administrativas, una bodega de 1.000 metros cuadrados y un laboratorio propio para la elaboración de los productos de la línea propia llamada TDA.

No obstante lo anterior, los efectos no son sólo positivos, la distribución del nuevo espacio ha provocado un incremento de personal especialmente en el área logística ubicada en la bodega principal de la compañía; esto ha influido notablemente en el área de Talento Humano y contabilidad y cartera incrementando los costos y ocasionando en muchos casos inconvenientes en todas las áreas no sólo en la organización a nivel interno sino también a nivel del cliente final.

Con la entrevista que se realizará a los líderes de cada área se busca determinar aquellos factores de mayor incidencia en el desarrollo de las labores de cada área de la empresa; con esto se podrán delimitar estrategias mediante la correlación de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que resultan del desarrollo de las matrices propuestas como parte del diagnóstico de la empresa.

Se pretende con el desarrollo de este diagnóstico diseñar un plan estratégico que permita a la gerencia la toma de decisiones basada en un análisis profundo de la organización y su situación actual, con el fin de retroalimentar las áreas que así lo requieran o establecer un re direccionamiento de operaciones, así mismo, es importante brindar a la gerencia opciones relacionadas con la correcta distribución de mercancía y el cumplimiento de tiempos en entrega a los clientes, así como también la disminución de costos.

El principal objetivo de esta investigación es propender a que Todo Aseo Ltda. Aproveche a su favor los efectos positivos de su nueva ubicación y planta física, así como a que tome las medidas eficientes para combatir los efectos negativos de este cambio y optimice el desarrollo de sus áreas operacionales y pueda enfocarse en la consecución de los objetivos de satisfacción del cliente, rentabilidad y posicionamiento en el sector.

1. GENERALIDADES DE LA MONOGRAFÍA

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para Todo Aseo Ltda, a través del diagnóstico de la situación actual mediante el desarrollo de las matrices PCI, POAM, DOFA, PEYEA, BCG, IE y la Gran Estrategia, con el fin de proponer estrategias que permitan el cumplimiento de la misión y el alcance los objetivos de la empresa.

1.1.2 Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa, analizando sus capacidades internas y también los factores externos que en ella influyen, con el fin de lograr la elaboración de las matrices correspondientes.
- Definir el direccionamiento estratégico de la empresa, analizando a profundidad la misión, visión, objetivos y valores organizacionales,
- Buscando definir estas variables con claridad y que se ajusten a las necesidades actuales.
- Establecer estrategias preventivas y de mejoramiento, basándose en los resultados obtenidos con el diagnóstico realizado, con el fin de diseñar el plan estratégico que se pondrá a disposición de la gerencia y con el que se buscará el logro de los objetivos de la organización.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La planeación estratégica es una herramienta interesante ya que logra que se pueda establecer con claridad aquellos pasos a seguir para lograr los objetivos organizacionales y su aplicación permite el sostenimiento exitoso de las empresas.

Este proceso se constituye además en un instrumento de medición constante por medio del cual se puede evaluar y analizar las variables que le permiten a las empresas estar renovando sus procesos y gestionando el cambio con directrices claramente establecidas para garantizar que estas se sostengan en el tiempo.

La razón de este estudio es proveer a la empresa una visión clara de su situación actual y plantear las estrategias que requiere para salir adelante de la coyuntura del mercado; Todo Aseo Limitada demanda acciones de mejora en sus procesos que permitan el correcto funcionamiento del engranaje de la organización en todas sus áreas, todo esto en aras de la consecución de sus objetivos de satisfacción del cliente, rentabilidad y posicionamiento en el sector.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad los inconvenientes acaecidos por la cambiante dinámica del mercado en que se mueve Todo Aseo Ltda. y el reciente traslado de oficinas y bodega principal, ha comprometido a la organización en un sinnúmero de cambios que por supuesto han generado malestar y tropiezos en el equipo de trabajo y la realización normal de las labores correspondientes.

Por lo anterior es necesario realizar un análisis de todas las áreas involucradas que permita establecer en qué se está fallando actualmente y poder así determinar las medidas o acciones a tomar, sacando de aquí estrategias que se presenten a consideración de gerencia y que se puedan poner en práctica prontamente, con el propósito de mantener el posicionamiento de Todo Aseo Ltda. en el mercado.

Pese a que ahora se cuenta con una sede propia en la cual se dispone de mayor espacio tanto para la zona administrativa como para la zona operativa, el traslado ha significado algunas dificultades en la realización de las labores propias de cada área, esto dado que Todo Aseo Ltda. es un engranaje de todas las operaciones y

el desarrollo de las funciones de un área depende del correcto desempeño de otras.

Por lo anterior el cambio ha tenido tanto aspectos positivos como negativos; se requiere entonces de la realización de un análisis a fondo que se lleve a cabo en las áreas de logística, comercial, contable y de talento humano, para con esto encontrar internamente Fortalezas y Debilidades y exteriormente Oportunidades y Amenazas, una vez determinadas estas variables se podrá dar inicio al cruce de estrategias que permitan la toma de decisiones a la gerencia.

Todo Aseo Ltda. requiere de este análisis toda vez que se encuentra en proceso de cambio no sólo a nivel interno, sino también a nivel externo ya que las condiciones del mercado y la competencia están afectando el desarrollo comercial y por ende a la organización en general; por esta razón se deben buscar medidas que permitan contrarrestar la cambiante situación actual.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 PLAN ESTRATÉGICO

“Un plan estratégico, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen”¹

El objetivo de un plan estratégico en una organización, es delimitar los pasos a seguir para cumplir la misión, alcanzar la visión y establecer acciones en torno a la consecución de los objetivos, metas y/o resultados.

Según Ander-Egg, un plan estratégico o la planeación estratégica es

“...el diagnóstico inicial que implica el proceso, que considera tanto factores internos (de la organización) como externos (ambiente en el que se desenvuelve la institución); con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que cada uno involucra, permite generar un plan acorde con los objetivos que se persiguen de acuerdo con el esquema que el diagnóstico plantea”²

Un plan estratégico debe realizarse principalmente para:

- Afirmar la organización, esto quiere decir, convocar a la participación de todos los miembros involucrados de las áreas correspondientes al estudio. El compromiso es de todos.
- Potencializar las fortalezas con que cuenta la organización con el fin de aprovechar las oportunidades del medio; así como identificar las debilidades que puedan afectar el transcurso normal de la empresa.

¹ Definición de Planeación Estratégica – Kelly Dumorné – Universidad Austral de Chile

² Introducción a la Planeación Estratégica – Ezequiel Ander-Egg. Lumen Humanitas - 2007

- Aclarar ideas y tomar decisiones, en este punto automáticamente se podrá determinar con claridad aquellos factores críticos positiva y negativamente, buscando la toma de decisiones con total claridad.

2.2 ETAPAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

La planeación estratégica se basa en los objetivos de las organizaciones y su enfoque se direcciona a la consecución de las metas y obtención de resultados que le permitan a las empresas tomar decisiones a mediano y largo plazo.

“Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos”³

Etapa 1: Análisis interno y externo: Constituye el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa con que puede contrarrestar las amenazas del medio y beneficiarse de las oportunidades. Este análisis permite además identificar con objetividad las oportunidades y las amenazas del medio. Este análisis permite comprobar si la organización está o no preparada para enfrentar los factores de riesgo y para identificar las posibles señales de alarma que indiquen si el escenario puede hacerse realidad.

Etapa 2: Formulación: El marco de referencia de toda empresa está definido por la misión, la visión y los valores, lo que permite formular estrategias, objetivos, plan de acción, así como medir las capacidades y recursos que me permitan llevar a cabo dicho plan de acción.

Etapa 3: Programación. Es la etapa intermedia entre la formulación y la ejecución

³ Etapas de la planeación estratégica – [En línea] – <http://www.pymempresario.com/2012/05/los.7.pasos-de-la-planeacion-estrategica/>

en donde se especifican con claridad las metas a alcanzar y se definen, con precisión, las actividades para alcanzar dichos objetivos.

Etapa 4: Ejecución. Se trata de llevar a cabo las estrategias, implementando las tareas. Coordinando las iniciativas, comunicando claramente las prioridades y dando un buen seguimiento.⁴

Una vez se delimitan los factores y se diferencian según sean Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, se puede proceder a determinar las estrategias de correlación de la matriz de la siguiente manera:

- Estrategias FO: Conducentes al uso y potencialización de las fortalezas internas de una organización con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategias DO: Dirigidas a mejorar cada una de las debilidades utilizando las oportunidades identificadas.
- Estrategias DA: Conducentes a minimizar los peligros potenciales en el sector donde nuestras debilidades se encuentran con las amenazas.
- Estrategias FA: Dirigidas a Estrategias para prevenir el impacto de las amenazas identificadas utilizando las fortalezas existentes en la organización⁵

El desarrollo de la matriz se recomienda realizar mediante un análisis cruzado de los factores internos y externos, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Análisis de factores para desarrollar las estrategias.

Factores Externos	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Factores Internos		
FORTALEZAS	Estrategias a implementar para aprovechar las oportunidades usando las fortalezas	Estrategias para prevenir el impacto de las amenazas usando las fortalezas

⁴ Un esquema de cuatro etapas para la planeación estratégica – [En línea] <http://www.ipade.mx/editorial/Pages/articulo-planeacion-estrategica.aspx>

⁵ Guía de análisis DOFA – Direccionamiento Institucional – Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.

Factores Externos	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Factores Internos		
DEBILIDADES	Estrategias a implementar para disminuir las debilidades aprovechando las oportunidades	Estrategias para minimizar los peligros potenciales en el sector donde nuestras debilidades se encuentran con las amenazas

Etapa 5: Establecimiento de los objetivos generales. Los objetivos definen el rumbo de la empresa, una vez realizado el análisis interno y externo se establecen los objetivos que permitan el logro de la misión.

Etapa 6: Diseño, evaluación y selección de estrategias. Se debe evaluar la información obtenida del análisis interno y externo, el enunciado de la misión, los valores, los objetivos y las estrategias utilizadas anteriormente.

Después de evaluar se establecen las estrategias que sean factibles para la empresa, determinando las ventajas y desventajas de las mismas, los costos y los beneficios de cada una de las estrategias.

Etapa 7: Diseño de planes Estratégicos. El plan estratégico especifica cómo se van a alcanzar los objetivos propuestos, cuáles serán las estrategias, los recursos, como se van a utilizar, quienes serán los responsables, en que tiempo se ejecutara, cuando se verán los resultados y cuanto se necesitara invertir para llevar a cabo la estrategia.

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

3.1 RESEÑA HISTÓRICA

TODO ASEO LTDA. Nace el 01 de agosto de 1987, su primera ubicación fue en la Carrera 34 # 51-39 del sector de Cabecera, con 3 personas que ocupaban los cargos de: gerencia, secretaria y mensajería. En el mediano plazo fue incrementando sus ventas y ampliando su portafolio de servicios, con este crecimiento TODO ASEO LTDA se convierte en Distribuidora Institucional, realizando alianzas estratégicas con marcas de reconocimiento nacional.

La empresa sigue creciendo y fortaleciéndose en la estructura comercial y humana, expandiéndose a otras ciudades, haciendo presencia en Barrancabermeja. Actualmente cuenta con una infraestructura robusta más amplia y funcional en donde operan las Oficinas Administrativas, logística, bodega y el laboratorio y producción de la marca TDA, con un gran capital humano de 85 personas, comprometidos con el servicio a nuestros clientes.

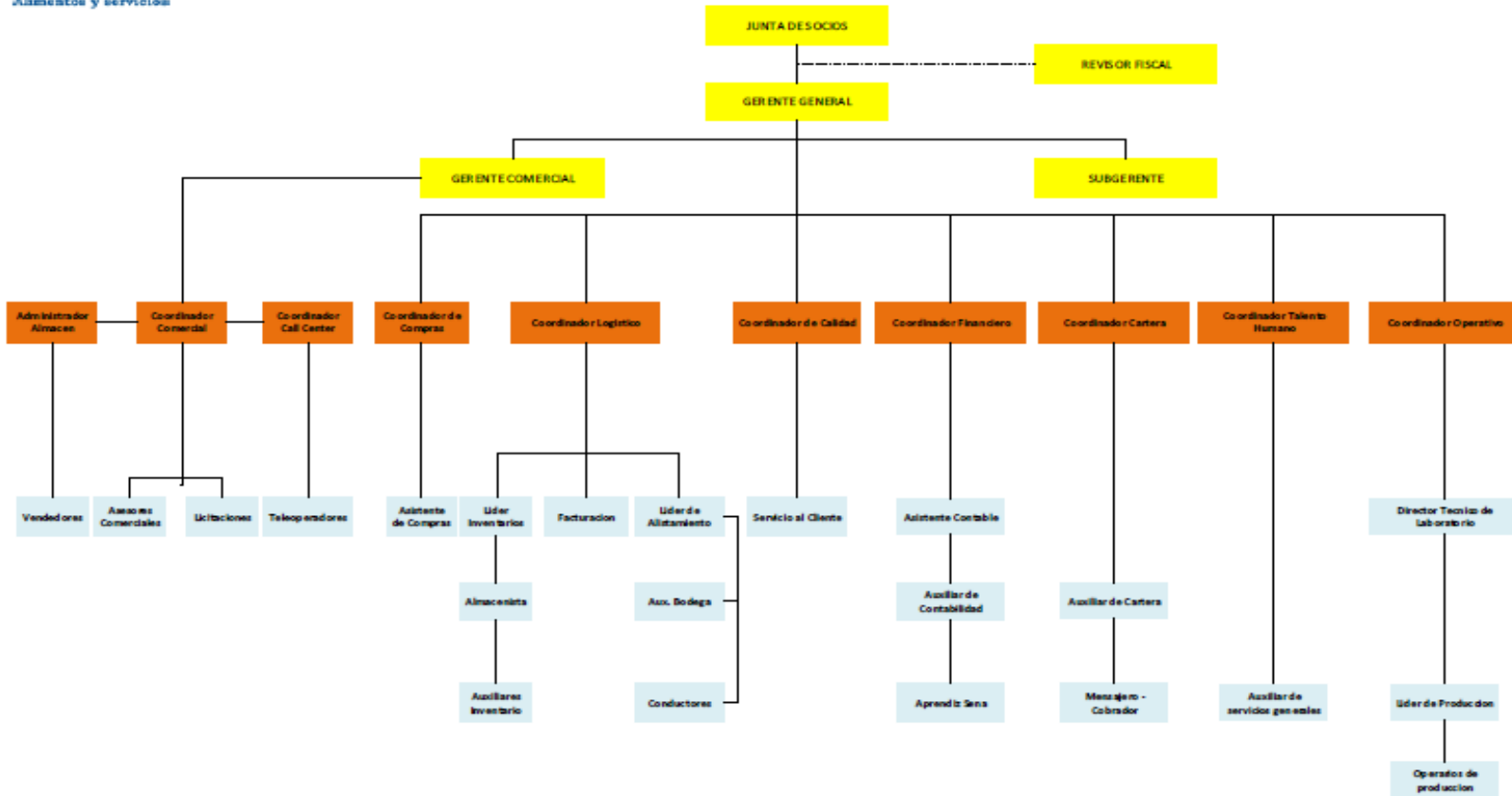
3.2 ORGANIGRAMA

Figura 1. Organigrama



ORGANIGRAMA TODO ASEO LTDA

MARZO/2015



Fuente: Organigrama Todo Aseo Ltda. Tomado de Manual de Gestión de Calidad de Todo Aseo Ltda. 2015

3.3 UBICACIÓN

Todo Aseo Ltda. se encuentra ubicada en la carrera 32 W N° 71 -103 Parque Industrial Provincia de Soto 1 Bodega 30 que es donde funciona su sede principal de bodega y oficinas administrativas; también cuenta con un punto de venta ubicado en la Avenida Quebrada Seca N°21-41. Los teléfonos de contacto son: 6321717 y 6328810.

3.4 PRODUCTOS

Todo Aseo Ltda. ofrece productos de aseo y alimentos para el canal institucional, así como productos de fabricación propia para el aseo, como el límpido, el hipoclorito, el jabón, suavizantes de telas, creolina, cera, limpiadores, limpia vidrios y biocream. Buscando beneficiar a sus usuarios y/o consumidores con productos óptimos y de calidad, amigables con el medio ambiente y con la salud del usuario final.

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico es la forma como la gerencia de Todo Aseo Ltda ha planeado su futuro en el tiempo, y para tal fin establece objetivos, misión, visión y valores organizacionales.

4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Medir el Nivel de satisfacción de nuestros clientes frente al Servicio que presta Todo Aseo Ltda.
- Evaluar a nuestros proveedores periódicamente para ofrecer los productos de la más alta calidad que existe en el mercado.
- Maximizar en cada periodo el valor de la Empresa, mediante una adecuada administración y organización.
- Perfeccionar nuestra cadena de abastecimiento para realizar la entrega de pedidos en el lugar requerido en buen estado y en el menor tiempo posible.
- Promover la participación activa del personal de la organización en la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.
- Mejorar el nivel de profesionalismo de nuestro talento humano.

4.2 MISIÓN

Somos líderes en Santander en la comercialización y producción de artículos de aseo y alimentos; orientados en el sector institucional y comercial, garantizando bienestar y confianza a nuestros clientes y equipo humano.

4.3 VISIÓN

Para el 2019 TODO ASEO LTDA se proyecta como líder en la comercialización de productos TDA, comprometida con el medio ambiente, el desarrollo, el bienestar de su equipo humano y la responsabilidad social.⁶

4.4 VALORES

Figura 2. Valores



⁶ Misión, Visión y Valores, información tomada del Manual de Gestión de Calidad de Todo Aseo Ltda. 2015

5. DIAGNÓSTICO DE TODO ASEO LTDA

El diagnóstico estratégico contiene variables que influyen en el desarrollo de las actividades de la empresa, como por ejemplo, las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de Todo Aseo Ltda.

La finalidad de un diagnóstico es lograr identificar estos factores y establecer estrategias para enfrentar y minimizar los efectos negativos, y aprovechar o maximizar las oportunidades que el mismo entorno ofrece.

El diagnóstico se divide en diagnóstico interno PCI y diagnóstico externo POAM; El diagnóstico interno o análisis interno se orienta a precisar las fortalezas y debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales. Para lograr un análisis interno confiable se utiliza una herramienta llamada Perfil de Capacidad interna o matriz de PCI; por otra parte el análisis POAM, se trata de calificar en qué grado se encuentran las oportunidades y amenazas en cada uno de los recursos externos de la empresa dándole nivel de bajo medio o alto. Y analizando como puede impactar en ella misma.

5.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI

El análisis de una empresa consiste en evaluar su situación presente. En el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es el auditaje de una organización. Existen varios procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía. El perfil de capacidad interna de la empresa (PCI), y el análisis de la vulnerabilidad son algunos de ellos, los cuales revisan en este estudio. El estudio permite que se encuentre la brecha entre lo planeado y lo hasta ahora

logrado. Por ejemplo, es posible que debido a cambios ocurridos ya sea en el medio externo o en el interno, la firma no esté en condiciones de alcanzar sus metas. Por otra parte, también es necesario que las nuevas oportunidades de una empresa requieran una redefinición de la estrategia que se tiene. Por tanto, un aspecto crítico en el desarrollo de nuevas estrategias o en la revisión de las ya existentes es el constante examen de los cambios tanto internos como externos, que permitan identificar los vacíos entre el desempeño y las metas propuestas⁷.

En Todo Aseo, se realizó el análisis de capacidades internas, a través de encuestas aplicadas a los miembros de la organización que hacen parte de las áreas fundamentales, tratando de abarcar obviamente aquellas en que más fallas se están presentando; las capacidades analizadas fueron la capacidad financiera, talento humano, competitiva, tecnológica y directiva, y se obtuvieron los siguientes resultados:

En la tabla 2. Correspondiente al análisis PCI de la capacidad financiera se evidencia que actualmente la empresa presenta dificultades en tema de liquidez, lo que se manifiesta como una debilidad de impacto alto que al igual conlleva a una fortaleza que se ha empleado para salir abantes de la situación y que es el apalancamiento con entidades financieras a tasas de interés bajas, lo que ha facilitado el cumplimiento de pago de obligaciones y el soporte de los elevados gastos.

En términos del retorno de la inversión se calificó como fortaleza media, dado que el pago de los clientes ha pasado de oportuno a atrasado, esto implica adicional un incremento en el indicador de cartera, sin embargo, se considera de impacto medio pues la gestión de cartera se sigue realizando, mediante acuerdos de pago con los clientes, pese a que en algunos meses de lo que va del año el indicador

⁷ Análisis Interno – Humberto Serna Gómez - (Cap. 4. Planeación y Gestión Estratégica) [En Línea] <http://gerest.es.tl/ANALISIS-PCI.htm>

evidentemente incrementó, se espera que con el cumplimiento de acuerdos de pago se pueda volver a estabilizar.

Respecto al costo de distribución y ventas, éste ha representado una debilidad dado que por problemas de logística la empresa ha debido incurrir en costos de distribución de mercancía pagando flete y domicilios, especialmente en los primeros meses luego del traslado de bodega y oficinas.

En la organización la I&D de nuevos productos es una fortaleza de gran magnitud e impacto alto toda vez que se cuenta con un laboratorio propio y con la tecnología correspondiente para la inversión que esto acarrea, se considera que el impulso y promoción de la marca propia TDA debe realizarse con miras a lograr su posicionamiento en el mercado.

Tabla 2. PCI Capacidad Financiera

 TODO ASEO LTDA 									
PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)									
CAPACIDAD FINANCIERA									
VARIABLES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Uso de la capacidad de endeudamiento	X								
Rentabilidad, retorno de la inversión		X						X	
Costo de distribución y ventas					X			X	
Inversión en I&D de nuevos productos	X						X		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos				X			X		
Habilidad para competir con precios					X			X	
Estabilidad de costos	X						X		

En cuanto a la capacidad de Talento Humano, en la tabla 3, se pudo evidenciar que factores como el nivel académico y la experiencia técnica, son fortalezas de

impacto alto; sin embargo, el gran problema actual es la rotación de personal, que entre varias razones se puede dar porque se pasa por alto el perfil establecido para cada cargo, lo que desemboca en retiros y despidos, y esto a su vez implica realizar nuevamente el proceso de selección, entrevista, contratación y capacitación, generando pérdidas de tiempo e incremento de costos. Y es precisamente por este factor que los niveles de rotación de personal están altos dentro de la empresa, y son considerados como una debilidad de alto impacto.

En cuestión del sentido de pertenencia y la motivación, se concluyó que son factores que se manifiestan como debilidad de impacto alto por lo que en sí conllevan ambos factores; se observa que existe personal con dificultades para adaptarse, que realizan sus labores sin motivación alguna, lo que representa total ausencia de sentido de pertenencia para con la organización.


Tabla 3. PCI Capacidad Talento Humano

 TODO ASEO LTDA 									
PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)									
CAPACIDAD TALENTO HUMANO									
VARIABLES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel académico del recurso humano		X					X		
Experiencia técnica			X				X		
Rotación interna				X			X		
Ausentismo					X				X
Sentido de pertenencia				X			X		
Motivación				X			X		
Nivel de remuneración		X					X		
Accidentabilidad						X	X		
Retiros					X		X		

La capacidad competitiva en la tabla 4, revela que Todo Aseo Ltda tiene varias fortalezas que le permitirán mantenerse en el mercado y posicionar su buen nombre y su marca; aspecto como la fuerza del producto que se ofrece, la

satisfacción del cliente, el amplio portafolio de productos; la única debilidad que se observa en esta capacidad es la de servicio al cliente puesto que el cargo está recién creado a la fecha y no se ha logrado establecer aún allí un procedimiento adecuado que permita resolver a la mayor brevedad las quejas y reclamos que puedan presentar los clientes. Se sugiere revisar el proceso y estandarizarlo.

Tabla 4. PCI Capacidad Competitiva

									
PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)									
CAPACIDAD COMPETITIVA									
VARIABLES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Fuerza del producto, calidad y exclusividad	X						X		
Lealtad y satisfacción del cliente		X					X		
Participación del mercado	X						X		
Portafolio de productos	X						X		
Uso del ciclo de vida del producto y reposición		X						X	
Administración de clientes		X					X		

La capacidad tecnológica en la tabla 5, es sin duda alguna el plus de la empresa, Todo Aseo cuenta con las condiciones favorables para la innovación y mejoramiento de productos propios; cuenta con equipo tecnológico completamente calificado y a la vanguardia. Adicional a esto cuenta con herramientas ofimáticas que permiten el correcto desarrollo de las funciones y el almacenamiento eficiente de toda la información de la empresa.

El sistema de información de Todo Aseo Ltda permite la correcta disposición de la información y la generación de informes útiles sobre los cuales se puede generar la toma de decisiones importantes, así como también permite que la información se organice de manera eficiente y en los tiempos establecidos.

Tabla 5. PCI Capacidad Tecnológica


 TODO ASEO LTDA 									
PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)									
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
VARIABLES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Habilidad técnica y de manufactura	X						X		
Capacidad de innovación	X						X		
Nivel de tecnología utilizada en productos	X						X		
Fuerza de patentes y procesos	X						X		
Efectividad de la producción y programas de entrega		X					X		
Valor agregado al producto		X					X		
Intensidad de mano de obra en el producto	X						X		
Nivel tecnológico	X						X		
Aplicación de tecnologías informáticas	X						X		
Plataforma virtual - Página web				X			X		

Finalmente en relación a la capacidad directiva en la tabla 6, se pudo establecer con el desarrollo de la investigación de PCI que Todo Aseo está fallando en cuanto a la uso de planes estratégicos, la velocidad de respuesta ante las situaciones cambiantes, la comunicación que siempre se ha reconocido es una factor de alta falencia en la empresa, lo que hace fallar por ende los sistemas de control y el proceso de toma de decisiones, siendo estos factores debilidades y que representa impacto de grado alto y medio.

Por otro lado, existen varios y determinantes factores a reconocer positivamente, dentro de la empresa y son como por ejemplo, la flexibilidad de la estructura organizacional, la experiencia y conocimiento de los directivos, la habilidad para manejar las fluctuaciones económicas y la capacidad para enfrentar a la competencia. En Todo Aseo es de reconocer la excelente disposición de la gerencia para enfrentar nuevos retos y atender nuevas ideas y propuestas.

Sin embargo, existe en el momento una debilidad de impacto alto en Todo Aseo Ltda y es la falta de disponibilidad de la página web en la que se está trabajando actualmente para lograr su pronta implementación.

Tabla 5. PCI Capacidad Directiva

 TODOS ASEO LTDA 									
PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)									
CAPACIDAD DIRECTIVA									
VARIABLES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Uso de análisis y planes estratégicos				X			X		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes					X		X		
Flexibilidad de la estructura organizacional		X						X	
Comunicación y control gerencial					X			X	
Experiencia y conocimiento de directivos	X						X		
Habilidad para atraer y retener gente creativa			X				X		
Habilidad para manejar fluctuaciones económicas		X					X		
Capacidad de enfrentar a la competencia		X					X		
Sistemas de control eficaces				X			X		
Sistema de toma de decisiones					X		X		

5.2 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS POAM

En un medio como en el que se encuentra Todo Aseo, un factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportuna y eficientemente los desafíos del cambio. Los cambios de gusto del consumidor, de las condiciones de competencia y la estructura de mercado sólo pueden generar la crisis o el repunte de la organización y esto depende de qué tan preparados se esté para poder soportar y mantenerse en pie.

En el análisis POAM de Todo Aseo Ltda participó el personal líder de las áreas de la organización, como también el personal que realiza trabajo de campo, como los asesores comerciales y personal de bodega; esto permitió que el análisis fuera

más objetivo ya que se contemplaron todas las visiones posibles que participan tanto dentro como fuera de la empresa.

Dentro de este análisis se tuvieron en cuenta sectores determinantes como la economía, la parte social, la tecnología e innovación y la geografía, dentro de cada sector se discutieron variables considerables para Todo Aseo y que pueden actuar como oportunidades o amenazas y se evaluó el nivel de impacto de cada una en grados de A para alto, M para medio y B para bajo.

En la tabla 7 se analizaron las variables del sector económico que afectan a la empresa, se puede analizar por ejemplo, que en cuanto a tratados de libre comercio con otros países Todo Aseo no se ve afectado y aunque esto puede significar una oportunidad su impacto es bajo, dado que no se realizan operaciones de importación o exportación de productos fuera del territorio nacional. Adicional a esto la importación de productos por empresas que sí realizan dicha operación, no afecta a la organización ya que los productos que se ofrecen no son sujetos de marcada importación a Colombia.

En cuanto a términos de apalancamiento financiero, la excelente relación con las entidades financieras y las cómodas tasas de interés y plazos ofrecidos han representado una oportunidad de impacto alto para Todo Aseo, dado que se ha debido recurrir al apalancamiento para soportar el alto incremento en los gastos y la inversión en que se incurrió por la construcción de la bodega propia que es donde funcionan las nuevas instalaciones de oficinas y bodega principal.

En el factor económico también se pueden apreciar según el análisis, variables que representan amenaza de nivel de impacto alto, como por ejemplo, la inestabilidad en el sector, que se hace presente por momentos en que el nivel de ventas baja en grados alarmantes, al igual que la escases de productos, o los



cambios repentinos en la metodología de pago de los clientes, esto genera incumplimiento en indicadores de ventas, compras, cartera, y pago a proveedores.

Otro aspecto fundamental y que representa una amenaza de impacto alto para Todo Aseo, es la competencia desigual o desleal; esto se pudo evidenciar realizando trabajo de campo con el grupo comercial, donde se estableció que existen competidores en el mercado ofreciendo productos a menor precio del que son ofrecidos por Todo Aseo, incluso este menor precio ofertado por la competencia, alcanza en muchos casos niveles más bajos de los precios establecidos ya en el mercado, lo que supone presencia de contrabando, y que trae como consecuencia la pérdida de clientes y un descenso en el nivel de ventas de la organización.

Todo Aseo, cuenta con una sede en la ciudad de Barrancabermeja, en la que se cuenta con asesores comerciales, personal administrativo y de bodega, las ventas de mayor significancia en dicho punto corresponden a clientes contratistas y negocios grandes o pequeños que dependen de Ecopetrol, durante un largo periodo de tiempo, la empresa se vio beneficiada por lo excelentes resultados en ventas y pago oportuno de los clientes de dicha zona, ya que contar con contratos con Ecopetrol era contar con dinero seguro; sin embargo, en el presente año, el precio del petróleo ha disminuido notoriamente, Ecopetrol ha sido noticia nacional por el despido masivo de empleados, la cancelación de la remodelación de la refinería en Barrancabermeja e incluso por la caída de sus acciones en la bolsa.

Lo anterior, ha traído como consecuencia que negocios como hoteles y restaurantes hayan visto una reducción importante en su nivel de venta de productos y servicios, esto ha ocasionado que las compras de los productos de Todo Aseo disminuya, y que los pagos de los clientes se atrasen, así que la dependencia de una economía regional soportada en el petróleo se ha convertido en una amenaza de alto impacto para la empresa.

Tabla 6. POAM Factor Económico

 TODO ASEO LTDA 									
PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)									
FACTOR ECONÓMICO									
VARIABLES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Tratados de libre comercio con países vecinos			X						X
Apalancamiento financiero y tasas de interés	X						X		
Inestabilidad del sector				X			X		
Competencia desigual o desleal				X			X		
Dependencia del petróleo				X			X		


Con respecto al factor social de la tabla 8, se analizaron variables como el nivel de educación, y es que Todo Aseo viene reconociendo la importancia de la profesionalización del personal de la empresa, el contar con un personal altamente calificado, con las condiciones profesionales, de experiencia y personales adecuadas, permite la correcta selección para cada cargo dentro de la empresa, el proceso de divulgación, entrevista, selección y contratación de personal debe seguir claramente lineamientos de perfiles previamente establecidos para cada cargo y actualmente el nivel que ofrecen las instituciones educativas permite que sea posible encontrar al empleado idóneo. Por esto se considera una oportunidad de impacto alto.

Como una amenaza se consideró la variable de inseguridad o delincuencia, dado que en alguna oportunidad este año Todo Aseo fue víctima de un hurto de mercancía mientras el personal de bodega hacía entrega de un pedido en las instalaciones de un importante restaurante de la ciudad de Bucaramanga; se

consideró esta variable como amenaza de impacto medio dado que no ocurre con frecuencia pues no hay registros de mayores casos, salvo algunos intentos de robo a través de cheques que afortunadamente se han podido evitar.

De igual manera el análisis reveló, la variable de consumo de sustancias alucinógenas dentro de la empresa, por lo que se han cancelado contratos, sin embargo, los casos no son más que dos, por lo que se consideró como una amenaza media de impacto alto.

Tabla 7. POAM Factor Social



									
PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)									
FACTOR SOCIAL									
VARIABLES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel de educación	X						X		
Inseguridad o delincuencia					X			X	
Consumo de sustancias psicoactivas					X		X		

En el factor tecnológico e innovación de la tabla 9, se pudo determinar gracias al análisis realizado que Todo Aseo cuenta con un sinnúmero de oportunidades que pueden generar un impacto alto para la compañía; la empresa cuenta con un laboratorio totalmente equipado con la mejor tecnología y normas de seguridad, donde se elaboran los productos de aseo de la marca propia llamada TDA, en el laboratorio se cuenta con todas las herramientas y aparatos de alta tecnología necesarios para la fabricación de nuevos productos y el mejoramiento de los actuales, se cuenta además con viabilidad del INVIMA para la producción de los

mismos, por lo que impulsar y publicitar la marca propia sería una oportunidad que genere mayores y mejores rendimientos para Todo Aseo.

Adicional a esto, la empresa cuenta con un sistema de información llamado Siesa Enterprise, este sistema se empezó a utilizar el enero de 2014 y ha facilitado la gestión de todos los procesos, permite mantener al día y protegida toda la información, además de facilitar la generación de informes y permitir la actualización constante de datos.

Tabla 8. POAM Factor Tecnológico e Innovación



 TODO ASEO LTDA 									
PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)									
FACTOR TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN									
VARIABLES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Tecnologías de la información TIC	X						X		
Telecomunicaciones	X						X		
Nivel de tecnología en la producción	X						X		
Desarrollo de nuevos productos	X						X		

En el factor geográfico de la tabla 10, se tuvieron en cuenta variables como por ejemplo, el transporte terrestre con lo que la empresa cuenta con una oportunidad de impacto alto, ya que actualmente Todo Aseo cuenta con su propia flota de vehículos con un total de cuatro carros transportadores de mercancía, estos vehículos son propios y están debidamente identificados con la imagen corporativa; sin embargo, lo anterior, en la ciudad de Bucaramanga se están llevando a cabo reparaciones de vías, y construcciones de obras importantes por lo que las autoridades de la ciudad han cerrado ciertas calles, algunas vías principales y se hacen constantes cambios del pico y placa, lo que se ha

convertido en una amenaza de impacto medio ya que se han tenido que tomar medidas para evitar las zonas cerradas y los terribles tráficos que se presentan en Bucaramanga, aspectos que retrasan la entrega de mercancía y que en algunos casos imposibilitan este proceso y se debe recurrir a reprogramación de entrega incumpliendo así con el tiempo acordado con el cliente.

Otra de las variables tenidas en cuenta en el factor geográfico son las condiciones climáticas y ambientales, sobre las que se piensa que son una amenaza baja de impacto bajo, dado que tanto Bucaramanga como Barrancabermeja cuentan con climas relativamente estables, y aunque las condiciones sean distintas, este factor no influye en el desarrollo de las funciones de la empresa.

Tabla 9. POAM Factor Geográfico

 TODO ASEO LTDA 									
PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)									
FACTOR GEOGRÁFICO									
VARIABLES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Transporte terrestre		X						X	
Calidad en las vías					X			X	
Condiciones climáticas y ambientales						X			X

5.3 MATRIZ DOFA

Al realizar la matriz DOFA en Todo Aseo Ltda, se tuvo en cuenta a los líderes de todas las áreas de la organización, quienes participaron en una lluvia de ideas que permitió identificar con claridad las Fortalezas y Debilidades, así como también las Oportunidades y Amenazas que afectan o influyen notablemente en la empresa.

El haber considerado la opinión de los líderes de cada área permite tener una visión más objetiva de la realidad de Todo Aseo Ltda en la actualidad, con lo que se podrá lograr un resultado óptimo del análisis y esto se verá reflejado en la formulación de las estrategias correctas para aprovechar las fortalezas y oportunidades y contrarrestar o mitigar las debilidades y amenazas.

En la tabla número 11 se muestran las variables determinantes que afectan tanto positiva como negativamente al negocio en la actualidad.

Tabla 10. Matiz DOFA

 TUDO ASEO LTDA 	
MATRIZ DOFA	
FORTALEZAS (Interno)	DEBILIDADES (Interno)
1 Excelente planta física	1 Comunicación no asertiva
2 Laboratorio de producción de la marca propia TDA	2 Repercusión de errores que denota falta de interés
3 Completa disposición de la gerencia en apoyo a los procesos	3 Elevados costos en proceso logístico
4 Amplio portafolio de productos	4 Elevada rotación y gasto de personal
5 26 años de experiencia y buen nombre	5 Desconocimiento del productos de la marca propia TDA
6 Excelente recurso tecnológico de laboratorio propio	6 Demora en la ejecución de los procesos
7 Profesionalización y capacitación del personal	7 Fallas en la coordinación de trabajo en equipo
8 Calidad de los productos	8 Dificultades para competir con precio
9 Amplia participación en el mercado	9 Inadecuado servicio post venta
10 Certificación en el sistema de gestión de calidad	10 Demora en tiempo de respuesta al cliente
11 Calidez del personal para atender al cliente	
OPORTUNIDADES (Externo)	AMENAZAS (Externo)
1 Contratación de personal calificado para cada proceso	1 Marcada competencia con precios en el mercado
2 Expansión de mercados a otros puntos de la ciudad y el dpto	2 Existencia de productos sustitutos a menor precio
3 Condición favorable gracias al buen nombre de la empresa	3 Obras viales afectan tiempos de entrega de mercancía
4 Posibilidad posicionamiento de marca propia TDA	4 Dependencia de la estabilidad de Ecopetrol en Barranca
5 Necesidad del mercado por nuevos productos	5 Competencia que ofrece crédito a plazos prolongados
6 Regulación INVIMA a favor	6 Inestabilidad en el sector
7 Apalancamiento financiero	
8 Apertura de una página web de la empresa	

Una vez desarrollada la matriz DOFA, se obtienen variables determinantes que afectan tanto para bien como para mal a la empresa, y sobre las cuales se debe actuar; para tal fin se desarrolla a continuación la matriz de estrategias a través de la cual se puede notar con mayor claridad el resultado que se logra luego del desarrollo de dicha matriz.

Tabla 11. Matriz de estrategias DOFA

	
ESTRATEGIAS MATRIZ DOFA	
FO	DO
Desarrollo de nuevos y mejores productos de marca TDA (F2,O6); (F8, O4)	Contar con personal que aporte compromiso y sentido de pertenencia con la empresa (D4,O1); (D7,O1); (D9,O1)
Excelentes relaciones con entidades financieras para el apalancamiento (F5,O7)	Lograr el posicionamiento de la marca propia en el mercado, compitiendo con calidad y precio (D5,O4)
Contar con personal idóneo, que cumpla con el perfil para cada cargo, y que contribuya al bien de la empresa (F7,O1)	
Ampliar mercado con nuevos puntos de venta estratégicamente ubicados y con asesores comerciales que cubran grandes zonas (F9,O2)	
FA	DA
Realizar análisis de precios actuales del mercado, buscando competir no sólo con calidad (F4,A1); (F4,A2); (F8,A1)	Mejorar la programación de entrega de pedidos y preveer cierre de vías para cumplir con los horarios (D3,A3); (D10,A3)
Analizar el comportamiento cambiante del mercado y su coyuntura para prevenir graves impactos (F9,A6); (F4,A5); (F9,A5)	Competir con precio, el cliente exige no sólo calidad (D8,A1); (D8,A2); (D8,A6); (D8,A5)

Las estrategias resultantes del cotejo de las variables encontradas en el estudio como Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, se muestran en la tabla 3, correspondiente a las estrategias según la matriz DOFA.

- **Desarrollo de nuevos y mejores productos de marca TDA**

En cuanto a los productos de marca propia si Todo Aseo Ltda cuenta con una regulación INVIMA a favor, es urgente poner en marcha el mejoramiento de productos que permitan su elaboración a un menor costo, lo que posibilitaría establecer un precio de venta menor con el cual se podría competir en el mercado; de igual forma se requiere de inventiva e innovación en la creación de nuevos y mejores productos que el mercado demanda, esto podría convertirse en un plus a la hora de competir con la creciente necesidad del mercado y aprovechando no sólo el buen nombre de Todo Aseo Ltda, sino además, el recurso tecnológico del laboratorio de la institución.

Por lo anterior es recomendable que la empresa se enfoque en la estrategia de liderazgo de costos de Porter, ya que con costos reducidos con respecto a la competencia se logra una ventaja competitiva importante para fijar bajos precios en el mercado.⁸

En este punto es importante resaltar que se debe recurrir a la apertura de nuevos mercados, especialmente por la situación que se presenta en la actualidad en Barrancabermeja, se debe diseñar un plan de acción que permita rescatar el mercado en esta zona, o en su defecto recurrir a la apertura de nuevos mercados con el fin de impulsar un incremento en el nivel de ventas que permita mayores y mejores ganancias a la compañía.

- **Excelentes relaciones financieras que benefician el apalancamiento**

Las deudas acaecidas y los gastos que aumentaron han provocado que Todo Aseo Ltda recurra a sus excelentes relaciones comerciales con entidades bancarias para favorecerse de apalancamiento financiero importante que ayuda a soportar la situación actual.

⁸ El diamante de Michael Porter – SlideShare [En Línea] <http://es.slideshare.net/depdepublicaciones/el-diamante-de-porter>

En esta estrategia es importante recurrir a la reducción de gastos por alimentación y transporte especialmente del área de bodega a través del cambio en el horario de trabajo de logística, con el fin de evitar incurrir en este tipo de gasto o por lo menos disminuirlo en gran medida.

De igual forma se sugiere verificar la necesidad de personal en dicha área, dado que aunque la bodega nueva sea más grande si el volumen de compra de mercancía se mantiene no es necesario recurrir a contratación de personal extra para soportar solamente un cambio de sede; adicional a esto, si se requiere según el estudio que se realice de contratar efectivamente más personal, o mantener el actual, se debería establecer con claridad el perfil de cada cargo para contratar sólo a las personas que cumplan con dicho perfil.

- **Contar con personal idóneo, que cumpla con el perfil para cada cargo, y que contribuya al bien de la empresa**

Como se especificó en el punto anterior para el área de bodega, el establecer los perfiles de cada cargo y escoger al personal idóneo para ellos, es una tarea a realizar en todas las áreas de la empresa, esto evita que se contraten personas que sólo cumplan un periodo de prueba y luego se marchen provocando un gasto más para la compañía y la pérdida de tiempo en capacitación y demás.

La persona que ocupe cada cargo debe cumplir a cabalidad con el perfil establecido y que debe estar contemplado en el manual de calidad de Todo Aseo, adicional a esto se recomienda realizar no sólo una entrevista sino además pruebas técnicas con relación a la vacante a ocupar.

Así como realizar un seguimiento constante en el periodo de prueba para corregir o guiar y poder controlar de primera mano los posibles errores; no es aconsejable realizar la medición del desempeño una vez se acaba el periodo de prueba pues ya no habrá nada que hacer y posiblemente se perderá un buen miembro en la

organización; por el contrario el seguimiento oportuno podrá dejar como consecuencia una persona excelentemente capacitada.

- **Ampliar mercado con nuevos puntos de venta estratégicamente ubicados y con asesores comerciales que cubran grandes zonas**

Para tal efecto se ha realizado en Todo Aseo una zonificación que permite un mejor cubrimiento de la ciudad por parte de la fuerza comercial, esto con el fin de buscar la satisfacción del cliente y lograr la creación de clientes nuevos. Sin embargo, en cuanto a la situación en Barrancabermeja se debe replantear la forma de contactar clientes y de escoger a los mismos dada la situación con la refinería y sus inconvenientes actuales.

Es importante que la fuerza de ventas haga presencia en Barrancabermeja, para que se analice a profundidad la situación, que se haga un acompañamiento importante a los vendedores y se visiten los clientes que han disminuido su nivel de compras y que se puedan recuperar o reactivar.

- **Contar con personal que aporte compromiso y sentido de pertenencia con la empresa**

Además de contratar personal idóneo para cada cargo, se deben considerar aspectos como aptitudes para hacer las cosas y también actitudes positivas, de compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia para con la organización; una persona comprometida cumple a cabalidad con sus funciones y no utiliza el tiempo de la empresa en otras actividades que nada tienen que ver con las tareas de su cargo.

Todo Aseo necesita personas que estén dispuestas a dar soluciones y no a agrandar las dificultades, personas que sean capaces de trabajar en equipo, que promuevan el bien del negocio y que no se limiten a cumplir con sus funciones sino que por el contrario contribuyan con el desarrollo de la empresa en términos

de calidad. Estos aspectos incidirán notoriamente en el índice de rotación de personal que está en la actualidad bastante alto en Todo Aseo.

Todo Aseo tiene varios plus en el tratamiento del personal y son la constante capacitación y el pago oportuno de los salarios lo que brinda al empleado motivación y ganas.

Las capacidades del personal están constantemente a prueba en la realización de las labores diarias de cada cargo, esto permite conocer el desempeño y evaluar su talento, no es bueno cuando un empleado comete en varias oportunidades el mismo error, esto significa que no ha aprendido y que probablemente lo seguirá cometiendo; cuando esto sucede por primera vez se debe corregir e instruir, sin embargo, cuando el mismo empleado no se corrige y continúa realizando erróneamente el proceso se deben tomar otro tipo de medidas. El fin principal es el bien de la organización y la eficiencia en la realización de las labores.

En la parte de personal es importante que las personas tengan capacidad de adaptación y trabajo en equipo, como se sabe el trabajo de cada proceso resulta en un engranaje para toda la organización, por lo que el desempeño de un área puede afectar directamente el desempeño de otra, de tal manera que la coordinación y la comunicación son fundamentales.

Por otro lado, Todo Aseo debe prestar especial atención al servicio post venta que ofrece al cliente, debe contar con personal idóneo y con experiencia en servicio al cliente, con el fin de prestar siempre un excelente servicio, no sólo en el momento de la venta del producto, sino también, al atender quejas y reclamaciones, la atención a éstas debe ser oportuna y eficiente, pues de lo contrario Todo Aseo habrá de perder clientela.

- **Lograr el posicionamiento de la marca propia en el mercado, compitiendo con calidad y precio**

Actualmente Todo Aseo tiene un amplio espacio ganado en el mercado tras sus 26 años de trayectoria, sin embargo, es importante no sólo ofrecer la marca de los proveedores, sino además, aunar esfuerzos para promover el impulso de la marca propia.

El laboratorio con que se cuenta está completamente dotado de tecnología a la vanguardia que permite la elaboración de productos de calidad para ofrecer a un mercado cada vez más demandante, es hora de contribuir al lanzamiento oficial de la línea de productos propios, con registro INVIMA, y con cumplimiento de todas las normas de calidad correspondientes.

Dar a conocer la marca propia podría abrir a Todo Aseo un mundo de posibilidades, y lograr posicionar la marca en el mercado, pese a que no será fácil y deberá hacerse una inversión importante en publicidad, podrá desembocar en el sostenimiento de la empresa en el tiempo y su marcado reconocimiento como una de las mejores 100 empresas de Santander.

Así mismo el conocimiento de la marca deberá ser parte de todo el personal de la empresa, no sólo de la fuerza del grupo de ventas, ya que todos los empleados son embajadores de la empresa fuera de ella, y un empleado capacitado, con conocimiento y además consumidor de los productos propios es la clave para mantener una excelente imagen ante el mercado y la competencia.

- **Realizar análisis de precios actuales del mercado, buscando competir no sólo con calidad**

Todo Aseo Ltda es distribuidor de marcas como Familia, Nestlé y Multidimensionales, por lo que los productos de dichas marcas cuentan con un reconocimiento de calidad importante en el mercado, así que con dichos

proveedores se recomienda realizar reuniones en las que se puedan discutir los precios por volúmenes de compra, de tal manera que se logre reducir en un porcentaje el precio final con el que se le vende al cliente.

Por otra parte, Todo Aseo Ltda también es productor de su marca propia TDA, por esto es consciente de que el mercado y los clientes actualmente exigen no sólo calidad en los productos que se ofrecen, sino que además, están exigiendo mejores precios. Se debe recurrir a estrategias de verificación de compra de materias primas de calidad pero económicas en cuanto a la producción de los productos de marca propia.

- **Analizar el comportamiento cambiante del mercado y su coyuntura desarrollando planes de acción para prevenir graves impactos**

En relación a la cambiante situación del mercado y su coyuntura, es necesario establecer precios que bien sean cómodos para el cliente, que no afecten la calidad del producto, pero que además permita competir también con plazos de pago, dado que existen clientes actualmente que han presentado solicitud de pago de facturas a tiempos superiores a 60 e incluso 90 días, por lo que la entrada del dinero como resultado de la venta tardaría en ingresar y los días de rotación de cartera aumentarían de forma considerable.

Para esto se requiere de establecer con claridad qué clientes son los que solicitan esta medida y que ante la negativa cambian a Todo Aseo por otro proveedor, y negociar entonces precio y plazo.

- **Mejorar la programación de entrega de pedidos y prever cierre de vías para cumplir con los horarios**

En cuanto a los horarios es importante determinar estrategias que permitan que los camiones salgan temprano en la mañana de tal manera que se alcancen a repartir todos los pedidos que vayan ya listos en cada camión, para esto se debe

trazar la ruta correspondiente, evitando la vías cerradas y tomando rutas alternas que permitan cumplir así con los tiempos de entrega.

- **Competir con precio**

Como se comentó en puntos anteriores, el cliente y las condiciones cambiantes del mercado actual, exigen no sólo calidad, sino también precio y servicio post venta.

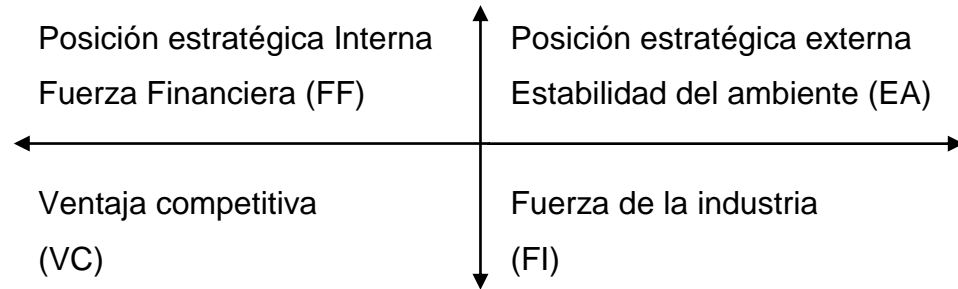
La recomendación es revisar procesos, analizar la existencia de tiempos muertos, y adicional a esto, optimizar la planta instalada ahora que Todo Aseo Ltda cuenta con una bodega y un laboratorio propios. En cuanto a la negociación de precios con los proveedores, se deben fortalecer las condiciones de compra de insumos y en cuanto a los clientes, manejar incentivos para ventas de contado y aplicar un porcentaje mayor de rentabilidad para ventas a plazos de 30, 60 y 90 días.

5.4 MATRIZ PEYEA

La matriz de la posición estratégica es un marco de cuatro cuadrantes que indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI] tal como se muestra en la gráfica 1. Estos cuatro factores son determinantes de la de la posición estratégica de la organización.⁹

⁹ Matriz Dofa y Peyea – Curso gerencia de proyectos – [En Línea] <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>

Grafica 1. Matriz Peyea



Para el desarrollo de esta matriz, se tomaron en cuenta las siguientes fuerzas en Todo Aseo Ltda, y con sus respectivas calificaciones:

- Fuerza Financiera (FF)

Rendimiento de la inversión	+3
Apalancamiento	+5
Capital de trabajo	+1
Flujos de efectivo	+1
Rotación de inventarios	+1
Utilidades por acción	+5
Proporción precio / utilidades	+5

- Fuerza de la Industria (FI)

Potencial de crecimiento	+4
Potencial de utilidades	+3
Estabilidad financiera	+1
Grado de apalancamiento	+5
Utilización de recursos	+1
Facilidad para entrar en el mercado	+5
Productividad, utilización de la capacidad	+3

- Estabilidad del Ambiente (EA)

Cambios tecnológicos	-1
----------------------	----

Tasa de inflación	-4
Variabilidad de la demanda	-5
Escala de precios del productos	-4
Barreras para entrar en el mercado	-1
Facilidad para salir del mercado	-7

- Ventaja Competitiva (VC)

Participación en el mercado	-1
Calidad del producto	-1
Ciclo de vida del producto	-3
Lealtad de los clientes	-1
Utilización de la capacidad de la competencia	-5
Conocimientos tecnológicos prácticos	-2
Control sobre los proveedores y distribuidores	-7

Resultado:

Promedio para la EA: $-22 / 6$: -3.66

Promedio para la FI: $22 / 7$: 3.14

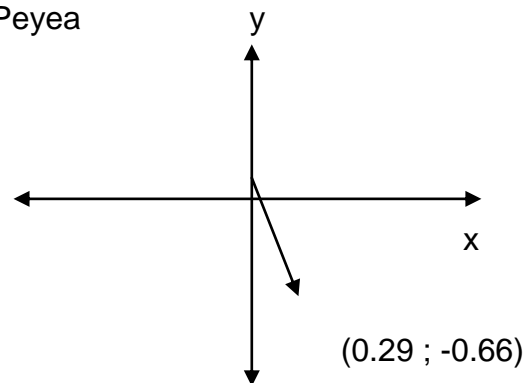
Promedio para la VC: $-20 / 7$: -2.85

Promedio para la FF: $21 / 7$: 3.00

Eje x: $- 2.85$ (VC) + 3.14 (FI): **0.29**

Eje y: $- 3.66$ (EA) + 3.00 (FF): **-0.66**

Grafica 2. Resultado Matriz Peyea



La gráfica 2 muestra el resultado de la matriz PEYEA para Todo Aseo Ltda, donde se puede evidenciar que el perfil de la empresa es competitivo, por lo que debe tomar la decisión de desarrollar estrategias de competencia, con el fin de combatir la inestabilidad la industria.

La matriz PEYEA invita a Todo Aseo Ltda a desarrollar estrategias de Integración, esta integración se utiliza para disminuir las amenazas que hay en el ambiente y también como medio para que las empresas puedan obtener el control y el poder negociador sobre distribuidores, proveedores y competidores; y estrategias Intensivas para penetrar y desarrollar el mercado, y los productos, esto requiere de un mayor esfuerzo para mejorar la posición de la empresa en el mercado.¹⁰

Para dar cumplimiento a este tipo de estrategias, como ya se evidenció en los análisis de las matrices anteriores, Todo Aseo Ltda debe empezar a prestar importante atención al impulso y promoción de su laboratorio y la creación de productos de su marca propia para entrar a competir en el mercado y lograr el posicionamiento de TDA.

Es urgente realizar toda una campaña de publicidad con la cual se dé a conocer la marca TDA a un mercado más amplio, se recomienda no sólo llegar al mercado institucional sino que se haga diversificación y se pueda llegar así hasta los pequeños negocios e incluso hogares.

5.5 MATRIZ BCG

La matriz BCG es utilizada para realizar el análisis de la posición de un producto o negocio dentro del mercado, o bien de la cartera de negocios de una empresa u organización en el caso de que estos estén diversificados.¹¹

¹⁰ Conceptos generales de estrategia – Universidad Pontificia Bolivariana – Jorge Rosillo C.

¹¹ La Matriz BCG – Educadictos.com – [En Línea] <http://www.educadictos.com/la-matriz-bcg/>

Para el caso de Todo Aseo Ltda se escogieron cuatro marcas de importancia tanto en nivel de ventas como en rentabilidad y utilidad; estas marcas son Productos Familia Sancela, TDA (La marca propia de la empresa), Nestlé y Tena; el estudio de desarrollo de la matriz BCG revelará qué tipo de UEN (Unidad Estratégica de Negocios) representa cada marca para la empresa.

Los cuadrantes de la matriz son los siguientes:

Producto Estrella: Según el capítulo 2 de Marketing Estratégico de la quinta edición del Marketing en el siglo XXI¹², se conoce como producto estrella: *“Los situados en mercados de crecimiento elevado y cuota de mercado alta reciben el nombre de estrellas. Estos se caracterizan por tener un cash flow equilibrado, ya que los grandes beneficios obtenidos se compensan con las grandes necesidades de dinero para financiar su crecimiento y mantener su cuota de mercado. Situados en la fase de crecimiento, son los que presentan mejores posibilidades, tanto para invertir como para obtener beneficios”*¹³

Producto Vaca Lechera: Es un producto ya pasó por su mejor momento aunque es imprescindible para la organización, esto dado que no requiere de gran inversión para su desarrollo y es un producto que tiene excelente aceptación en el mercado. Sigue siendo rentable y ayuda a mantener el posicionamiento de la marca en el mercado.¹⁴

Producto Interrogante: De acuerdo con gloriacalderon.wordpress.com en su artículo Productos Interrogantes, este producto es aquel que *“Gran crecimiento y Poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro, se llaman*

¹² Marketing Estratégico – Capítulo 2 Quinta edición del Marketing en el siglo XXI

¹³ Marketing en el siglo XXI – 5ta. Edición; Capítulo 2 Marketing Estratégico

¹⁴ ¿Qué es la matriz BCG? Productos estrella, perro, vaca lechera e incógnita – [En Línea] <http://www.gestion.org/estrategia-empresarial/productos-servicios/38845/que-es-la-matriz-de-bcg-productos-estrella-perro-vaca-lechera-e-incognita/>

interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración y desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende”¹⁵

Producto Perro: Aquí existe poca participación en el mercado, el cual posee además bajas tasa de crecimiento. Son mercados maduros y en decaimiento. No suele ser recomendable invertir en este tipo de UEN al no resultar rentables, y si además perdura esta condición a lo largo del tiempo suelen eliminarse completamente, para que no dañen al resto de negocios y al flujo financiero de la empresa.¹⁶

El resultado de la elaboración de la matriz BCG para el análisis de las principales marcas que hacen parte del portafolio de la empresa, muestra que tanto Familia como Nestlé son marcas que se consideran estrella y vaca, es decir, aquellas marcas que generan una muy buena rentabilidad y que han incrementado su tasa de crecimiento en la industria del 2014 al 2015 de manera significativa (para este análisis se tomaron los datos de enero de 2014 a agosto de 2014 y el mismo periodo de tiempo para el año 2015).

En la *tabla 13* – Participación relativa y crecimiento del mercado por marcas – Matriz BCG, y en la *gráfica 3*, se evidencia que la posición del marca TDA que es la marca de producción propia está en el cuadrante denominado como Interrogante, esto significa que es una marca que genera una excelente rentabilidad pero que no se vende a gran escala como Familia o Nestlé; una vez más, se verifica con este análisis que se debe impulsar comercialmente la marca TDA, con el fin de ofrecerla a un mercado más amplio y con el tiempo logre el posicionamiento necesario para convertirse en marca Estrella.

¹⁵ Productos Interrogantes [En Línea] - <https://gloriacalderon.wordpress.com/tag/productos-interrogantes/>

¹⁶ La Matriz BCG – [En Línea] - <http://www.educadictos.com/la-matriz-bcg/>

En cuanto a la marca Tena, la *gráfica 3* también muestra que es una marca Interrogante, esto dado el notorio incremento en su tasa de crecimiento del 2014 al 2015; dicha alza surgió por el desarrollo de negociaciones especiales de pañales que se han vendido bastante bien durante el presente año; es una marca que ha crecido gracias al establecimiento de este tipo de negociaciones ya que en años anteriores no manejaba un nivel de ventas tan elevado.

Respecto al análisis de la marca Familia, se utilizaron para el análisis cuatro de los principales productos, en la *tabla 14* – Participación relativa y crecimiento del mercado para la marca Familia BCG y en la *gráfica 4* se evidencia que Familia tiene tres de los productos tomados para este estudio en posición Interrogante, Estrella y Vaca, estos productos son, Papel Familia JHT blanco 717 por 170 metros, Toalla Familia 73697 rollo ecológica por 100 y Toalla Familia 73717 rollo blanca por 100.

Sin embargo, en la marca Familia la matriz BCG muestra un producto en la posición Perro, lo que quiere decir que debe reconsiderar la venta de este producto dentro del portafolio de Todo Aseo Ltda, su participación en el mercado es muy baja y por ende su tasa de crecimiento no es positiva; este producto es Papel Familia blanco 70244 por 20 metros.

De igual forma se realizó el análisis para algunos de los productos de la marca Nestlé, la *tabla 15* – Participación relativa y crecimiento del mercado para la marca Nestlé BCG y la *gráfica 5*, muestran que el Nescafé Cappuccino bolsa por 1000 es el producto estrella de la marca, sus elevadas ventas y su alta tasa de crecimiento en la industria le hacen ganar esta posición dentro de la matriz BCG.

El Nescafé Cappuccino Vainilla bolsa por 1000, se divide entre Interrogante y Estrella, lo que significa de todas maneras que es un producto con alta participación en el mercado y que genera buenos rendimientos. Respecto a la

ubicación del producto Dolca por 170, que está en el cuadrante Interrogante, significa que ha tenido un incremento importante en su tasa de crecimiento del 2014 al 2015, sin embargo, el tamaño de su esfera es bastante pequeño ya que su participación relativa con respecto a los otros productos objeto de análisis es bastante pequeña.

Como en la matriz BCG de la marca Familia, Nestlé tiene también un producto ubicado en el cuadrante Perro, este producto es Nestlé Durazno por 1750, los resultados de la matriz revela que su tasa de crecimiento es negativa y por esto se ubica en esta posición.

En cuanto a Todo Aseo Ltda en la *tabla 16* – Participación relativa y crecimiento de la industria para la marca TDA BCG y en la *gráfica 6* se evidencia que el producto Estrella es el Biocream TDA por 4 litros, el cual ha presentado un incremento bastante significativo en la tasa de crecimiento del 2014 al 2015 y el tamaño de la burbuja deja ver el porcentaje de las ventas del último periodo analizado. Este producto es entonces uno de los más representativos de la marca propia de la empresa.

Para el caso de los productos Límpido TDA por 3750 y el Hipoclorito TDA por 5 galones, ambos se encuentran justo en el centro de los cuadrantes Estrella y Vaca, lo que significa que son productos que se venden muy bien, tienen excelente aceptación en el mercado y su tasa de crecimiento se ha incrementado de manera significativa.

En el caso de esta matriz BCG el producto Interrogante es el Límpido TDA por 1000, es decir es un producto que tiene un buen nivel de crecimiento pero debe ser sometido a impulso comercial para que pueda así lograr la posición de Estrella.

Finalmente, se elaboró la matriz BCG para la marca Tena y los datos que se muestran en la *tabla 17* – Participación relativa y crecimiento de la industria BCG para la marca Tena y en la *gráfica 7*, muestran que el Pañal Tena Slip talla L paquete por 21 unidades 47871, es el producto Estrella de la marca, su gran alza en la tasa de crecimiento le da esta posición dentro de la matriz y adicional a esto, el tamaño de la burbuja que es el porcentaje de ventas del último periodo es bastante significativo.

De igual forma la marca Tena cuenta con otro producto Estrella según la matriz BCG y es el Pañal Tena Slip talla S paquete por 21 unidades 47851. De esto se puede inferir que la marca cuenta con dos productos que tienen excelente nivel de ventas, sin embargo, los resultados para los otros dos productos analizados no son los más alentadores, ya que se ubican en el cuadrante Perro de la matriz BCG para esta marca.

Es recomendable que no se sigan manejando dentro del portafolio de productos de Todo Aseo Ltda los productos Pañal Tena Basic talla L paquete por 21 unidades 47959 y Pañal Tena Mujer talla M paquete por 30 unidades 47023, ya que no generan ingresos suficientes y tampoco tienen una alta aceptación en el mercado.

Tabla 12. Participación relativa y crecimiento del mercado por marcas

PARTICIPACIÓN RELATIVA Y CRECIMIENTO DEL MERCADO POR MARCAS - MATRIZ BCG						
MARCAS	VENTAS 2014 ENE - AGO		VENTAS 2015 ENE - AGO		P R	T C
FAMILIA	\$2.993.110.691,00	54,60%	\$3.218.066.000,00	49,81%	1,53	7,52%
NESTLÉ	\$1.898.963.254,00	34,64%	\$2.108.947.000,00	32,64%	0,66	11,06%
TDA	\$527.825.731,00	9,63%	\$762.269.000,00	11,80%	0,24	44,42%
TENA	\$62.341.003,00	1,14%	\$371.952.000,00	5,76%	0,12	496,64%
TOTALES	\$5.482.240.679,00	100,00%	\$6.461.234.000,00	100,00%		559,63%

Fuente: Datos extraídos de Software Siesa Enterprise Todo Aseo Ltda.

Grafica 3. Matriz BCG por marcas

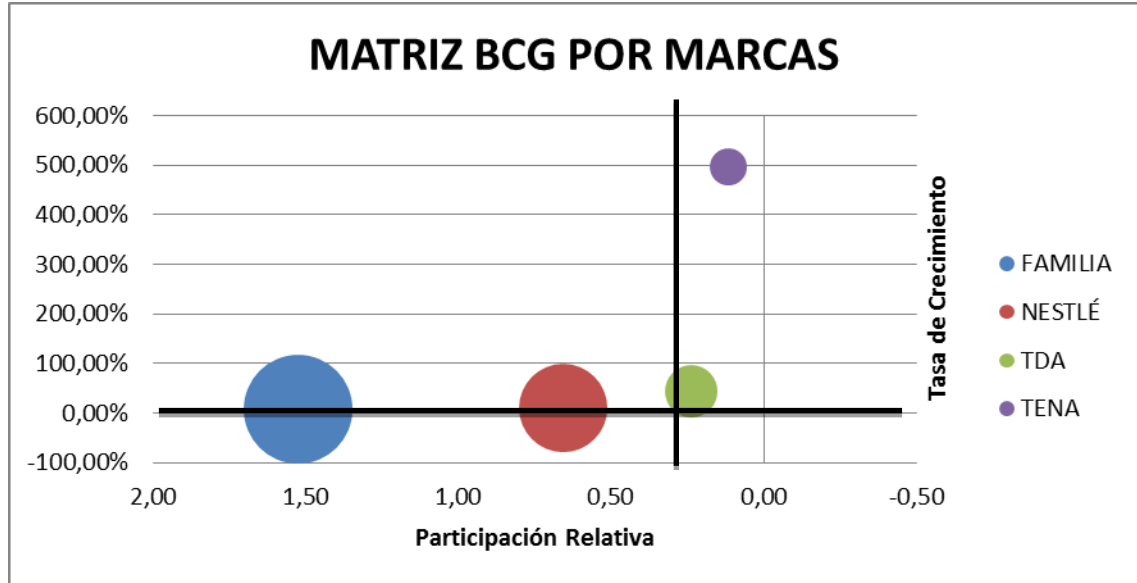


Tabla 13. Participación relativa y crecimiento del mercado de productos de la marca Familia

PARTICIPACIÓN RELATIVA Y CRECIMIENTO DEL MERCADO DE PRODUCTOS DE LA MARCA FAMILIA - BCG						
FAMILIA	VENTAS 2014 ENE - AGO		VENTAS 2015 ENE - AGO		PR	TC
PAPEL FAMILIA JHT BLANCO 717 X 170 MTS	\$229.316.576,00	35,28%	\$254.564.000,00	31,65%	1,48	11,01%
TOALLA FAMILIA 73697						
ROLLO ECOLÓGICA X 100	\$296.344.283,00	45,59%	\$376.927.000,00	46,87%	0,68	27,19%
TOALLA FAMILIA 73717						
ROLLO BLANCA X 100	\$65.180.189,00	10,03%	\$123.133.000,00	15,31%	0,33	88,91%
PAPEL FAMILIA BLANCO						
70244 X 22 METROS	\$59.115.142,00	9,10%	\$49.559.000,00	6,16%	0,13	-16,17%
TOTALES	\$649.956.190,00	100,00%	\$804.183.000,00	100,00%		110,95%

Fuente: Datos extraídos de Software Siesa Enterprise Todo Aseo Ltda.

Grafica 4. Matriz BCG marca Familia

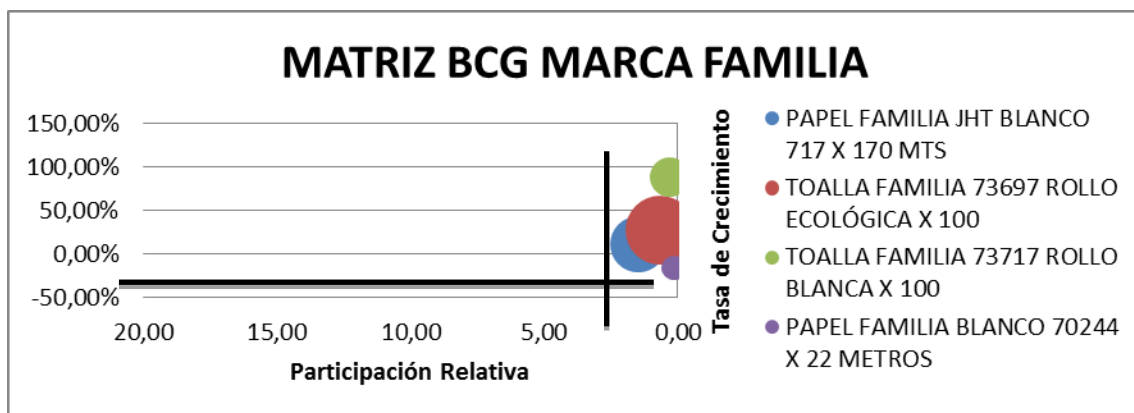


Tabla 15: Participación relativa y crecimiento del mercado de productos de la marca Nestlé

PARTICIPACIÓN RELATIVA Y CRECIMIENTO DEL MERCADO DE PRODUCTOS DE LA MARCA NESTLÉ - BCG						
FAMILIA	VENTAS 2014 ENE - AGO		VENTAS 2015 ENE - AGO		PR	TC
NESCAFÉ CAPPUCCINO BOLSA X 1000	\$675.774.193,00	66,44%	\$860.033.660,00	70,85%	3,19	27,27%
NESCAFÉ CAPPUCCINO VAINILLA BOLSA X 1000	\$257.620.284,00	25,33%	\$269.443.848,00	22,20%	0,31	4,59%
NESTÉ DURAZNO X 1750	\$77.416.008,00	7,61%	\$71.395.180,00	5,88%	0,08	-7,78%
DOLCA X 170	\$6.285.297,00	0,62%	\$13.005.830,00	1,07%	0,02	106,92%
TOTALES	\$1.017.095.782,00	100,00%	\$1.213.878.518,00	100,00%		131,00%

Fuente: Datos extraídos de Software Siesa Enterprise Todo Aseo Ltda.

Grafica 5. Matriz BCG marca Nestlé

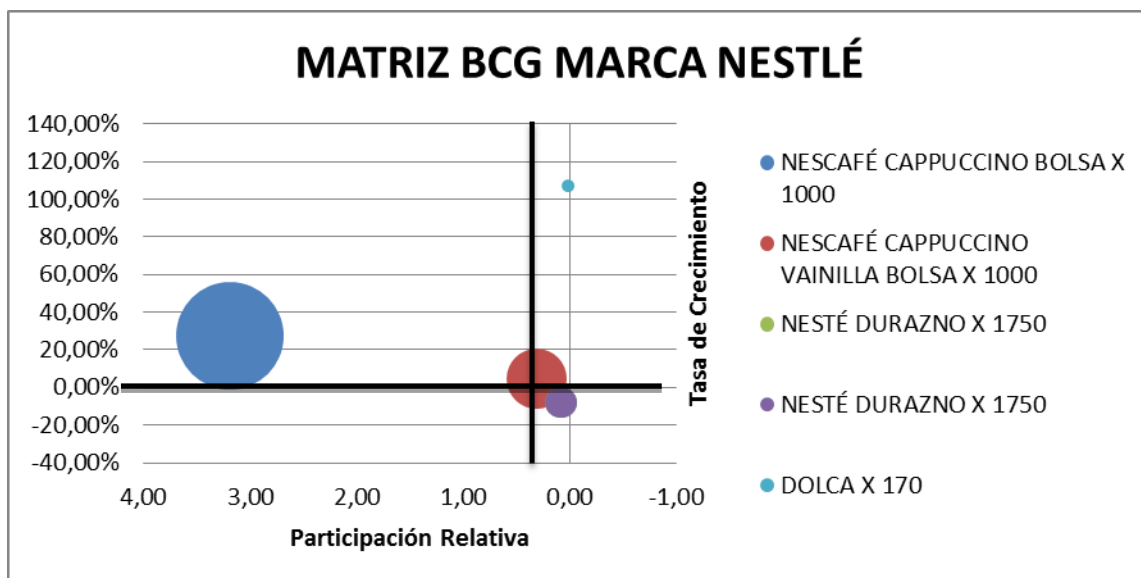


Tabla 14. Participación relativa y crecimiento del mercado de productos de la marca TDA

PARTICIPACIÓN RELATIVA Y CRECIMIENTO DEL MERCADO DE PRODUCTOS DE LA MARCA TDA - BCG						
MARCA PROPIA TDA	VENTAS 2014 ENE - AGO		VENTAS 2015 ENE - AGO		P R	T C
BEOCREAM TDA X 4 LTS	\$14.371.121,00	13,08%	\$83.298.000,00	41,97%	1,11	479,62%
LIMPIDO TDA X 3750	\$59.271.308,00	53,93%	\$75.276.000,00	37,93%	0,90	27,00%
HIPOCLORITO TDA X 5 GALONES	\$32.189.579,00	29,29%	\$34.364.000,00	17,31%	0,41	6,76%
LIMPIDO TDA X 1000	\$4.066.216,00	3,70%	\$5.545.000,00	2,79%	0,07	36,37%
TOTALES	\$109.898.224,00	100,00%	\$198.483.000,00	100,00%		549,75%

Fuente: Datos extraídos de Software Siesa Enterprise Todo Aseo Ltda.

Gráfica 6: Matriz BCG marca TDA

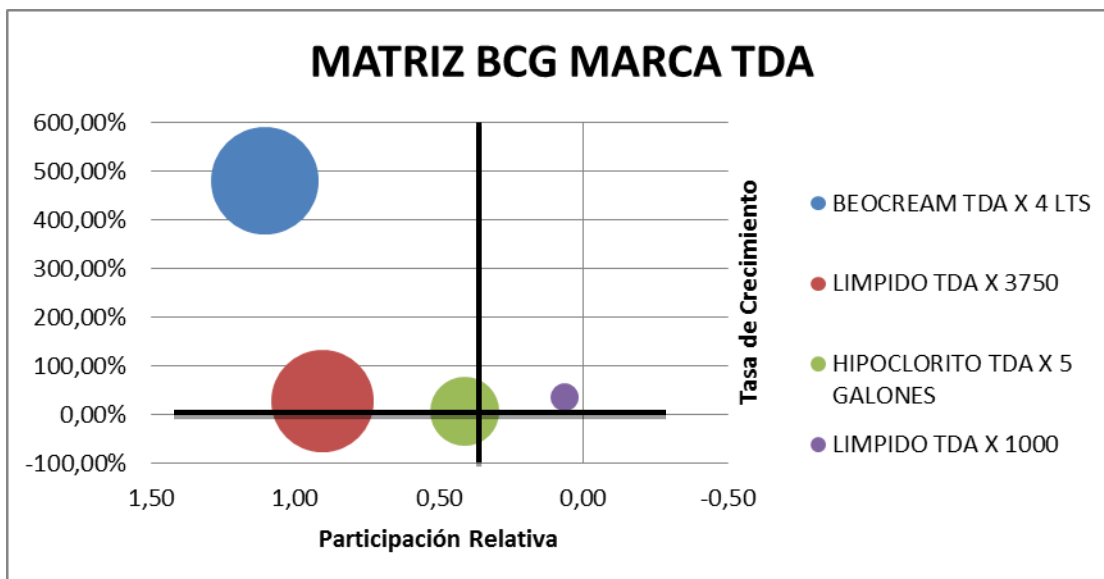
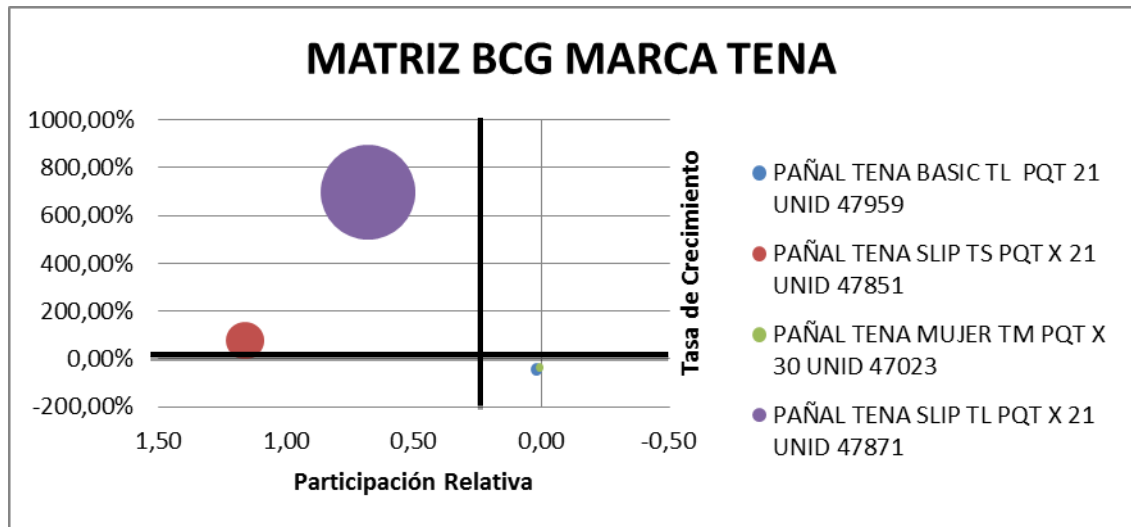


Tabla 17: Participación relativa y crecimiento del mercado de productos de la marca TENA

PARTICIPACIÓN RELATIVA Y CRECIMIENTO DEL MERCADO DE PRODUCTOS DE LA MARCA TENA						
TENA	VENTAS 2014 ENE - AGO		VENTAS 2015 ENE - AGO		P R	T C
PAÑAL TENA BASIC TL PQT 21 UNID 47959	\$4.580.464,00	10,43%	\$2.566.677,00	1,25%	0,02	-43,96%
PAÑAL TENA SLIP TS PQT X 21 UNID 47851	\$15.711.611,00	35,77%	\$27.825.583,00	13,60%	1,16	77,10%
PAÑAL TENA MUJER TM PQT X 30 UNID 47023	\$1.939.248,00	4,41%	\$1.231.021,00	0,60%	0,01	-36,52%
PAÑAL TENA SLIP TL PQT X 21 UNID 47871	\$21.696.969,00	49,39%	\$173.051.780,00	84,55%	0,68	697,59%
TOTALES	\$43.928.292,00	100,00%	\$204.675.061,00	100,00%		694,20%

Fuente: Datos extraídos de a Software Siesa Enterprise Todo Aseo Ltda.

Grafica 6. Matriz BCG marca Tena



5.6 MATRIZ IE

Ésta es la matriz Interna Externa y representa un mecanismo importante para evaluar a una organización, considerando Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.¹⁷

La ubicación de la empresa dentro de la matriz en un cuadrante en particular revela su posición y el tipo de estrategias que debe implementar, y que pueden ser las que se muestran en la *gráfica 8* según cada región:

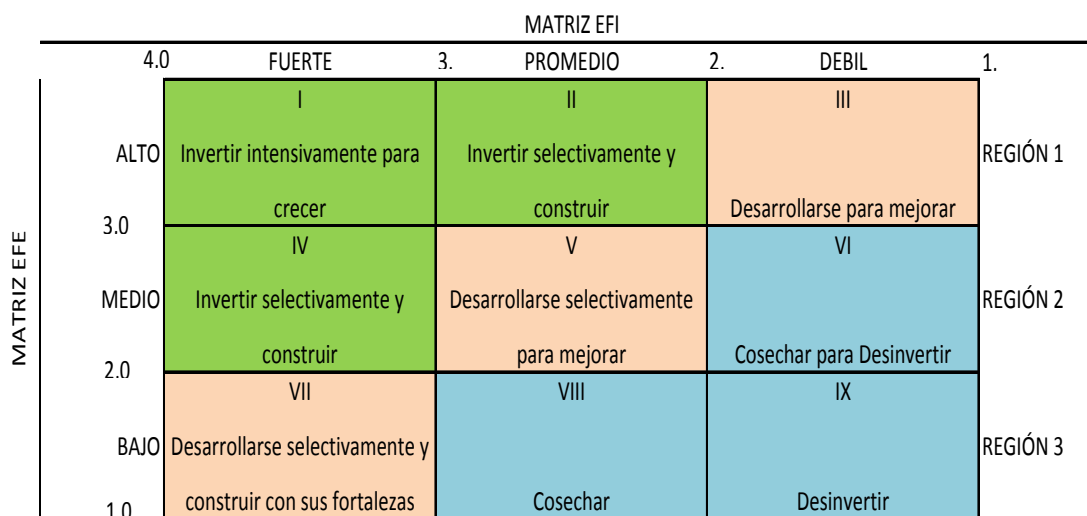
Región 1: Crecer y construir – Estrategias intensivas y de integración

Región 2: Retener y mantener – Estrategia de penetración de mercados y desarrollo de productos

Región 3: Cosechar y desinvertir – Estrategias defensivas

¹⁷ Matriz IE – Matriz Interna Externa – [En línea] <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>

Grafica 7. Matriz IE



Para llegar a encontrar la posición de la empresa dentro de la matriz IE se debe antes realizar las matrices EFI (matriz del factor interno) y EFE (matriz del factor externo); para el caso de Todo Aseo Ltda el resultado de cada una de estas matrices se muestra en la *tabla 18* Análisis EFI y la *tabla 19* Análisis EFE.

Tabla 15. Análisis EFI

ANÁLISIS EFI

FACTORES	VALOR	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Debilidades			
Comunicación no asertiva	1,0	1,0	1,0
Repercusión de errores que denota falta de interés	1,0	1,0	1,0
Elevada rotación y gasto de personal	1,0	1,0	1,0
Desconocimiento del productos de la marca propia TDA	0,5	3,0	1,5
Demora en la ejecución de los procesos	0,3	2,0	0,6
Fallas en la coordinación de trabajo en equipo	0,8	3,0	2,4
Inadecuado servicio post venta	0,7	2,0	1,4
Fortalezas			
Excelente planta física	1,0	4,0	4,0
Laboratorio de producción de la marca propia TDA	1,0	4,0	4,0
Completa disposición de la gerencia en apoyo a los procesos	1,0	3,0	3,0
Amplio portafolio de productos	1,0	4,0	4,0
Calidad de los productos	1,0	4,0	4,0
		Sumatoria	27,9
		Promedio	2,3

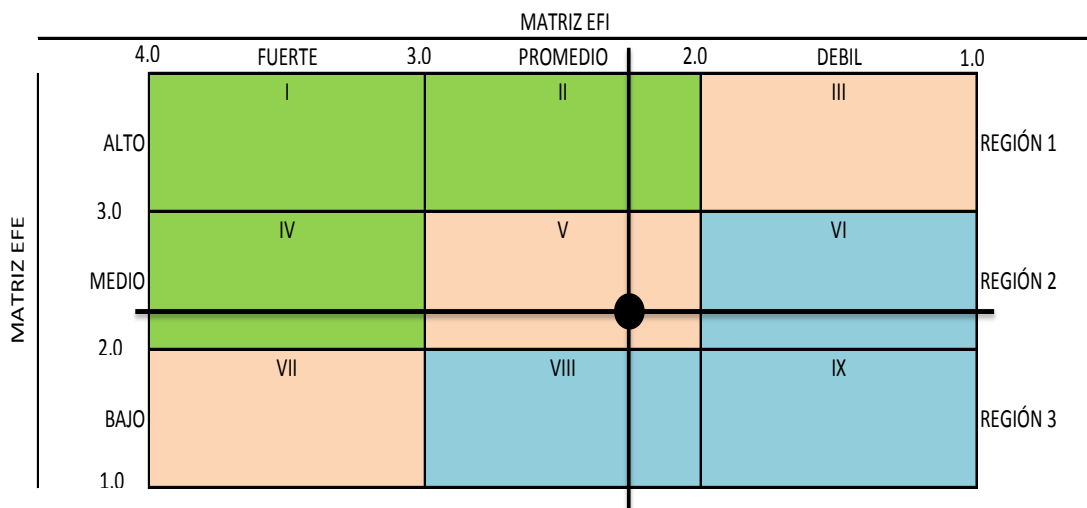
Tabla 16. Análisis EFE

ANÁLISIS EFE

FACTORES	VALOR	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Oportunidades			
Expansión de mercados a otros puntos de la ciudad y el dpto	1,0	3,0	3,0
Posicionamiento de marca de productos propios TDA	1,0	3,0	3,0
Necesidad del mercado por nuevos productos	0,5	1,0	0,5
Regulación INVIMA a favor	0,6	4,0	2,4
Apalancamiento financiero	0,8	4,0	3,2
Amenazas			
Marcada competencia con precios en el mercado	1,0	3,0	3,0
Dependencia de la estabilidad de Ecopetrol en Barranca	0,7	3,0	2,1
Competencia que ofrece crédito a plazos prolongados	0,5	3,0	1,5
Existencia de productos sustitutos a menor precio	0,6	2,0	1,2
Obras viales afectan tiempos de entrega de mercancía	0,4	3,0	1,2
		Sumatoria	21,1
		Promedio	2,1

Una vez se obtienen los resultados para EFI y EFE que para este caso son EFI: 2,3 y EFE: 2,1 se procede a ubicar a Todo Aseo Ltda dentro de la matriz IE, como se muestra en la *gráfica 9*:

Gráfica 8. Resultado Matriz IE



Según el resultado de la matriz IE, Todo Aseo Ltda está ubicada en el cuadrante V región 2, la región como tal señala que se debe “Retener y mantener” y la

estrategia a utilizar es “Desarrollarse selectivamente para mejorar” y esto se logra con penetración de mercados y desarrollo de productos.

5.7 MATRIZ MCPE

La matriz cuantitativa de planeación estratégica, consiste en priorizar la estrategia a utilizar para la empresa, como resultado de todos los análisis y matrices desarrolladas; esta matriz sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Es la más actual de las técnicas analíticas de formulación de estrategias, por cuanto utiliza información de entrada de los análisis internos de la compañía y los resultados comparativos de los análisis externos, para decidir objetivamente sobre estrategias alternativas.

Al final del análisis los puntajes altos indican las estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la eficacia relativa de una estrategia en comparación con otra.

La matriz MCPE requiere que se integren factores pertinentes, internos y externos, al proceso de decisión, de esta manera al formar la MCPE, es menos probable que se pasen por alto factores claves o que se ponderen indebidamente. Una MCPE concentra la atención en las relaciones importantes que afectan las decisiones estratégicas. Aunque la elaboración de una MCPE requiere una serie de decisiones subjetivas, el hecho de tomar decisiones menores durante el proceso aumenta la probabilidad de que las estrategias que se elijan al final sean las más convenientes para la organización.¹⁸

¹⁸ Gerencia estratégica – Diagnóstico estratégico – [En línea] <http://jennyadrianamoreno.blogspot.com.co/p/modelo-general-e-gerencia-estrategica.html>

Para el desarrollo de esta matriz en Todo Aseo Ltda se tomaron los mismos factores de las matrices EFI y EFE que llevaron a la matriz IE, cada factor se calificó y ponderó como lo exige el desarrollo de la MCPE, las tres estrategias tenidas en cuenta salieron como resultado del desarrollo de todas las matrices realizadas en esta investigación, a saber, la DOFA, PEYEA, BCG e IE. Al finalizar cada estrategia obtuvo una calificación de priorización, lo que quiere decir que aquella que haya obtenido mayor puntaje es la que se deberá implementar con mayor urgencia dentro de la organización.

Por lo que como evidencia el resultado de la Matriz MPCE la prioridad en el desarrollo e implementación de estrategias para Todo Aseo Ltda, sería en su orden: 1. Penetración de mercados y desarrollo de productos; 2. Diseño de un plan de bienestar para gestión del talento humano; y 3. Reducción de gastos.

La matriz MCPE de Todo Aseo Ltda se muestra en la *tabla 20*.

Tabla 17. Matriz MCPE

FACTORES		ESTRATEGIA 1 Penetración de mercados y desarrollo de productos		ESTRATEGIA 2 Diseño de un plan de bienestar para gestión del talento humano		ESTRATEGIA 3 Reducción de gastos	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA
Oportunidades							
Expansión de mercados a otros puntos de la ciudad y el dpto	1,0	4	4,0	1	1,0	3	3,0
Posicionamiento de marca de productos propios TDA	1,0	4	4,0	1	1,0	3	3,0
Necesidad del mercado por nuevos productos	0,5	3	1,5	1	0,5	3	1,5
Regulación INVIMA a favor	0,6	3	1,8	1	0,6	1	0,6
Apalancamiento financiero	0,8	3	2,4	2	1,6	1	0,8
Amenazas							
Marcada competencia con precios en el mercado	1,0	3	3,0	1	1,0	1	1,0
Dependencia de la estabilidad de Ecopetrol en Barranca	0,7	2	1,4	1	0,7	1	0,7
Competencia que ofrece crédito a plazos prolongados	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5
Existencia de productos sustitutos a menor precio	0,6	2	1,2	1	0,6	1	0,6
Obras viales afectan tiempos de entrega de mercancía	0,4	-	-	-	-	-	-
Debilidades							
Comunicación no asertiva	1,0	2	2,0	3	3,0	1	1,0
Repercusión de errores que denota falta de interés	1,0	-	-	-	-	-	-
Elevada rotación y gasto de personal	1,0	1	1,0	4	4,0	4	4,0
Desconocimiento del productos de la marca propia TDA	0,5	4	2,0	1	0,5	1	0,5
Demora en la ejecución de los procesos	0,3	-	-	-	-	-	-
Fallas en la coordinación de trabajo en equipo	0,8	1	0,8	3	2,4	1	0,8
Inadecuado servicio post venta	0,7	2	1,4	1	0,7	1	0,7
Fortalezas							
Excelente planta física	1,0	4	4,0	3	3,0	3	3,0
Laboratorio de producción de la marca propia TDA	1,0	4	4,0	1	1,0	2	2,0
Completa disposición de la gerencia en apoyo a los procesos	1,0	4	4,0	4	4,0	3	3,0
Amplio portafolio de productos	1,0	4	4,0	1	1,0	1	1,0
Calidad de los productos	1,0	4	4,0	1	1,0	1	1,0
Totales			47,0		28,1		28,7

Como resultado de esta matriz, se evidencia que la estrategia urgente a implementar en Todo Aseo Ltda. es la penetración de mercados y el desarrollo de productos. Esta estrategia se desglosa en el numeral 6.1. Estrategias.

5.8 AUTOEVALUACIÓN DE MADUREZ EMPRESARIAL ANEXO A DE LA NORMA ISO 9004

“La autoevaluación es una revisión exhaustiva y sistemática de las actividades y de los resultados de una organización con respecto a un nivel seleccionado.”

La autoevaluación puede proporcionar una visión global del desempeño de una organización y del grado de madurez del sistema de gestión. También puede ayudar a identificar áreas para la mejora y/o la innovación y a determinar prioridades para acciones subsiguientes.

Una organización debería utilizar la autoevaluación para identificar oportunidades para la mejora y la innovación, fijar prioridades y establecer planes de acción con el objetivo del éxito sostenido. El resultado de una autoevaluación mostrará fortalezas y debilidades, el nivel de madurez de la organización y, si se repite, el progreso de la organización en el tiempo. Los resultados de la autoevaluación de una organización pueden ser una información de entrada valiosa para sus revisiones por la dirección. La autoevaluación también puede ser una herramienta de aprendizaje, capaz de proporcionar una mejor visión de la organización y de promover la participación de las partes interesadas.

La herramienta de autoevaluación presentada en este anexo se basa en la orientación detallada en esta Norma Internacional e incluye tablas de autoevaluación separadas para los elementos clave y los elementos detallados. Las tablas de autoevaluación se pueden utilizar tal como se proporcionan o adaptarse para la organización.”¹⁹

En la *tabla 21* se muestra la autoevaluación de la madurez empresarial para Todo Aseo Ltda, aquellos niveles en que exista un tono diferente es el nivel en que se ubica la empresa para cada elemento clave. De igual forma se analiza la gestión para el éxito sostenido de una organización en la *tabla 22*; la estrategia y política en la *tabla 23*; la gestión de los recursos en la *tabla 24*; la gestión de los procesos en la *tabla 25*; el seguimiento, medición, análisis y revisión en la *tabla 26* y finalmente la mejora, innovación y aprendizaje en la *tabla 27*.

¹⁹ Información tomada de la Norma Internacional ISO 9004 – 2009-10-30 Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de calidad.

Tabla 18. Autoevaluación de los elementos claves, correlación entre dichos elementos y sus niveles de madurez

Elemento clave	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
<p>¿Cuál es el centro de interés de la dirección?</p> <p>(Gestión)</p>	El interés se centra en los productos, accionistas y algunos clientes, con respuestas puntuales a los cambios, problemas y oportunidades.	El interés se centra en los clientes y los requisitos legales y reglamentarios, con una respuesta relativamente estructurada a los problemas y oportunidades. x	El interés se centra en las personas y algunas otras partes interesadas. Los procesos se definen e implementan en respuesta a problemas y oportunidades.	El interés se centra en el equilibrio entre las necesidades de las partes interesadas identificadas. La mejora continua destaca como parte del centro de interés de la organización.	El interés se centra en el equilibrio entre las necesidades de las partes interesadas emergentes. Se fija como objetivo principal tener el mejor desempeño en su clase.
<p>¿Cuál es el enfoque del liderazgo?</p> <p>(Gestión)</p>	El enfoque es reactivo y se basa en instrucciones descendentes.	El enfoque es reactivo y se basa en las decisiones de los directores de diferentes niveles.	El enfoque es proactivo y se basa en que la autoridad para la toma de decisiones está delegada. x	El enfoque es proactivo, con una alta participación de las personas de la organización en la toma de decisiones.	El enfoque es proactivo y orientado al aprendizaje, con la habilitación de las personas a todos los niveles.
<p>¿Cómo se decide qué es importante?</p> <p>(Estrategia y política)</p>	Las decisiones se basan en los elementos de entrada informales provenientes del mercado y de otras fuentes.	Las decisiones se basan en las necesidades y expectativas de los clientes. x	Las decisiones se basan en la estrategia y están vinculadas a las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	Las decisiones se basan en el despliegue de la estrategia en las necesidades de operación y los procesos.	Las decisiones se basan en la necesidad de flexibilidad, de rapidez y de desarrollo sostenible.
<p>¿Qué se necesita para obtener resultados?</p> <p>(Recursos)</p>	Los recursos se gestionan para casos puntuales. x	Los recursos se gestionan de manera eficaz.	Los recursos se gestionan de manera eficiente.	Los recursos se gestionan con eficacia y teniendo en cuenta su escasez individual.	La gestión y la utilización de los recursos está planificada, desplegada con eficacia y satisface a las partes interesadas.

Elemento clave	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
¿Cómo se organizan las actividades? (Procesos)	No hay un enfoque sistemático para la organización de las actividades, teniendo implementados sólo algunos procedimientos o instrucciones de trabajo básicos.	Las actividades se organizan por función, con un sistema de gestión de la calidad implementado.	Las actividades se organizan en un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que es eficaz y eficiente y que permite la flexibilidad.	Hay un sistema de gestión de la calidad que es eficaz y eficiente, con buenas interacciones entre sus procesos, y que apoya la agilidad y la mejora. Los procesos responden a las necesidades de las partes interesadas identificadas. x	Hay un sistema de gestión de la calidad que apoya la innovación y los estudios comparativos (<i>benchmarking</i>), y que responde a las necesidades y expectativas de las partes interesadas emergentes, así como de las identificadas.
¿Cómo se logran los resultados? (Seguimiento y medición)	Los resultados se obtienen de manera aleatoria. Las acciones correctivas son puntuales.	Se logran ciertos resultados previstos. Las acciones correctivas y preventivas se realizan de manera sistemática. x	Se obtienen los resultados previstos, especialmente para las partes interesadas identificadas. El seguimiento, la medición y la mejora se utilizan de manera coherente.	Hay resultados previstos, positivos y coherentes, con tendencias sostenibles. Las mejoras y las innovaciones se realizan de manera sistemática.	Los resultados obtenidos son superiores al promedio del sector para la organización y se mantienen a largo plazo. La mejora y la innovación se implementan en todos los niveles de la organización.
¿Cómo se realiza el seguimiento de los resultados? (Seguimiento y medición)	Los indicadores financieros, comerciales y de productividad están implementados.	Se realiza el seguimiento de la satisfacción del cliente, los procesos de realización clave y el desempeño de los proveedores.	Se realiza el seguimiento de la satisfacción de las personas de la organización y sus partes interesadas. x	Los indicadores clave de desempeño están alineados con la estrategia de la organización y se utilizan para realizar el seguimiento.	Los indicadores clave de desempeño están integrados en el seguimiento en tiempo real de todos los procesos, y el desempeño se comunica eficazmente a las partes interesadas pertinentes.

Elemento clave	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
¿Cómo se deciden las prioridades de mejora? (Mejora, innovación y aprendizaje)	Las prioridades de mejora se basan en los errores, las quejas o los criterios financieros.	Las prioridades de mejora se basan en los datos de satisfacción de los clientes o las acciones correctivas y preventivas.	Las prioridades de mejora se basan en las necesidades y expectativas de algunas partes interesadas, así como las de los proveedores y de las personas de la organización.	Las prioridades de mejora se basan en las tendencias y los elementos de entrada de otras partes interesadas, así como en el análisis de los cambios sociales, ambientales y económicos. x	Las prioridades de mejora se basan en los elementos de entrada de las partes interesadas emergentes.
¿Cómo tiene lugar el aprendizaje? (Mejora, innovación y aprendizaje)	El aprendizaje es aleatorio y tiene lugar a nivel individual. x	El aprendizaje es sistemático a partir de los éxitos y fracasos de la organización.	La organización tiene implementado y comparte el proceso de aprendizaje.	Hay una cultura de aprendizaje y de compartir en la organización que se aprovecha para la mejora continua.	Los procesos de aprendizaje de la organización se comparten con las partes interesadas pertinentes y apoyan la creatividad y la innovación.
NOTA El nivel de madurez actual de los elementos individuales de la organización es el nivel más alto obtenido completo, sin que haya espacios vacíos en los criterios.					

Tabla 19. Autoevaluación del nivel de gestión para el éxito sostenido de una organización

Apartado	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
4.1 (Gestión para el éxito sostenido de una organización) Generalidades	El sistema de gestión está orientado funcionalmente y se basa en procedimientos.	Hay un sistema de gestión de la calidad basado en procesos. x	Hay en toda la organización un sistema de gestión de la calidad basado en los ocho principios de gestión de la calidad.	El sistema de gestión de la organización se ha ampliado para integrar otras disciplinas, por ejemplo, la gestión ambiental, gestión de la salud y la seguridad, etc.	El sistema de gestión logra un despliegue completo de la política de la organización.
4.2 Éxito sostenido	El desempeño real de la Organización se compara con el presupuesto en una revisión regular anual.	Hay revisiones periódicas del desempeño en función del plan de negocio.	Los resultados muestran una mejora constante del desempeño en el transcurso de unos pocos años. x	Ha habido una mejora sostenida en el pasado, con evidencia de la planificación para el futuro a corto plazo (por ejemplo, los dos años siguientes).	Ha habido una mejora sostenida en el pasado, con evidencia de la planificación para el futuro a corto plazo (por ejemplo, los cinco años siguientes).
4.3 El entorno de la organización	La organización reacciona a los cambios que tienen un impacto en ella. x	Hay planes para mitigar cualquier recurrencia de problemas pasados.	Se hace un análisis de riesgos periódicamente para considerar los impactos potenciales en la organización.	Hay planes de contingencia para mitigar todos los riesgos identificados para la organización.	La evaluación de riesgos y la planificación son procesos continuos en la organización, a fin de mitigar todos los riesgos.
4.4 Partes interesadas, necesidades y expectativas	El objetivo primordial de la organización es obtener un beneficio anual.	La organización se dirige en función de las necesidades y expectativas de los clientes.	Las necesidades y expectativas de las partes interesadas se satisfacen cuando es posible. x	Las necesidades y expectativas de las partes interesadas son el elemento de entrada principal para las decisiones de la alta dirección.	Las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas pertinentes se han satisfecho en el transcurso de pocos años (por ejemplo, tres años).
NOTA El nivel de madurez actual de los elementos individuales de la organización es el nivel más alto obtenido completo, sin que haya espacios vacíos en los criterios.					

Tabla 20. Autoevaluación de estrategia y política

Apartado	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
<p>(Estrategia y política) Generalidades</p> <p>5.2 Formulación de la estrategia y la política</p>	<p>El proceso de planificación está organizado para casos puntuales.</p> <p>La estrategia, las políticas y los objetivos sólo están definidos parcialmente.</p> <p>Los elementos de entrada para la formulación de la política y la estrategia son puntuales, y sólo los aspectos relativos al producto y financieros están formulados.</p> <p style="text-align: center;">x</p>	<p>Hay implementado un proceso estructurado para la formulación de la estrategia y de las políticas.</p> <p>El proceso de formulación de la estrategia y la política incluye un análisis de las necesidades y expectativas de los clientes, junto con un análisis de los requisitos legales y reglamentarios.</p>	<p>El proceso de formulación de la estrategia y la política ha evolucionado para incluir un análisis de las necesidades y expectativas de una gama más amplia de partes interesadas.</p> <p>Los planes se desarrollan después de evaluar las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes.</p> <p>El proceso de planificación incluye la consideración de la evolución de las tendencias externas y de la necesidad de las partes interesadas; se hacen nuevos ajustes cuando es necesario.</p> <p>Los resultados beneficiosos se pueden vincular a enfoques estratégicos anteriores.</p>	<p>La estrategia, las políticas y los objetivos se formulan de manera estructurada. La estrategia y las políticas cubren los aspectos relativos a las partes interesadas pertinentes.</p> <p>Los resultados de los procesos de la organización relativos a la formulación de la estrategia y la política son coherentes con las necesidades de las partes interesadas.</p> <p>Las amenazas, las oportunidades y la disponibilidad de recursos se evalúan y se consideran antes de confirmar los planes.</p> <p>Están implementadas revisiones estructuradas y periódicas de los procesos de planificación.</p>	<p>Se puede demostrar que las estrategias han permitido lograr los objetivos de la organización y optimizar las necesidades de las partes interesadas.</p> <p>Las partes interesadas se comprometen y contribuyen al éxito de la organización; hay confianza en que el nivel de sus contribuciones se mantendrá.</p> <p>Hay confianza de que el éxito se sostendrá a largo plazo.</p> <p>Hay implementados mecanismos eficaces de seguimiento e informe, incluyendo la retroalimentación desde las partes interesadas para los procesos de planificación.</p>

Apartado	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
5.3 Despliegue de la estrategia y la política	<p>Los objetivos a corto plazo se utilizan y despliegan en las operaciones cotidianas.</p> <p>Los planes estratégicos se definen para la realización del producto.</p> <p style="text-align: center;">x</p>	<p>La estrategia y las políticas se traducen en objetivos para diferentes niveles en la organización.</p> <p>Los planes se desarrollan de acuerdo con el equilibrio entre las necesidades y las expectativas de los clientes.</p> <p>La estrategia y las políticas evolucionan; las necesidades de los clientes se despliegan en procesos y objetivos claramente definidos. Son la base para las revisiones del desempeño y las auditorías.</p>	<p>Se mide el progreso en el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Las discrepancias positivas y negativas frente a los planes se analizan y se actúa en consecuencia.</p>	<p>Los objetivos medibles están definidos, para cada proceso y nivel de la organización, y son coherentes con la estrategia.</p> <p>El sistema de gestión se revisa y actualiza siguiendo los cambios realizados en la estrategia.</p> <p>La medición del progreso en el logro de los objetivos demuestra que hay muchas tendencias positivas.</p>	<p>La estrategia, la planificación y el despliegue de la política se revisan regularmente y se actualizan utilizando los datos del seguimiento y del análisis del entorno de la organización.</p> <p>El análisis de desempeños anteriores puede demostrar que la organización ha superado con éxito los desafíos emergentes o imprevistos.</p>
5.4 Comunicación de la estrategia y de la política	<p>La comunicación tiene lugar de manera reactiva.</p> <p style="text-align: center;">x</p>	<p>Se define e implementa un proceso para la comunicación externa e interna.</p>	<p>Se implementan sistemas eficaces para comunicar los cambios en la estrategia y en los planes a las personas pertinentes de la organización.</p>	<p>Los cambios en la política se comunican a las partes interesadas pertinentes, y a todos los niveles de la organización.</p>	<p>Se revisa de manera periódica la eficacia de los procesos. Es evidente que los procesos de comunicación satisfacen las necesidades de las partes interesadas.</p>
<p>NOTA El nivel de madurez actual de los elementos individuales de la organización es el nivel más alto obtenido completo, sin que haya espacios vacíos en los criterios.</p>					

Tabla 21. Autoevaluación de gestión de recursos

Apartado	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
6.1 (Gestión de los recursos) Generalidad	Los recursos se definen y se asignan para puntuales. X	Se ha implementado un proceso para la planificación de los recursos, incluyendo su identificación, provisión y seguimiento.	Se realiza una revisión periódica de la disponibilidad y de la idoneidad de los recursos. La planificación de los recursos incluye objetivos a corto y largo plazo.	Se evalúan los riesgos de la posible escasez de recursos. Los enfoques de la organización en materia de gestión de los recursos son eficaces y eficientes.	Las oportunidades para la mejora de la planificación de los recursos se buscan mediante estudios comparativos con las mejores prácticas (<i>benchmarking</i>).
6.2 Recursos financieros	Los recursos se definen y se asignan para casos puntuales. Se utiliza una planificación financiera a corto plazo.	Se ha implementado un proceso para la predicción, seguimiento y control de los recursos financieros. La gestión financiera se estructura de manera sistemática.	Hay revisiones periódicas de la eficacia del uso de los Recursos financieros. Los riesgos financieros están identificados. X	Los riesgos financieros se mitigan. Las futuras necesidades financieras se pronostican y planifican.	La asignación de los recursos financieros contribuye al logro de los objetivos de la organización. Hay un proceso en curso para reevaluar de manera continua la asignación.
6.3 Personas en la organización	Las personas se consideran un recurso, pero sólo unos pocos objetivos están relacionados con la estrategia de la organización. La formación se proporciona para casos puntuales, principalmente a petición de	Las personas se consideran un recurso con objetivos asignados, que están relacionados con la estrategia de la organización. Hay un programa de revisión de las competencias. Las competencias se desarrollan como parte de un plan	Las personas tienen claras las responsabilidades y las metas en los procesos, y saben cómo se vinculan las mismas dentro de la organización. Un sistema de calificación de las competencias está establecido con tutorías y adiestramiento	La formación de redes internas está generalizada y proporciona el conocimiento colectivo para la organización. La formación se proporciona para desarrollar habilidades para la creatividad y la mejora. Las personas conocen sus	La constitución de redes externas involucra a las personas a todos los niveles de la organización. Las personas de la organización participan en el desarrollo de nuevos procesos. Las buenas prácticas se reconocen.

Apartado	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
	empleados individuales. Las revisiones de las competencias se realizan en pocos casos. X	global, que está vinculado a la estrategia de la organización. Se recopilan ideas de mejora.	profesional.	competencias individuales y dónde pueden dar su mejor contribución para la mejora de la organización. Los planes de carrera están bien desarrollados.	
6.4 Proveedores y Aliados	Las comunicaciones con el proveedor se limitan a las licitaciones, la emisión de pedidos o a la resolución de problemas.	Se han implementado procesos de comunicación, de selección, de evaluación, de reevaluación y de clasificación de los proveedores.	Se identifica a los proveedores y a los aliados de acuerdo con las necesidades o los riesgos estratégicos. Existen procesos para el desarrollo y la gestión de las relaciones con los proveedores y aliados existentes.	Existe una comunicación abierta de las necesidades y estrategias con los aliados.	Los datos demuestran que los aliados están comprometidos y contribuyen al éxito de la organización. x
6.5 Infraestructura	Se han implementado las infraestructuras básicas.	Se planifica y se gestiona la infraestructura de la organización. Se consideran los requisitos legales y reglamentarios.	La infraestructura y los procesos relacionados se revisan periódicamente con una perspectiva de futuro.	Se han identificado los riesgos para la infraestructura y se han implementado acciones preventivas. x	El desempeño y el costo base de la infraestructura de la organización se compara favorablemente con los de organizaciones similares. Se han establecido planes de contingencia para mitigar las potenciales amenazas y para explorar las oportunidades.

Apartado	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
6.6 Ambiente de Trabajo	Se han implementado disposiciones básicas para el ambiente de trabajo.	Se ha implementado un proceso para asegurarse de que el ambiente de trabajo cumple con todos los requisitos legales y reglamentarios aplicables.	Se realiza una revisión periódica de la eficiencia y la eficacia del ambiente de trabajo.	Los datos muestran que el ambiente de trabajo favorece la productividad, la creatividad y el bienestar de las personas.	Los procesos implementados para el desarrollo del ambiente de trabajo apoyan la competitividad y son equiparables a los de organizaciones similares. x
6.7 Conocimientos, información y tecnología	Se han implementado enfoques y sistemas básicos ligados a los conocimientos, la información y la tecnología.	Se ha implementado un proceso para identificar, obtener, proteger, utilizar y evaluar la información, los conocimientos y la tecnología. Se ha implementado un sistema de comunicación básico para compartir la información. x	La información, los conocimientos y la tecnología se comparten dentro de la organización, y se realizan revisiones periódicas. Las tecnologías críticas se controlan por medio de patentes y de fuentes secundarias, cuando es necesario.	La información, los conocimientos y la tecnología se comparten con los aliados y otras partes interesadas.	Los resultados obtenidos en materia de gestión de la información, los conocimientos y la tecnología son equiparables a los de otras organizaciones.
6.8 Recursos naturales	La utilización de los recursos naturales se gestiona de manera muy limitada.	Existe un proceso para definir y controlar el uso de los recursos naturales requeridos por la organización.	Los procesos se despliegan para medir la eficiencia con la que se utilizan los recursos naturales.	Existen procesos para optimizar el uso de los recursos naturales y para considerar el uso de recursos alternativos.	La organización puede demostrar que su enfoque de utilización de los recursos naturales satisface las

Apartado	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
	X		Los riesgos de escasez de los recursos naturales se evalúan, y se toman acciones para proteger la continuidad futura de los suministros.	La organización tiene procesos para tener en cuenta la necesidad de proteger el medio ambiente en todo el ciclo de vida de sus productos.	necesidades del presente, sin comprometer las necesidades de generaciones futuras de la sociedad. Existe un vínculo con las organizaciones externas y otras partes interesadas, y existen estudios comparativos (<i>benchmarking</i>) con respecto a ellas, en lo relativo al uso de los recursos naturales.
NOTA El nivel de madurez actual de los elementos individuales de la organización es el nivel más alto obtenido completo, sin que haya espacios vacíos en los criterios.					

Tabla 22. Autoevaluación de gestión de procesos

Apartado	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
7.1 Generalidades	Los procesos se planifican y se gestionan de manera informal y para casos puntuales.	Los procesos clave, tales como aquellos relacionados con la satisfacción del cliente y la realización del producto se definen y gestionan.	La planificación de los procesos está integrada con el despliegue de la estrategia.	Se pueden demostrar las mejoras en la agilidad, flexibilidad e innovación de los procesos.	El desempeño del proceso se compara con los de organizaciones líderes y los resultados se utilizan en la planificación del proceso.
7.2 Planificación y control de los procesos		Las interacciones entre los procesos se definen y gestionan.	Las necesidades y expectativas de las partes interesadas identificadas se utilizan como elementos de entrada para la	Se considera a todas las partes interesadas pertinentes en la planificación del proceso.	Los resultados de los procesos clave son superiores al promedio

Apartado	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
		<p>La eficacia de los procesos se mide de manera sistemática, y se actúa en consecuencia.</p> <p style="text-align: center;">x</p>	<p>planificación de los procesos.</p> <p>Se pueden demostrar las mejoras de la eficiencia de los procesos.</p> <p>Los procesos están dando resultados previsibles.</p> <p>Se revisan la eficiencia y la eficacia de los procesos de la organización.</p>	<p>procesos se identifican y se resuelven de manera eficaz.</p>	<p>del sector de la organización.</p>
7.3 Responsabilidad y autoridad relativas a los procesos	<p>Las responsabilidades del proceso se definen para casos puntuales.</p>	<p>Se asignan una responsabilidad y autoridad claras para la gestión de los procesos (por ejemplo, a los "dueños del proceso").</p> <p style="text-align: center;">x</p>	<p>Existe una política para evitar y resolver conflictos potenciales en la gestión del proceso.</p>	<p>Las competencias de los dueños del proceso se mejoran de manera continua.</p>	<p>El aprendizaje se comparte entre los dueños del proceso y las partes interesadas.</p>
<p>NOTA El nivel de madurez actual de los elementos individuales de la organización es el nivel más alto obtenido completo, sin que haya espacios vacíos en los criterios.</p>					

Tabla 23. Autoevaluación de seguimiento, medición, análisis y revisión

Apartado	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
8.1 (Seguimiento, medición, análisis y revisión) Generalidades	El seguimiento se realiza de manera esporádica, sin que se hayan implementado procesos.	Se lleva a cabo un proceso de seguimiento de manera periódica.	El proceso de seguimiento se evalúa de manera regular para mejorar su eficacia. x	El proceso de seguimiento se realiza de manera sistemática y planificada, e incluye comprobaciones cruzadas con fuentes de datos externas.	El proceso de seguimiento proporciona datos y tendencias fiables.
8.2 Seguimiento	<p>El seguimiento se centra en los productos. Las acciones se desencadenan por problemas en los productos o en la gestión (es decir, situaciones de crisis).</p> <p>Aunque se recopila información sobre los requisitos legales y reglamentarios aplicables, los cambios en los requisitos sólo se determinan para casos puntuales.</p>	<p>El seguimiento se centra en los clientes.</p> <p>Se realiza un seguimiento sistemático de las necesidades y expectativas del cliente.</p> <p>Los cambios en los requisitos legales y reglamentarios se siguen de manera sistemática a través de mecanismos diseñados de manera formal.</p>	<p>El seguimiento se centra en los proveedores, con un interés limitado hacia las personas y otras partes interesadas.</p> <p>La retroalimentación de los proveedores y los aliados se recopila de manera planificada.</p> <p>La retroalimentación de las personas se recopila sólo por defecto.</p> <p>Se realiza el seguimiento de las capacidades actuales del proceso.</p> <p>Los procesos de seguimiento de los requisitos legales y reglamentarios son eficaces y eficientes.</p>	<p>La necesidad de recursos se evalúa de manera sistemática y planificada, a lo largo del tiempo.</p> <p>La retroalimentación de los empleados y los clientes se recopila mediante encuestas realizadas de manera profesional y otros mecanismos tales como grupos de discusión.</p>	<p>El seguimiento se centra en las tendencias dentro del sector de actividad de la organización, las tecnologías y la situación laboral, con optimización del uso y desarrollo de los recursos.</p> <p>Se realiza un seguimiento de manera planificada de los cambios que se producen, o que se espera que se produzcan en políticas económicas, demandas de producto, tecnologías, protección ambiental o en temas sociales y culturales, que podrían tener impacto en el desempeño de la organización.</p>

Apartado	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
			X		
8.3.1 (Medición) Generalidades	Se dispone de un conjunto muy limitado de datos procedentes de mediciones y evaluaciones para apoyar las decisiones de la dirección o para	Existe un conjunto formal de definiciones para los indicadores clave relacionados con la estrategia y los principales procesos de la organización.	Los objetivos a nivel del proceso están relacionados con los indicadores clave de desempeño. Existen datos disponibles para comparar el desempeño	Existen datos disponibles para mostrar el progreso de los indicadores clave de desempeño en el tiempo.	El análisis sistemático de datos globales permite predecir con confianza el desempeño futuro. Los indicadores contribuyen a buenas decisiones estratégicas.
8.3.2 Indicadores clave de desempeño	hacer el seguimiento del progreso de las acciones tomadas. Se utilizan indicadores básicos (tales como los criterios financieros, las entregas a tiempo, la cantidad de quejas del cliente, las advertencias legales y las multas). Los datos no siempre son fiables.	Los indicadores se basan principalmente en el uso de datos internos. Las decisiones de la dirección se apoyan en los resultados de revisiones del sistema de gestión de la calidad y los indicadores clave de desempeño adicionales.	de la organización con el de otras organizaciones. Las principales condiciones para el éxito se identifican y se siguen mediante indicadores adecuados y prácticos. Las decisiones de la dirección están adecuadamente apoyadas por datos fiables de los sistemas de medición. X	Se realiza el seguimiento del despliegue de la estrategia y de los objetivos. X Se han establecido indicadores de desempeño, están ampliamente desplegados y se utilizan para las decisiones estratégicas relativas a las tendencias y a la planificación a largo plazo. El análisis sistemático de datos permite predecir el desempeño futuro.	Los indicadores clave de desempeño se seleccionan y se actúa de manera que proporcionen información fiable para predecir las tendencias y para tomar decisiones estratégicas. Se realiza un análisis de riesgos como herramienta para priorizar las mejoras.

Apartado	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
8.3.3 Auditoría interna	Se recopilan algunos datos, pero no se utiliza un enfoque formal.	Se recopilan algunos datos de procesos clave de manera regular.	La recopilación de datos está integrada en un proceso estructurado.	Los procesos de recopilación de datos se evalúan continuamente y se mejoran su eficacia y eficiencia.	La organización involucra a otras partes interesadas en sus auditorías, para ayudarla a identificar oportunidades de mejora adicionales. X
8.3.4 Autoevaluación	Las auditorías se realizan de manera reactiva, en respuesta a problemas, quejas del cliente, etc. Los datos recopilados se utilizan principalmente para resolver problemas con los productos.	Los datos de las auditorías se utilizan de manera sistemática para revisar el sistema de gestión. La autoevaluación es limitada. Los datos y los resultados de las evaluaciones se están empezando a utilizar de manera preventiva. x	Cuando es necesario, se realizan estudios para verificar los datos, en particular cuando los datos derivan de juicios, opiniones, etc. Las auditorías aseguran la precisión de los datos y la eficacia del sistema de gestión. Se realizan autoevaluaciones y los resultados se utilizan para determinar la madurez de la organización y mejorar su desempeño global.	Los resultados de la autoevaluación están integrados en el proceso de planificación estratégica. Las brechas identificadas para llegar a los niveles de madurez superiores se comparan con la visión y la estrategia y la organización emprende acciones para corregirlas de manera planificada.	La organización realiza autoevaluaciones a todos los niveles.
8.3.5 Estudios comparativos con las mejores prácticas	El intercambio de mejores prácticas dentro de la organización es anecdótico.	La alta dirección apoya la identificación y la divulgación de las buenas	El liderazgo de la organización apoya algunas actividades de estudios comparativos con las mejores	Se ha establecido una metodología de estudios	Los estudios comparativos se utilizan de manera sistemática como una

Apartado	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
(benchmarking)	<p>Se llevan a cabo algunas comparaciones de productos con los productos del mercado.</p> <p style="text-align: center;">x</p>	<p>prácticas.</p> <p>Se analizan y comparan algunos productos de los competidores clave.</p>	<p>prácticas (<i>benchmarking</i>) externos (abarcando los productos, los procesos y las operaciones).</p>	<p>comparativos.</p> <p>Las mediciones del desempeño clave están sujetas a estudios comparativos internos y externos, utilizando una metodología estructurada.</p>	<p>herramienta para identificar oportunidades de mejora, innovación y aprendizaje.</p> <p>Entidades externas solicitan con frecuencia que la organización participe en estudios comparativos con las mejores prácticas (<i>benchmarking</i>).</p>
8.4 Análisis	<p>Se utilizan ejemplos anecdóticos de análisis de datos.</p> <p>Sólo se han definido objetivos económicos y financieros como referencias para el análisis de datos.</p> <p>Hay un análisis limitado de las quejas del cliente.</p>	<p>El análisis de la información externa e interna pertinente se realiza de manera periódica.</p> <p>Se utilizan algunas herramientas estadísticas básicas.</p> <p>Se realizan evaluaciones para determinar el nivel de satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. Las mejoras de los productos se basan en estos análisis.</p> <p>El impacto de los cambios en los</p>	<p>Un proceso de análisis sistemático se apoya en un amplio uso de herramientas estadísticas.</p> <p>Los análisis se utilizan para identificar las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes.</p> <p>Las decisiones y acciones eficaces se basan en el análisis de la información.</p>	<p>Se utiliza un proceso de análisis para evaluar nuevos recursos, materiales y tecnologías.</p> <p>La eficacia del proceso de análisis aumenta al compartir los resultados del análisis con los aliados o con otras fuentes de conocimiento.</p> <p>Se identifican características distintivas del producto y se aporta valor a los productos para las partes interesadas,</p>	<p>Se analizan y utilizan los datos políticos, ambientales, sociales, tecnológicos y comparativos pertinentes.</p> <p>Se identifican y analizan los riesgos y las oportunidades que podrían tener impacto en el logro de objetivos a corto y largo plazo.</p> <p>Las decisiones estratégicas y políticas se basan en información que se recopila y analiza de manera planificada.</p>

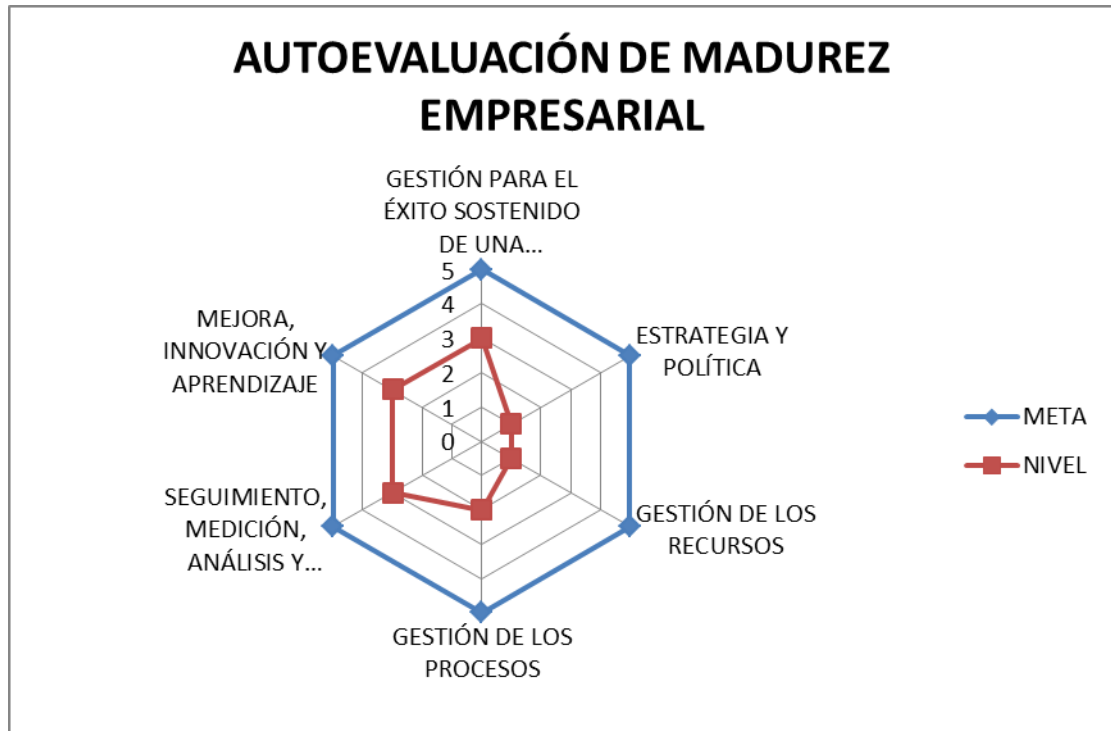
Apartado	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
		requisitos legales y reglamentarios sobre los procesos y los productos se analiza de manera periódica. x		basándose en los elementos de entrada del análisis de la información.	
8.5 Revisión de la información obtenida del seguimiento, la medición y análisis	Existe un enfoque para casos puntuales en las revisiones. Cuando se realiza una revisión, a menudo es de manera reactiva.	Se realizan revisiones periódicas para evaluar el progreso en el logro de los objetivos de la calidad y para evaluar el desempeño del sistema de gestión de la calidad. Todos los proyectos activos y todas las acciones de mejora se evalúan durante las revisiones, a fin de evaluar el progreso frente a sus planes y objetivos.	Las revisiones sistemáticas de los indicadores clave de desempeño y de los objetivos relacionados se realizan periódicamente. Cuando se identifican tendencias negativas, se actúa en consecuencia. Las revisiones indican si se han proporcionado los recursos apropiados.	Los resultados de las revisiones se comparten con algunas partes interesadas, como medio de facilitar la colaboración y el aprendizaje. Se hacen comparaciones internas para identificar y compartir las buenas prácticas. x	Diferentes fuentes de información indican el buen desempeño en todas las áreas estratégicas y de operación de la organización. Los resultados de la revisión se comparten con los aliados, y se utilizan como elemento de entrada para la mejora de los productos y procesos que pueden influir en su nivel de desempeño y satisfacción. Los resultados de las revisiones demuestran que las acciones tomadas son eficaces.
NOTA El nivel de madurez actual de los elementos individuales de la organización es el nivel más alto obtenido completo, sin que haya espacios vacíos en los criterios.					

Tabla 24. Autoevaluación de mejora, innovación y aprendizaje

Apartado	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
<p>9.1 (Mejora, innovación y aprendizaje) Generalidades</p> <p>9.2 Mejora</p>	Las actividades de mejora son para casos puntuales basadas en las quejas del cliente o relacionadas con aspectos reglamentarios.	<p>Se han implementado procesos de mejora básicos, basados en acciones correctivas y preventivas.</p> <p>La organización proporciona formación para la mejora continua.</p>	<p>Se pueden demostrar esfuerzos de mejora en la mayoría de los productos y de los procesos clave de la organización.</p> <p>El interés de los procesos de mejora está alineado con la estrategia y los objetivos.</p> <p>Se han implementado sistemas de reconocimiento para equipos e individuos que generan mejoras estratégicamente pertinentes.</p> <p>Los procesos de mejora continua funcionan en algunos niveles de la organización, y con sus proveedores y aliados.</p> <p style="text-align: center;">X</p>	<p>Los resultados generados por los procesos de mejora aumentan el desempeño de la organización.</p> <p>Los procesos de mejora se revisan de manera sistemática.</p> <p>La mejora se aplica a los productos, a los procesos, a las estructuras de la organización, al modelo operativo y al sistema de gestión de la organización.</p>	<p>Hay evidencias de una fuerte relación entre las actividades de mejora y el logro de resultados superiores al promedio del sector para la organización.</p> <p>La mejora está integrada como una actividad de rutina en toda la organización, así como para sus proveedores y aliados.</p> <p>El interés es mejorar el desempeño de la organización, incluyendo su capacidad para aprender y cambiar.</p>
9.3 Innovación	La innovación es limitada. Los nuevos productos se introducen para casos puntuales, sin que haya una planificación de la	Las actividades de innovación se basan en los datos relativos a las necesidades	El proceso de innovación para los procesos es capaz entorno de la organización, a fin innovaciones.	Las innovaciones se clasifican por orden de prioridad, basándose en el equilibrio entre su urgencia, la disponibilidad de recursos, y la estrategia de la organización. Proveedores y aliados están	Las actividades de innovación anticipan posibles cambios en el entorno de negocio de la organización. Se desarrollan planes

Apartado	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
	<p>innovación.</p> <p style="text-align: center;">x</p>	<p>y a las expectativas de los clientes.</p>		<p>involucrados en los procesos de innovación.</p> <p>La eficacia y la eficiencia de los procesos de innovación se evalúan regularmente como parte del proceso de aprendizaje.</p> <p>La innovación se utiliza para mejorar el funcionamiento de la organización.</p>	<p>preventivos para evitar o minimizar los riesgos identificados que acompañan a las actividades de innovación.</p> <p>La innovación se aplica a los productos, a los procesos, a las estructuras de la organización, al modelo operativo y al sistema de gestión de la organización.</p>
9.4 Aprendizaje	<p>Se aprenden algunas lecciones como resultado de las quejas.</p> <p>El aprendizaje se realiza de modo individual, sin compartir los conocimientos.</p>	<p>El aprendizaje se genera de manera reactiva, a partir del análisis sistemático de los problemas y de otros datos.</p> <p>Existen procesos para compartir la información y el conocimiento.</p>	<p>Hay actividades, eventos y foros planificados para compartir la información.</p> <p>Se ha implementado un sistema para reconocer los resultados positivos a partir de las sugerencias o de las lecciones aprendidas.</p> <p>El aprendizaje se trata en la estrategia y en las políticas.</p> <p style="text-align: center;">x</p>	<p>El aprendizaje se reconoce como un tema clave. La alta dirección promueve la constitución de redes, la conectividad y la interactividad para compartir el conocimiento.</p> <p>La alta dirección apoya las iniciativas de aprendizaje y guía con el ejemplo.</p> <p>La capacidad de aprendizaje de la organización integra las competencias individuales y las de la organización.</p> <p>El aprendizaje es fundamental para la mejora y la innovación de los procesos.</p>	<p>La cultura del aprendizaje permite aceptar el fracaso, siempre que esto lleve a aprender de los errores y a encontrar oportunidades de mejora.</p> <p>Existen compromisos externos con fines de aprendizaje.</p>
<p>NOTA El nivel de madurez actual de los elementos individuales de la organización es el nivel más alto obtenido completo, sin que haya espacios vacíos en los criterios.</p>					

Grafica 9. Autoevaluación de madurez empresarial



La autoevaluación de madurez empresarial, muestra que existen criterios críticos sobre los que se requiere un actuar inmediato, estos criterios son estrategia y política y gestión de los recursos. A lo largo de este estudio se ha podido evidenciar que hace falta la implementación de estrategias y políticas, que permitan correcto direccionamiento de la empresa hacia la consecución de sus objetivos.

Los resultados muestran que se debe optar por trabajar en una estrategia general que permita avanzar en el logro de los objetivos, con el fin de alcanzar la satisfacción de todos las partes interesadas de la organización.

6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA

6.1 ESTRATEGIA

Tabla 25. Presupuesto Gran Estrategia

PRESUPUESTO GRAN ESTRATEGIA					
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSO	PRESUPUESTO
PENETRACIÓN DE MERCADOS Y DESARROLLO DE PRODUCTOS	Potencializar el impulso publicitario de la marca propia TDA, a través de una campaña publicitaria que provoque la atención del cliente actual y la necesidad en el cliente potencial	*Anunciar en prensa los días de mayor circulación del medio escrito *Anunciar a través de cuña radial *Elaborar volantes informativos y enviar a los clientes actuales con sus pedidos, así como distribuirlos en zonas comerciales y residenciales *Regalar una muestra de un producto determinado a nuestros clientes dentro de un pedido normal que soliciten *Involucrar a todo el personal de la empresa con el voz a voz positivo de la marca	*Gerencia comercial *Asesores comerciales *Todo el personal incluidos bodega y parte administrativa	Anuncio en prensa de circulación regional - Vanguardia Liberal. Dos publicaciones al año	\$7.500.000
				Cuña radial - Emisora la FM de RCN radio. 4 cuñas diarias durante 88 días.	\$6.522.560
				Volantes informativos - 4.000 volantes	\$288.000
				Muestras y obsequios - 250 unidades	\$5.000.000
	TOTAL PRESUPUESTO DEL OBJETIVO				\$19.310.560
	Generar una mayor necesidad del producto a través de la explicación de nuevas aplicaciones de éste a los clientes con el fin de que su venta actual se incremente	*Dar a conocer nuevas y mejores aplicaciones de los productos a los usuario *Llegar a las personas que tienen contacto directo con el producto en las empresa, como las señoras del aseo con muestras en pequeñas presentaciones *Realización de eventos donde se de a conocer la marca y la forma correcta del uso de los productos	*Laboratorio *Gerencia comercial *Asesores comerciales	Capacitaciones: Visitas de la ingeniera a las empresas para realizar demostración de productos	\$1.500.000
				Showroom: Presupuesto para 250 personas, incluye, hotel, muestras, pasabocas y bebidas, invitaciones, adecuación de los stands, ayudas audiovisuales, volantes informativos	\$5.000.000
	TOTAL PRESUPUESTO DEL OBJETIVO				\$6.500.000

PRESUPUESTO GRAN ESTRATEGIA					
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSO	PRESUPUESTO
PENETRACIÓN DE MERCADOS Y DESARROLLO DE PRODUCTOS	Incrementar la participación de los productos TDA en el mercado, a través del alcance máximo de cada zona comercial logrando un mayor reconocimiento de la marca	*Reforzar la red de distribución, alcance de cada zona *Inclusión de un asesor comercial especializado en la marca TDA *Capacitación completa sobre productos TDA a clientes internos y externos	*Gerencia comercial *Asesores comerciales *Laboratorio	Asesor comercial especializado en marca propia	\$29.850.000
	TOTAL PRESUPUESTO DEL OBJETIVO				\$29.850.000
	Incrementar las ventas a través de la apertura de un nuevo establecimiento, ubicando en un sector estratégico de la ciudad	* Apertura del punto *Campaña publicitaria en medios de comunicación	*Gerencia general *Gerencia comercial *Coordinación financiera	Local comercial	\$84.000.000
				Personal	\$42.000.000
				Muebles y enseres	\$7.000.000
				Equipos de oficina	\$3.000.000
				Inventario de mercancía	\$35.000.000
				Campaña publicitaria - Anuncio en Vanguardia Liberal media página- Cuña radial la FM de RCN radio - volantes informativos por el mes de lanzamiento	\$5.800.000
TOTAL PRESUPUESTO DEL OBJETIVO				\$176.800.000	
Diversificar la marca propia con la fabricación de nuevos productos con el fin de ampliar el portafolio actual	*Definir productos a incluir en portafolio *Elaboración de muestras de los nuevos productos *Prueba de los nuevos productos *Regulación invima y demás normativas que tengan lugar	*Laboratorio *Gerencia general *Gerencia comercial *Coordinación financiera	Certificación invima	\$1.400.000	
TOTAL PRESUPUESTO DEL OBJETIVO				\$1.400.000	
TOTAL DEL PRESUPUESTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA					\$233.860.560

PRESUPUESTO GRAN ESTRATEGIA					
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSO	PRESUPUESTO
DISEÑO DE UN PLAN DE BIENESTAR PARA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	generar un clima organizacional que manifieste en sus funcionarios motivación y relaciones laborales sanas y armoniosas, contribuyendo a la productividad y al logro de la misión institucional.	*Implementar los incentivos y estímulos que promuevan el buen desempeño y la satisfacción del funcionario de Todo Aseo *Realizar un estudio socio-demográfico con el propósito de identificar e interpretar las variables sociales que se presentan en los diversos contextos de los funcionarios de la empresa *Acompañamiento y/o visitas domiciliarias a los funcionarios cuando se presenten situaciones de duelo, enfermedad o cirugía importantes, así como logros y celebraciones a nivel personal y familiar	*Talento humano *Gerencia general *Coordinación financiera	*Incentivos a empleados *Estudio socio-demográfico *Visitas domiciliarias	\$25.000.000
TOTAL DEL PRESUPUESTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA					\$25.000.000

PRESUPUESTO GRAN ESTRATEGIA					
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSO	PRESUPUESTO
MEJORAMIENTO DE PRODUCTIVIDAD	Optimizar la capacidad productiva del empleado a través de capacitaciones y una motivación adecuada con el fin de lograr el máximo de su efectividad	*Capacitación de trabajo en equipo *Fortalecer la motivación del personal *Capacitación de PNL y comunicación asertiva	*Talento humano *Coordinación financiera	*Capacitaciones *Material didáctico	\$3.000.000
TOTAL DEL PRESUPUESTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA					\$3.000.000

6.2. INDICADORES DE GESTIÓN

Tabla 26. Indicadores de gestión para la implementación de la estrategia

INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA					
INDICADOR	FÓRMULA		FRECUENCIA	RESPONSABLE	META
Incremento en ventas marca TDA	$\frac{\text{Venta TDA mes actual} - \text{Venta TDA mes anterior}}{\text{Ventas TDA mes anterior}}$	X 100	Mensual	Contabilidad	5%
Rentabilidad neta del nuevo punto de venta	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas del punto de venta}}$	X 100	Mensual	Contabilidad	>5%
Incremento de número de clientes activos	$\frac{\text{Cientes nuevos mes actual} - \text{Cientes nuevos mes anterior}}{\text{Clientes activos}}$	X 100	Trimestral	Gerencia comercial	2%
Clima organizacional	Encuesta aplicada		Cada dos años	Talento humano	>90%

7. CONCLUSIONES

La investigación realizada con el fin de obtener una imagen clara de la situación actual de Todo Aseo Ltda. Se logró objetivamente. Este documento muestra los factores que están afectando el desarrollo normal de las operaciones de la empresa y su grado de impacto sobre ésta.

La especialización permitió un óptimo desarrollo de las estrategias propuestas para lograr el éxito de la organización, como pieza fundamental por los conocimientos adquiridos los cuales ha sido de vital importancia para facilitar las ideas aquí planteadas teniendo como base un plan de estudios coherente con los objetivos que brinda las herramientas necesarias para llevar a cabo este proyecto.

El perfil de la empresa que se pudo establecer en este estudio, es Competitivo, el cual da la posibilidad de desarrollar estrategias de integración, con el objetivo de disminuir las amenazas del entorno y facilitar la toma de decisiones con respecto a proveedores, distribuidores y competidores. De igual manera en el análisis interno y externo se obtiene como resultado que la posición de la empresa, está en la región 2 que indica retener y mantener clientes mediante el desarrollo selectivo que permita el mejoramiento continuo.

El grave problema de la empresa es la falta de implementación de estrategias que permita sobrellevar la coyuntura actual del mercado sin afectar el nivel de ventas, es decir, la penetración y desarrollo de productos, así como también la falta de una correcta orientación del bienestar del colaborador (empleado) que permita que desarrolle sus funciones con motivación y sentido de pertenencia, y finalmente una estrategia que permita la reducción de gastos.

En este documento se dejan plasmadas las tres principales estrategias a desarrollar para potenciar la actividad comercial y la gestión del talento humano en Todo Aseo Ltda. así como el presupuesto en que se incurriría en el desarrollo de cada una de estas estrategias; el resultado se presenta a gerencia para revisión y aprobación; la estrategia principal a implementar es la penetración de mercados y el desarrollo de productos. La idea principal es el fortalecimiento de la marca propia TDA y la diversificación de dicha marca.

BIBLIOGRAFÍA

1. Definición de Planeación Estratégica – Kelly Dumorné – Universidad Austral de Chile
2. Introducción a la Planeación Estratégica - Ezequiel Ander-Egg – Lumen Humanitas 2007
3. Etapas de la Planeación Estratégica – [En Línea] <http://www.pymempresario.com/2012/05/los.7.pasos-de-la-planeacion-estrategica/>
4. Un esquema de cuatro etapas para la planeación estratégica – [En Línea] <http://www.ipade.mx/editorial/Pages/articulo-planeacion-estrategica.aspx>
5. Guía de análisis DOFA – Direccionamiento institucional – Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá
6. Análisis interno – Humberto Serna Gómez – (Cap. 4. Planeación y Gestión Estratégica) – [En Línea] <http://gerest.es.tl/ANALISIS-PCI.htm>
7. El diamante de Michael Porter – Slide Share – [En Línea] <http://es.slideshare.net/depdepublicaciones/el-diamante-de-porter>
8. Matriz DOFA y PEYEA – Curso gerencia de proyectos – [En Línea] <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>
9. Conceptos generales de estrategia – Universidad Pontificia Bolivariana – Jorge Rosillo C.
10. La Matriz BCG – Educadictos.com – [En Línea] <http://www.educadictos.com/la-matriz-bcg/>
11. Marketing en el siglo XXI – 5ta. Edición; Capítulo 2 Marketing Estratégico
12. ¿Qué es la matriz BCG? Productos estrella, perro, vaca lechera e incógnita – [En Línea] <http://www.gestion.org/estrategia-empresarial/productos-servicios/38845/que-es-la-matriz-de-bcg-productos-estrella-perro-vaca-lechera-e-incognita/>
13. Productos interrogantes [En Línea] <http://gloriacalderon.wordpress.com/tag/productos-interrogantes/>

14. La matriz BCG – [En Línea] <http://www.educadictos.com/la-matriz-bcg/>
15. Matriz IE – Matriz Interna Externa – [En Línea] <http://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>
16. Gerencia estratégica – Diagnóstico estratégico – [En Línea] <http://jennyadrianamoreno.blogspot.com.co/p/modelo-general-e-gerencia-estrategica.html>
17. Norma Internacional ISO 9004 – 2009-10-30 Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de calidad.
18. LEONAR D. GOODSTEIN. Libro “Planeación Estratégica Aplicada”. Mc Graw Hill. Colombia. 1998.
19. MARTIN G. ALVAREZ TORRES. “Manual de planeación Estratégica Aplicada”. Panorama. 2006 Mc Graw Hill. Colombia. 1998.
20. ORTIZ ANTOLINEZ Jacqueline, SUAREZ MEDINA Lidy Johanna. Planeación Estratégica para la Empresa de Bolsas “JAIZUR” - Floridablanca.
21. MOLINA GELVEZ Luz Stella, Planeación Estratégica para la Empresa de “CONFTRANSA LTDA” - Bucaramanga.
22. PETRO RUEDA Sabirna, HERRERA SERRANO Esmeralda. Plan de mejoramiento administrativo y productivo en la fábrica de ropa deportiva Industrial “olímpicas sport limitada” - Barrancabermeja.
23. TORRES BALLESTA Daniela, DAZA CAMACHO Diana Stefania. Propuesta de planeación estratégica para la empresa “KHOLER LTDA”. Programa de Administración de negocios Internacionales – Universidad Konrad Lorenz - Bucaramanga.

24. Analisis de matriz Dofa y Planeacion Estrategica. – [En Línea]
<http://matrizdofablog.blogspot.com/2012/08/matriz-dofa-y-planificacion-estrategica.html>

25. Fred R. David, “Conceptos de Administración Estratégica”.
<http://www.pymempresario.com/2012/05/los.7.pasos-de-la-planeacion-estrategica/>

26. Fred R. David, “Conceptos de Administración Estratégica”. Decimocuarta edición. México 2013. [http://
https://bibliotecat2.files.wordpress.com/2014/10/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf](http://bibliotecat2.files.wordpress.com/2014/10/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf)