

**Plan de mejora para la compañía Aseo Emmanuel S.A.S.**

Juan Carlos Hernández Matallana

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Especialización en Gerencia de Empresas  
Bogotá D.C  
2020

**Plan de mejora para la compañía Aseo Emmanuel S.A.S.**

Juan Carlos Hernández Matallana

Director

Liliana Peña Sánchez

Trabajo para optar al título de Especialista en Gerencia de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Especialización en Gerencia de Empresas

Bogotá D.C

2020

## **Dedicatoria**

A mi familia que me ha brindado su apoyo en el desarrollo de este trabajo y el cuerpo docente que estuvo presente en cada uno de sus aportes para el logro del mismo.

### **Agradecimientos**

A toda la comunidad educativa de la universidad en la cual desarrollé esta formación, la directora del programa académico que gracias a su esfuerzo y colaboración permitió brindarme una alineación necesaria para el desarrollo del presente trabajo, a la compañía Aseo Emmanuel S.A.S. y sus directivas por permitirme desarrollar esta propuesta de mejora y poder aplicar los conocimientos y formación adquirida durante la academia.

## **Resumen**

El objetivo central de este documento es dar a conocer la importancia que tiene la selección y evaluación de los proveedores en cualquier tipo de organización bien sea pequeña o grande; para su correspondiente análisis se ha tomado de referencia el diagnóstico realizado a la compañía Aseo Emmanuel S.A.S. donde se ha podido evidenciar que se presentan algunas otras falencias a nivel interno y externo entre los cuales se destacan: la falta de estructuración del área de talento humano y la falta de capacitación adecuada del personal entre otras. Para desarrollar la propuesta de mejora para la compañía objeto de estudio se han diseñado dos formatos: uno de selección y otro de evaluación de proveedores con el fin de brindar unos lineamientos generales que sirvan para fortalecer el proceso de compras con el fin de mejorar la calidad de los productos o servicios que ofrece y alcanzar mejores niveles de servicio con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor final. Finalmente se hacen unas recomendaciones generales para el gerente de la compañía con el fin de que sea de gran utilidad para la misma. La propuesta que se le hará llegar tendrá unos indicadores básicos con el fin de medir su impacto.

*Palabras clave:* selección, evaluación, proveedores, estructuración, indicadores, impacto

## **Abstract**

The main objective of this document is to publicize the importance of the selection and evaluation of suppliers in any type of organization, whether small or large; For its corresponding analysis, the diagnosis made to the company Aseo Emmanuel S.A.S. Where it has been possible to show that some other shortcomings at internal and external levels are present, among which the following stand out: the lack of structure in the area of human talent and the lack of adequate training of personnel, among others. To develop the improvement proposal for the company under study, two formats have been designed: one for selection and the other for evaluating suppliers in order to provide general guidelines that serve to strengthen the purchasing process in order to improve quality. of the products or services it offers and achieve better levels of service in order to satisfy the needs and expectations of the final consumer. Finally, some general recommendations are made for the manager of the company in order to be very useful for it. The proposal that will be sent to you will have some basic indicators in order to measure its impact.

*Key words:* selection, evaluation, suppliers, structuring, indicators, impact

## Tabla de contenidos

1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	13
1.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	14
2. DIAGNÓSTICO PRELIMINAR.....	16
2.1. ANÁLISIS INTERNO.....	16
2.1.1. Área administrativa.....	16
2.1.2. Área financiera.....	17
2.1.3. Área comercial.....	17
2.1.4. Área de producción.....	18
2.1.5. Área de recursos humanos.....	18
2.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	18
2.2.1. Proveedores.....	18
2.2.2 Clientes.....	19
2.2.3. Competidores.....	20
2.3. ANÁLISIS EXTERNO.....	23
2.3.1. Caracterización del sector al que pertenece la empresa.....	23
2.4. MACROENTORNO.....	27
2.4.1. Entidades reguladoras.....	27
2.4.2. Variable económica.....	29
2.4.3. Variable política.....	32
2.4.4. Variable social.....	35
2.4.5. Variable tecnológica.....	36
2.4.6. Variable ambiental.....	37
3. HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO.....	40
3.1 MATRIZ EFE.....	40
3.2 MATRIZ EFI.....	44
3.3 MATRIZ DOFA.....	46
3.3.1. Análisis.....	54
3.4 MATRIZ PESTEL.....	54
3.4.1. Análisis.....	61
3.5. CINCO FUERZAS DE PORTER.....	61

3.5.1. Fuerza competitiva: rivalidad.....	61
3.5.2. Fuerza competitiva: poder de negociación proveedores.....	61
3.5.3. Fuerza competitiva: poder de negociación clientes.....	61
3.5.4. Fuerza competitiva: productos/servicios sustitutos.....	62
3.5.5. Fuerza competitiva: nuevos competidores.....	62
4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	63
4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	63
4.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	63
5. OBJETIVOS.....	64
5.1. OBJETIVO GENERAL.....	64
5.1.1. Objetivos específicos.....	64
6. JUSTIFICACIÓN.....	65
7. MARCO REFERENCIAL.....	66
7.1. MARCO TEÓRICO.....	66
7.2. MARCO CONCEPTUAL.....	67
7.3. MARCO LEGAL.....	68
8. PLATAFORMA ESTRATÉGICA.....	70
9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	74
9.1 ORGANIGRAMA ASEO EMMANUEL S.A.S.....	74
9.2 ANÁLISIS ORGANIGRAMA.....	74
9.3 DESCRIPCIÓN DE ÁREAS Y CARGOS DENTRO DEL ORGANIGRAMA.....	75
Área comercial:.....	75
10. PLAN DE MEJORA.....	76
10.1. OBJETIVO.....	76
10.2. DEBILIDAD ENCONTRADA.....	76
10.3. ACCIONES A DESARROLLAR.....	76
10.4. ALCANCE.....	76
10.5. OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE MEJORA.....	76
10.5.1. Objetivos específicos del plan de mejora.....	76
10.6. SELECCIÓN DE PROVEEDORES.....	77
10.6.1. Meta.....	77



10.6.2. Criterios iniciales a la selección de proveedores. ....	77
10.6.3. Formato de selección de proveedores para Aseo Emmanuel S.A.S. ....	78
10.6.4. Definición de términos asociados. ....	78
10.6.5 Criterios básicos para la selección de proveedores. ....	79
10.7. EVALUACIÓN DE PROVEEDORES.....	79
10.7.1. Formato de evaluación de proveedores.....	80
10.7.2. Definición de términos asociados. ....	81
10.8. BENEFICIOS.....	82
10.9. RECURSOS.....	82
10.10. TIEMPO .....	83
10.11. INDICADORES DE MEDICIÓN .....	83
11. CONCLUSIONES .....	85
12. RECOMENDACIONES .....	86
13. REFERENCIAS .....	87
14. ANEXOS.....	90

## Lista de tablas

Tabla 1. Caracterización de la compañía aseos emmanuel s.a.s. ....	13
Tabla 2. Identificación y caracterización de proveedores .....	18
Tabla 3. Relación de los principales clientes de aseos emmanuel s.a.s. ....	20
Tabla 4. Identificación de los competidores directos .....	21
Tabla 5. Identificación y caracterización competidores indirectos .....	22
Tabla 6. Entidades reguladoras sector cosméticos y aseos en Colombia .....	27
Tabla 7. Matriz EFE aseos emmanuel s.a.s. ....	40
Tabla 8. Matriz EFI aseos emmanuel s.a.s. ....	44
Tabla 9. Matriz DOFA aseos emmanuel s.a.s. ....	46
Tabla 10. Matriz PESTEL aseos emmanuel s.a.s. ....	54
Tabla 11. Normatividad en relación al problema de investigación.....	68
Tabla 12. Plataforma estratégica aseos emmanuel s.a.s.....	70
Tabla 13. Indicadores propuestos para la propuesta de mejora en aseos emmanuel s.a.s. ....	83

## Lista de figuras

Figura 1. Ocupación sector industrial .....	24
Figura 2. Porcentaje de ocupación sector industrial.....	25
Figura 3. Gasto en hogares periodo 2017-2018 .....	29
Figura 4. Crecimiento sector cosméticos y aseo en colombia periodo 2009-2019 .....	31
Figura 5. Destinos exportaciones subsectores cosméticos y aseo en colombia .....	32
Figura 6.Participación de empresas con certificación iso 14001 .....	38
Figura 7. Acciones para el control de impactos ambientales en producción y comercialización ..	39
Figura 8. Estructura organizacional aseo emmanuel s.a.s .....	74

## **Introducción**

En el desarrollo de este plan de mejora se ha definido la importancia que tiene hoy en día el estudio de los proveedores dentro de las organizaciones, su correspondiente estudio hace que las compañías fortalezcan la relación de manera estrecha con uno de sus grupos de interés que a su vez se convierten en un aliado estratégico para el desarrollo de su razón social.

En la empresa objeto de estudio se ha decidido fortalecer la gestión administrativa y financiera de la compañía a través de la creación de un formato de selección y evaluación de los proveedores que le servirá de gran utilidad a esta compañía con el fin de impactar en la calidad de los productos que ofrece y la satisfacción del consumidor final.

Para el desarrollo del diagnóstico inicial se llevaron a cabo varios instrumentos de recolección de datos e información como son encuestas y entrevistas que se realizaron tanto al gerente y algunas personas de la compañía obteniendo como resultados principales: la falta de una estructuración del área de talento humano en la compañía, la falta de capacitación al personal y la falta de una adecuada selección y evaluación del personal.

Se ha logrado analizar la selección y evaluación de proveedores como eje de problemática en este plan de mejora ya que los clientes a los cuales la compañía ofrece sus productos han tenido algunas reclamaciones en cuanto a las características del producto siendo la calidad uno de los ítems más importantes; también se indago al gerente de la organización sobre este aspecto y comenta que se debe principalmente a que actualmente la compañía no cuenta con un proceso inicial para seleccionar y posterior evaluar a sus proveedores que tiene y contrata.

En las conclusiones se hace alusión a que finalmente para garantizar una mejor satisfacción del cliente hay que empezar a analizar diversos factores que influyen, encontrándose la calidad de sus productos uno de los temas que repercuten en relación con los proveedores. Al desarrollar esta propuesta se pretende mejorar el impacto y relación entre los clientes, empresa y proveedores que todos deben ser un engranaje.

## 1. Caracterización de la empresa

La compañía ASEO EMMANUEL S.A.S. tiene como actividad principal la fabricación y comercialización de productos de aseo y limpieza. Pertenece al sector industrial y a la actividad fabricación de otros productos químicos (DANE, 2018).

En la siguiente tabla se presenta una ficha con la caracterización de la compañía:

Tabla 1.

*Caracterización de la compañía Aseo Emmanuel S.A.S.*

<b>Razón social:</b>	<b>ASEO EMMANUEL SAS</b>
NIT:	900803591-2
No. matrícula mercantil	02528920 del 23 de diciembre de 2014 de la Cámara de Comercio de Bogotá
Tipo de régimen:	Régimen común
Categoría:	Pequeña empresa
Gerente:	José Helber Valbuena
No. de empleados:	17
Áreas de la empresa:	Administrativa, operativa, logística y comercial.
Representante legal:	Viviana Paola Sánchez Díaz
Dirección:	Cra. 10 No. 15-16 Bogotá D.C. (Establecimiento 1) Calle 11 No. 17-54 Bogotá D.C. (Establecimiento 2) Transversal 22 No. 59-27 Bogotá D.C. (Establecimiento 3) Calle 2 bis No. 14-82 Bogotá D.C. (sede planta operativa) Calle 11 No. 17-54 Bogotá D.C. (sede administrativa principal)
Teléfonos de contacto:	3145326176 WhatsApp: 3203397888
E-mail comercial:	aseoemmanuel@gmail.com
Redes sociales:	Facebook e Instagram
Página web:	En construcción (actualmente no cuenta con página web)
Marca propia:	A & E Aseo y Eficiencia

*Nota.* Autoría propia a partir de la información suministrada por la compañía de ASEO EMMANUEL S.A.S. (2020).

## 1.1. Reseña histórica

La empresa inicia con una idea de negocio de su propietario José Helber Valbuena relacionada con la compra y venta de productos de aseo y limpieza, tanto para el hogar como para empresas y oficinas. Desde sus inicios la empresa se ubicó en un local comercial ubicado en la Cra. 10 No. 15-16 en la ciudad de Bogotá D.C; y con el tiempo se fue extendiendo según el incremento en sus ventas

La empresa inició operando en un local en arriendo, lo cual generó grandes endeudamientos financieros; para ese entonces el margen de ganancia era mínimo y la empresa no era muy conocida en el mercado.

La idea inicial de José Helber era simplemente comercializar productos de aseo, Los productos seleccionados eran muy llamativos, por ser no perecederos y con la probabilidad de obtener un alto margen de ganancia en la venta. Posteriormente surgió la necesidad de ampliar el mercado, de modo que el empresario lanzó la fabricación de productos propios ideando una marca propia denominada “A & E “que a su vez se traduce como ASEO Y EFICIENCIA.

A mediados del año 2016 se consolida A & E “ASEO Y EFICIENCIA” Como una marca propia característica de ASEO EMMANUEL S.A.S. operando en el mercado de productos de aseo y limpieza con productos tales como detergentes, limpiadores, desengrasantes y blanqueadores. Esta idea surge a raíz de crear una marca diferencial que estuviera presente junto con las demás marcas que comercializaba en sus establecimientos comerciales, y se pudiera dar a conocer dentro del mercado en el cual se encontraba inmersa; además de que los proveedores incumplían en los tiempos de entrega de los productos que comercializaba, lo cual ocasionaba demoras en las entregas al cliente final.

Con la idea de la fabricación de productos de aseo y limpieza, surge también la visión de constituir un área operativa dentro de la compañía capaz de suplir los procesos de fabricación de los mismos, que cumplieran con estándares mínimos de calidad para la satisfacción de los clientes; es allí cuando se decide tomar en arriendo la sede de la planta operativa, que desde ese entonces se ha mantenido en el mismo lugar (Calle 2 bis No. 14-82 Bogotá D.C.). En la medida en que fue creciendo el negocio, el empresario logró consolidar un segundo establecimiento comercial (ubicado en la Calle 11 No. 17-54), que actualmente es la sede administrativa de la compañía.

Actualmente la compañía se encuentra en un proceso de transición y crecimiento continuo ya que, aunque todavía tiene establecimientos comerciales bajo la figura de arriendo, su marca A &

E “ASEO Y EFICIENCIA” está desarrollando productos nuevos que pueden seguir compitiendo con otros existentes en el mercado.

Dentro de la planeación de la empresa se encuentra la expansión del mercado a nivel nacional e internacional con los productos que ofrece, e incursionar en el mercado de servicios ofreciendo un portafolio de aseo y limpieza dirigido a clientes empresariales, considerando la fidelidad con la marca que maneja la compañía.

## 2. Diagnóstico preliminar

Después de realizar una serie de visitas programadas y entrevistas al personal de la compañía en conjunto con el gerente, fue posible establecer el panorama actual de la empresa objeto de estudio.

ASEO EMMANUEL S.A.S es una empresa de trayectoria familiar, que ha demostrado un crecimiento en sus operaciones y que empezó con una estrategia del gerente de comercializar productos de aseo en un establecimiento ubicado en el centro de la ciudad de Bogotá D.C. (Cra. 10 No. 15-16).

A continuación se desarrolla el análisis interno de la compañía, que en conjunto con las demás partes que componen el diagnóstico, constituyen los insumos para formular el plan de mejoramiento, como un aporte del trabajo académico a los procesos de la empresa.

### 2.1. Análisis interno

#### 2.1.1. Área administrativa.

El área administrativa está compuesta por el gerente de la compañía y la representante legal.

A través de esta área se establecen las políticas, normas, acuerdos, planes de trabajo, acciones a desarrollar, definición de la planeación estratégica y todas aquellas actividades relacionadas con la misión y visión de la compañía.

Dentro de los planes que tiene la organización se distinguen los de corto, mediano y largo plazo:

#### Planes a corto plazo:

- ✓ Incrementar las ventas en un 50%
- ✓ Tener mayor reconocimiento y presencia a nivel nacional
- ✓ Mejorar la calidad de los productos ofrecidos
- ✓ Diversificar el catálogo de productos de la marca A&E

#### Planes a mediano plazo:

- ✓ Consolidarse en el mercado nacional e internacional como una compañía líder en el sector de cosméticos y aseo
- ✓ Estandarizar procesos y procedimientos en el marco de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad SGC
- ✓ Incursionar en el mercado con una nueva línea de negocio, como lo es el servicio de aseo y limpieza a hogares y empresas que lo demanden

#### Planes a largo plazo:

- ✓ Tener reconocimiento a nivel internacional



- ✓ Obtener la certificación de calidad de los productos y servicios ofrecidos por la compañía
- ✓ Fortalecer la marca A&E y lograr mayor presencia de la misma en el mercado

### **2.1.2. Área financiera.**

El área financiera está compuesta principalmente por el contador interno de la empresa que realiza ciertas tareas de la función administrativa y contable , y un contador externo vinculado a través de un contrato por prestación de servicios, que lleva a cabo tareas relacionadas con el proceso financiero.

Con respecto a esta área es importante mencionar que, en los últimos cinco años la empresa ha crecido en ventas en un 50%, y para los próximos cinco años proyecta un crecimiento en ventas del 80%; así mismo se destaca que actualmente la empresa cuenta con liquidez financiera y no presenta endeudamientos mayores.

### **2.1.3. Área comercial.**

El área comercial la integran una asistente administrativa y un coordinador de logística y marketing. La asistente administrativa se encarga del servicio al cliente y de apoyar la gestión de telemarketing de los productos que ofrece la empresa. Por su parte, el coordinador de logística y marketing apoya las estrategias de distribución y comercialización de los productos y el posicionamiento de la marca de la compañía.

Para realizar el mercadeo, la compañía hace publicidad a través de folletos, medios masivos de comunicación masivos como la radio y las redes sociales. Otra estrategia eficiente en la parte comercial es el “voz a voz”, a través del cual los clientes satisfechos atraen nuevos clientes.

En términos de servicio al cliente es preciso mencionar que, la empresa dispone canales de comunicación tales como el WhatsApp, la telefonía móvil y el correo electrónico.

Frente a la percepción que tienen los clientes de la empresa con respecto al servicio, se evidencia que la compañía no ha realizado ejercicios de evaluación de la calidad del servicio al cliente, y la única forma de conocer el nivel de satisfacción es al momento que los clientes presentan reclamos por los productos adquiridos. Entre las quejas y/o reclamos más frecuentes se encuentran la mala apariencia del producto adquirido y el incumplimiento en el tiempo de entrega pactado.

De otra parte, se destacan las siguientes estrategias de fidelización utilizadas por la compañía:

- ✓ Precios asequibles de los productos
- ✓ Buen servicio y atención al cliente
- ✓ Calidad en el producto
- ✓ Campañas promocionales (descuentos, obsequios)

#### 2.1.4. Área de producción.

El área operativa o de producción se encarga de elaborar los productos que ofrece la compañía a sus diferentes clientes, analizando la materia prima y el relacionamiento con los proveedores para el proceso de fabricación. En esta área laboran 2 operarios que tienen formación de bachiller (aunque no es un requisito).

#### 2.1.5. Área de recursos humanos.

El área de recursos humanos se encarga de llevar a cabo el proceso de selección y contratación de personal, así mismo lo correspondiente al pago de salarios tanto del área operativa como administrativa; que la realiza una asistente administrativa.

### 2.2. Análisis del microentorno

#### 2.2.1. Proveedores.

Los diferentes tipos de proveedores con los que cuenta actualmente la compañía son de gran importancia, ya que de ellos depende la materia prima con la que la empresa fabrica los productos que posteriormente comercializa.

Principalmente se destacan laboratorios que tienen gran trayectoria en el mercado farmacéutico, empresas del mismo sector industrial que ofrecen productos complementarios a los actuales, y empresas que suministran el cartón; el cual es necesario para el embalaje y el proceso logístico al interior de la compañía objeto de estudio para dar una apariencia y presentación final de los productos que ofrecerá ASEO EMMANUEL S.A.S.

La siguiente tabla presenta los principales proveedores de la empresa, con los que actualmente se mantiene relación comercial:

Tabla 2.

#### *Identificación y caracterización de proveedores*

<b>VARIABLE/ PROVEEDOR</b>	<b>PROVEEDOR 1</b>	<b>PROVEEDOR 2</b>	<b>PROVEEDOR 3</b>	<b>PROVEEDOR 4</b>
<b>Nombre:</b>	Laboratorios industriales LP S.A.S.	Productos de aseo 1 a	Quala S.A.	Carvajal empaques S.A.S.
<b>Ubicación:</b>	Cra. 19 no. 65-47	Cll. 44 sur no. 22 a 75	Cra. 68 d no. 39 f 51 sur	Parque industrial

gran sabana  
lote 68

<b>Tiempo de relación comercial:</b>	5 años	4 años	6 años	6 años
<b>Productos que le vende:</b>	Productos químicos	Bolsas, otras marcas de productos	Químicos productos de otras marcas	Cartón envases empaques bolsas
<b>Formas de pago utilizadas:</b>	Todos los medios de pago	Todos los medios de pago	Todos los medios de pago	Todos los medios de pago

Nota: Autoría propia a partir de a partir de la información suministrada por la compañía ASEO EMMANUEL S.A.S. (2020).

Con relación a los proveedores la gerencia general identifica las siguientes amenazas:

Amenazas:

- Se presentan demoras en la entrega de insumos y materias primas
- En algunas ocasiones la materia prima suministrada por los proveedores no es de buena calidad, lo cual repercute en la insatisfacción por parte del cliente.
- No se cuenta con un formato o método para la selección de proveedores.

### 2.2.2 Clientes.

La compañía actualmente tiene distintos tipos de clientes, pero principalmente se destacan las personas naturales y jurídicas o empresas que son referidas por el “voz a voz”, las redes sociales o a través de WhatsApp.

En la siguiente tabla se relacionan los principales clientes de la empresa:

Tabla 3.

*Relación de los principales clientes de Aseo Emmanuel S.A.S.*

<b>NOMBRE DEL CLIENTE</b>
Power Service LTDA
Gran papelería bolívar
Canele S.A.S
Distribuidora papelrod S.A.S.
Polietilenos cris
Establecimiento penitenciario de mediana seguridad y carcelario de combita
Establecimiento penitenciario de mediana seguridad y carcelario de acacias
Cedesnid
Lequiz Technology S.A.S

*Nota:* construcción propia a partir de a partir de la información suministrada por la compañía ASEO EMMANUEL S.A.S. (2020).

Otro tipo de cliente de la empresa son los denominados “ocasionales”, los cuales realizan eventualmente la compra de sus productos en los diferentes puntos de venta que tiene la compañía.

Con respecto a los clientes se reconocen las siguientes amenazas y oportunidades:

Amenazas:

- La preferencia de empresas de la competencia, por parte de los clientes de la compañía

Oportunidades:

- Los clientes potenciales frecuentes y ocasionales pertenecientes al sector público y privado
- El mejoramiento de los tiempo de entrega de los productos a los clientes

### **2.2.3. Competidores.**

Entre los competidores que tiene la compañía se encuentran personas jurídicas con gran trayectoria en el sector de cosméticos y aseo para el hogar, cuyos atributos diferenciadores se relacionan con poseer establecimientos comerciales propios (locales, bodegas, plantas de producción); así como la diferenciación en precios.

### 2.2.3.1. Competidores directos.

Tabla 4.

*Identificación de los competidores directos*

<b>VARIABLE/COMPETIDOR</b>	<b>COMPETIDOR 1</b>	<b>COMPETIDOR 2</b>
<b>Nombre:</b>	Multiaseo S.A.S.	Distribuidora Méndez S.A.S.
<b>Ubicación:</b>	Calle 11 No. 17-58	Calle 15 No. 9-54
<b>Tiempo en el mercado:</b>	12 Años	50 Años
<b>Productos que vende:</b>	Aseo para el hogar	Aseo para el hogar y bebidas alcohólicas
<b>Formas de pago utilizadas:</b>	Efectivo	Todos los medios de pago
<b>Ventajas competitivas:</b>	Maneja precios de venta bajos	Establecimiento propio sin necesidad de pago de arrendamiento
<b>Tipo de clientes que atiende:</b>	Clientes ocasionales y Empresariales	Clientes ocasionales y frecuentes

Nota: construcción propia a partir de a partir de la información suministrada por la compañía ASEO EMMANUEL S.A.S. (2020).

En la tabla anterior se puede apreciar a los principales competidores indirectos del proceso de comercialización de ASEO EMMANUEL S.A.S.

Se evidencia que el plus diferencial en cada uno de ellos radica en que las empresas competidoras tienen sus puntos de venta en calidad propia, lo que les permite minimizar los costos operativos.

### 2.2.3.2. Competidores indirectos.

Tabla 5.

*Identificación y caracterización competidores indirectos*

<b>VARIABLE/ COMPETIDOR</b>	<b>COMPETIDOR A</b>	<b>COMPETIDOR B</b>	<b>COMPETIDOR C</b>
<b>Nombre:</b>	Productos el sol S.A.S.	Alkosto S.A.	Almacenes éxito s.a.
<b>Ubicación:</b>	Calle 20 no. 68- 39	Av. 68 no. 72-43	Cra. 59 a no. 79-30
<b>Tiempo en el mercado:</b>	50 años	40 años	70 años
<b>Productos que vende:</b>	Productos de aseo y cosmética	Línea aseo hogar y cosmética al por mayor	Línea aseo hogar y cosmética al por mayor
<b>Formas de pago utilizadas:</b>	Todos los medios de pago	Todos los medios de pago	Todos los medios de pago
<b>Ventajas competitivas:</b>	Empresa con gran trayectoria en el mercado de aseo y cosméticos	Vender al por mayor en volúmenes	Vender al por mayor en volúmenes
<b>Tipo de clientes que atiende:</b>	Personas naturales y jurídicas	Personas naturales y jurídicas	Personas naturales y jurídicas

Nota: construcción propia a partir de a partir de la información suministrada por la compañía ASEO EMMANUEL S.A.S. (2020)

Con relación a la identificación y caracterización de los competidores indirectos, se puede analizar que la principal fortaleza de ellos es la gran trayectoria en el mercado que oscila entre los 40 y 70 años, lo cual demuestra su experiencia, conocimiento de la industria y solidez empresarial. Sumado a lo anterior, almacenes como Alkosto y el Éxito se encuentran posicionados en el mercado

nacional, con gran cobertura en el territorio Colombiano, y demuestran estrategias de mercadeo definidas.

Entre las principales oportunidades con relación a la competencia se relacionan las siguientes:

Oportunidades:

- Se realizan alianzas estratégicas con empresas de la competencia, para incentivar las ventas
- Los precios de la competencia se encuentran en un nivel semejante a los de la compañía

## 2.3. Análisis externo

### 2.3.1. Caracterización del sector al que pertenece la empresa.

La empresa pertenece al sector *industrial* y a la actividad *fabricación de otros productos químicos* (DANE, 2018).

A continuación se presenta la caracterización de cada uno de ellos.

- Sector: industrial

Para hacer un análisis del comportamiento del sector industrial en Colombia, se obtienen los datos más actualizados que dispone el DANE, como fuente de información oficial de estadísticas.

De acuerdo con los resultados definitivos de la Encuesta Anual Manufacturera EAM de 2018, los 7.9112 establecimientos industriales de los que se obtuvo información ocuparon un total de 709.507 personas. Estos establecimientos registraron una producción bruta de \$260,3 billones, un consumo intermedio de \$165,9 billones y un valor agregado de \$94,4 billones.

Las remuneraciones laborales causadas (salarios y prestaciones sociales) por el personal directamente contratado por el sector industrial en el año 2018, alcanzaron un monto de \$21,6 billones. De las 709.507 personas ocupadas por la industria colombiana, el 82,1% correspondía a personal permanente, temporal remunerado directamente por los establecimientos; el 14,4% personal contratado por agencias especializadas en suministro de personal, 3,1% corresponde a personal aprendiz y el restante 0,3%, a propietarios socios o familiares sin remuneración fija. (DANE, 2019).

- Actividad: fabricación de otros productos químicos

- Producción bruta:

Los principales grupos industriales de acuerdo a sus niveles de producción bruta, clasificados según la CIU Rev. 4 A.C. son: fabricación de productos de la refinación del petróleo 20,7%; fabricación de otros productos químicos 6,9% y elaboración de bebidas 5,6%. Tal como se observa en la siguiente figura:

Grupo industrial CIIU Rev.4	Descripción	Millones de pesos Producción bruta	Part. %
<b>Total</b>		<b>260.315.152</b>	<b>100,0</b>
192	Productos de la refinación del petróleo	53.773.889	20,7
202	<u>Otros productos químicos</u>	18.032.676	6,9
110	Elaboración de bebidas	14.541.585	5,6
108	Elaboración de otros productos alimenticios	14.402.469	5,5
101	Procesamiento y conservación de carne, pescado, crustáceos y moluscos	11.776.436	4,5
222	Productos de plástico	10.746.867	4,1
239	Productos minerales no metálicos n.c.p.	9.940.457	3,8
201	Sustancias químicas básicas, abonos y plásticos y caucho sintético	9.694.792	3,7
170	Papel, cartón y productos de papel y cartón	9.570.435	3,7
109	Elaboración de alimentos preparados para animales	8.457.510	3,2
104	Elaboración de productos lácteos	8.454.919	3,2
241	Industrias básicas de hierro y de acero	7.761.425	3,0
141	Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	7.619.094	2,9
210	Productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y botánicos	6.960.373	2,7
105	Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados	6.355.767	2,4
103	Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	5.378.293	2,1
106	Elaboración de productos de café	5.344.409	2,1
	Resto de industria	51.503.757	19,8

**Figura 1.** Ocupación sector industrial DANE (2019).

Personal ocupado:

Los grupos que registran las mayores participaciones del personal ocupado en el total del sector según la CIIU Rev. 4 A.C son: confección de prendas de vestir, excepto prendas de Piel 10,2%, elaboración de otros productos alimenticios 8,7% y fabricación de productos de plástico 7,8%. El grupo de otros productos químicos se encuentra en cuarto lugar con el 6,3% de participación, tal como se observa en la siguiente figura:



Grupo industrial CIIU Rev.4	Descripción	Personal ocupado	Part. %
<b>Total</b>		<b>709.507</b>	<b>100,0</b>
141	Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	72.052	10,2
108	Elaboración de otros productos alimenticios	61.682	8,7
222	Productos de plástico	55.472	7,8
202	<u>Otros productos químicos</u>	44.753	6,3
101	Procesamiento y conservación de carne, pescado, crustáceos y moluscos	36.969	5,2
239	Productos minerales no metálicos n.c.p.	31.290	4,4
210	Productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y botánicos	26.903	3,8
181	Actividades de impresión y actividades de servicios relacionados la impresión	21.477	3,0
259	Otros productos elaborados de metal y servicios relacionadas con metales	20.745	2,9
104	Elaboración de productos lácteos	20.726	2,9
139	Otros productos textiles	19.060	2,7
170	Papel, cartón y productos de papel y cartón	17.953	2,5
110	Elaboración de bebidas	17.898	2,5
311	Muebles	17.746	2,5
251	Productos metálicos de uso estructural, tanques, depósitos y generadores de vapor	15.829	2,2
131	Preparación, hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles	14.895	2,1
329	Otras industrias manufactureras n.c.p.	13.404	1,9
152	Calzado	13.084	1,8
281	Maquinaria y equipo de uso general	12.290	1,7
	Resto de industria	175.279	24,7

**Figura 2.** Porcentaje de ocupación sector industrial.DANE (2020).

Subsector: cosméticos y aseo

En el grupo de fabricación de productos químicos, se encuentra el subsector de cosméticos y aseo, que es propiamente la línea de productos que comercializa la compañía ASEO EMMANUEL S.A.S.

Los productos de aseo hacen parte integral de la canasta familiar de los colombianos. El uso de detergentes, desengrasantes, ceras, limpiavidrios, desinfectantes, jabones para lavadora, loza o manos, geles antibacteriales, suavizantes textiles, desmanchadores de ropa, shampoos y ambientadores, entre otros, constituyen insumos de uso diario, común y masivo en cada lugar del país; por lo que la compañía ASEO EMMANUEL S.A.S se ha propuesto atender tal demanda, a través de la oferta de productos de aseo para uso en el hogar y en las empresas.

El sector de cosméticos y aseo en Colombia se encuentra posicionado en la economía nacional, siendo líder en la región andina y quinto mercado en América Latina. Para Colombia este sector se traduce en una oportunidad de negocio, dada la gran riqueza en biodiversidad del país, la tendencia hacia el cuidado y el bienestar personal, y la preferencia hacia productos naturales; lo cuales constituyen oportunidades de desarrollo e innovación para este sector.

El Plan de negocios del sector cosméticos y aseo, establece como visión para el año 2032 “Ser reconocido como líder mundial en producción y exportación de cosméticos, productos de aseo del hogar y absorbentes de alta calidad con base en ingredientes naturales, propios de la biodiversidad colombiana” (Mejía, C., 2018)

Entre las razones para invertir en el negocio de cosméticos y aseo en el país, Procolombia argumenta que, Colombia es el tercer mercado más grande en cosméticos y productos de cuidado personal en Sur América después de Brasil y Argentina; el consumo de cosméticos en 2017 alcanzó un valor de USD 3.144 millones, superando al de países como Perú (USD 2.242 millones) y Ecuador (USD 1.272 millones); existe disponibilidad de mano de obra calificada para la investigación y producción, con más de 140.000 profesionales y técnicos disponibles para el sector de cosméticos y artículos de aseo; desde Colombia se puede acceder a un mercado ampliado de cerca de 800 millones de consumidores con un consumo per cápita de más de USD 150 por año; y el país cuenta con diversidad en la riqueza natural como potencia global la producción de ingredientes naturales para la industria cosmética. (Procolombia, s.f. a)

El sector de cosméticos y productos de aseo en Colombia está conformado por tres subsectores: cosméticos, aseo del hogar y absorbentes. El más representativo en términos de producción es cosméticos, que para el año 2016 representó el 58,66%, mientras que aseo para el hogar y absorbentes representaron el 19,68 % y 21,67% respectivamente (Mejía, C., 2018)

## 2.4. Macroentorno

### 2.4.1. Entidades reguladoras.

A continuación, se describe un conjunto de las principales entidades que enmarcan y regulan la actividad del subsector de cosméticos y aseo en Colombia; así como los actores clave más relevantes:

Tabla 6.

*Entidades reguladoras sector cosméticos y aseo en Colombia*

<b>Ministerio de Comercio Industria y Turismo MinCit</b>	Entidades encargadas de trazar la política pública del sector, hacer seguimiento, control y regulación.
<b>Ministerio de ambiente</b>	El <b>MinCit</b> a través del Programa de Transformación Productiva PTP ha diseñado planes estratégicos para el sector.
<b>Ministerio de agricultura</b>	
<b>Gobiernos locales</b>	
<b>Secretarías de salud</b>	
<b>Bancoldex, Innpulsa, Sena, Colciencias ONUDI, SIPO</b>	Entidades encargadas de financiación y apoyo a la inversión.
	Con el apoyo de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el PTP, La ANDI, ProColombia y la Organización de las <b>Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)</b> , a través de su programa Safe+, buscan fortalecer la competitividad en cuanto a las capacidades técnicas y de calidad del sector, para con ello fortalecer las empresas y los productos colombianos y que puedan cumplir con los requisitos de entrada a los mercados de exportación.

**Cámaras de comercio,  
Procolombia, PTP, ANDI,  
ACCYTEC, Biointropic**

Entidades de fomento empresarial e innovación.

**Procolombia** ofrece apoyo y asesoría integral a los clientes del sector, en el marco de la estrategia de internacionalización.

La **ANDI** tiene la misión de contribuir al desarrollo del sector con acciones para atraer la inversión y el consumo.

La **Asociación Colombiana de Ciencia y Tecnología Cosmética (Accytec)** agrupa a los profesionales del sector, promoviendo el desarrollo científico y tecnológico.

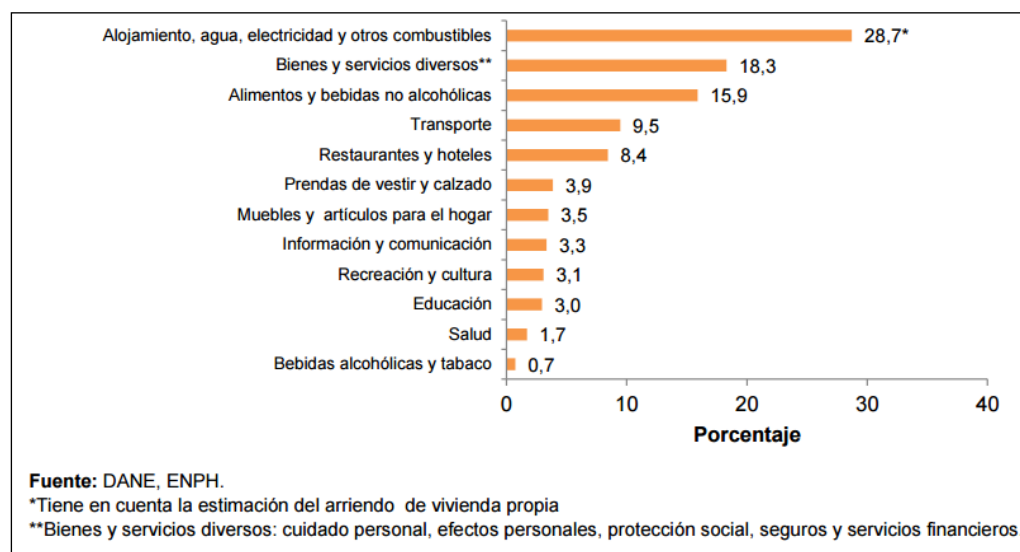
**El Programa de Transformación Productiva, PTP y BIOINTROPIC** apoyaron siete mipymes de cosméticos y aseo de Antioquia durante el 2018, a través del alistamiento técnico y comercial para el desarrollo de productos naturales.

**Bioprospección** para la industria cosmética. Proyecto liderado por BIOS y apoyado por **Colciencias** y 4 empresas del sector busca explorar el potencial de las plantas de uso tradicional en Colombia, combinando metodologías tradicionales de bioprospección (in vitro) con análisis bioinformáticos (in silico), para identificar de forma precisa la producción biológica de metabolitos de interés para la industria cosmética

### 2.4.2. Variable económica.

En cuanto al clima para hacer negocios en el país, Colombia en el índice Doing Business cayó del puesto 59 en el análisis del 2018 al 65 para el 2019. Este indicador generado por el Banco Mundial se refiere al ranking que mide la facilidad para hacer negocios en el país. (La nota económica, 2018a). La caída en el ranking podría desalentar tanto a empresas extranjeras para invertir en Colombia, como a inversionistas nacionales. Si se contrae la inversión y la creación de nuevas empresas, con ello se dejan de generar nuevos puestos de trabajo y fuentes de generación de ingresos, lo cual puede afectar el consumo y por ende el nivel de ventas del subsector de productos de cosméticos y aseo.

La Encuesta Nacional de Presupuestos de los Hogares (ENPH 2016-2017), realizada por el DANE reveló las tendencias de consumo de los colombianos, la división que más pesa en el gasto de los hogares es alojamiento, servicios públicos y otros combustibles, con 28,7%; bienes y servicios diversos registró una participación de 18,3% y, alimentos y bebidas no alcohólicas, el 15,9% (DANE, 2018a); tal como se observa en la siguiente gráfica:



**Figura 3.** Gasto en hogares periodo 2017-2018 (DANE, (2018)).

El renglón de bienes y servicios diversos, que se encuentra en segunda posición de la gráfica, incluye el cuidado personal en el cual se encuentran los productos cosméticos y de aseo de uso personal. Aunque la estadística no presenta cifras discriminadas en cuanto al gasto de los hogares en estos productos particulares, si se puede mencionar que muchos de estos productos son de uso

diario, masivo y se encuentran incluidos en la canasta familiar colombiana como “artículos para la limpieza del hogar” y “artículos para el aseo y cuidado personal”.

Según el DANE, el Producto Interno Bruto PIB creció el 3,3% en el año 2019 con respecto al año 2018; las actividades económicas que más contribuyen a esta dinámica son:

Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida crece 4,9% (contribuye 0,9 puntos porcentuales a la variación anual).

Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; educación; actividades de atención de la salud humana y servicios sociales crece 4,9% (contribuye 0,8 puntos porcentuales a la variación anual).

Actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo crece 3,7% (contribuye 0,3 puntos porcentuales a la variación anual). (DANE, 2020a)

Con respecto a lo anterior, es importante destacar que en grupo de comercio al por mayor y al por menor, se encuentran incluidos los productos de cosméticos y aseo.

Aunque Colombia presentó un crecimiento anual del 3,3% en año 2019 con respecto al año anterior, si se compara el PIB nacional con el de otros países del mundo podría inferirse que Colombia tiene un bajo nivel de riqueza.

En cuanto al indicador de desempleo, el DANE reporta que para el mes de enero de 2020, total nacional, la tasa de desempleo fue 13,0%, y en el mismo mes del año anterior, la tasa fue de 12,8%. La tasa de desempleo nacional del trimestre móvil noviembre 2019 - enero 2020 fue 10,6%, y para el trimestre móvil noviembre 2018 - enero 2019 fue 10,4%. (DANE, 2020b)

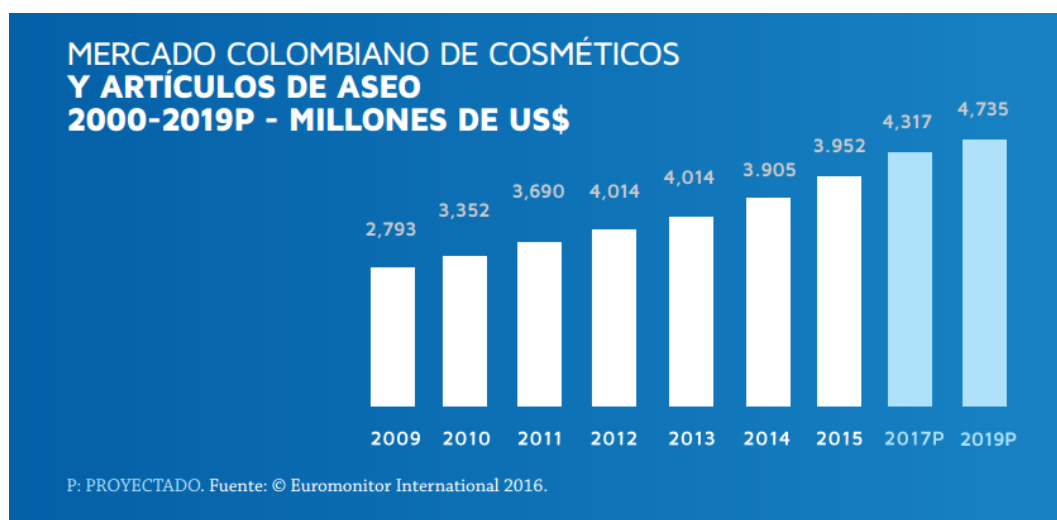
Por su parte el Índice de Precios al Consumidor IPC (inflación) permite medir la variación porcentual promedio de los precios al por menor de un conjunto de bienes y servicios de consumo final que demandan los consumidores. Principalmente, el índice se usa como factor de ajuste en la determinación de salarios, estados financieros, en la solución de demandas laborales y fiscales. Igualmente, el IPC se emplea para calcular la pérdida de poder adquisitivo de la moneda, para obtener equilibrios en partidas de las cuentas nacionales y como factor de análisis del comportamiento de la economía (DANE, 2018b).

Frente a las variable económica analizada se puede concluir que los indicadores presentados tales como el Doing Business, gasto de los hogares, PIB, desempleo, e inflación, arrojan información valiosa para las empresas industriales y comerciales, de modo que pueden tomar

decisiones asociadas a los volúmenes de producción, lanzamiento de nuevos productos, estrategias de mercadeo, fijación de precios, proyección de ventas, costos de producción, mano de obra, entre otros aspectos. La variación del IPC, del año 2019 con respecto al año 2018 fue de 3,80% (año corrido) (DANE, 2020c)

Concretamente con respecto al subsector de cosméticos y aseo, es relevante precisar que el crecimiento de este subsector genera impactos positivos en la economía del país en el sentido que jalona una cadena productiva, genera nuevos puestos de trabajo, atrae la inversión extranjera e incrementa las exportaciones.

En 2015 las ventas del sector alcanzaron los US\$ 3.952 millones. Se estima que alcanzarán US\$ 4.735 millones en el año 2019. Según datos de Euromonitor International (2016), las ventas del sector cosmético registraron un incremento promedio del 7% anual en los últimos 5 años (Procolombia, s.f. (b)), tal como se observa en la siguiente gráfica:



**Figura 4.** Crecimiento sector cosméticos y aseo en Colombia periodo 2009-2019 Procolombia, (2019).

Según el informe de sostenibilidad de la industria de cosmética y aseo 2015 de la ANDI, la participación de la producción del subsector se presenta de la siguiente manera:

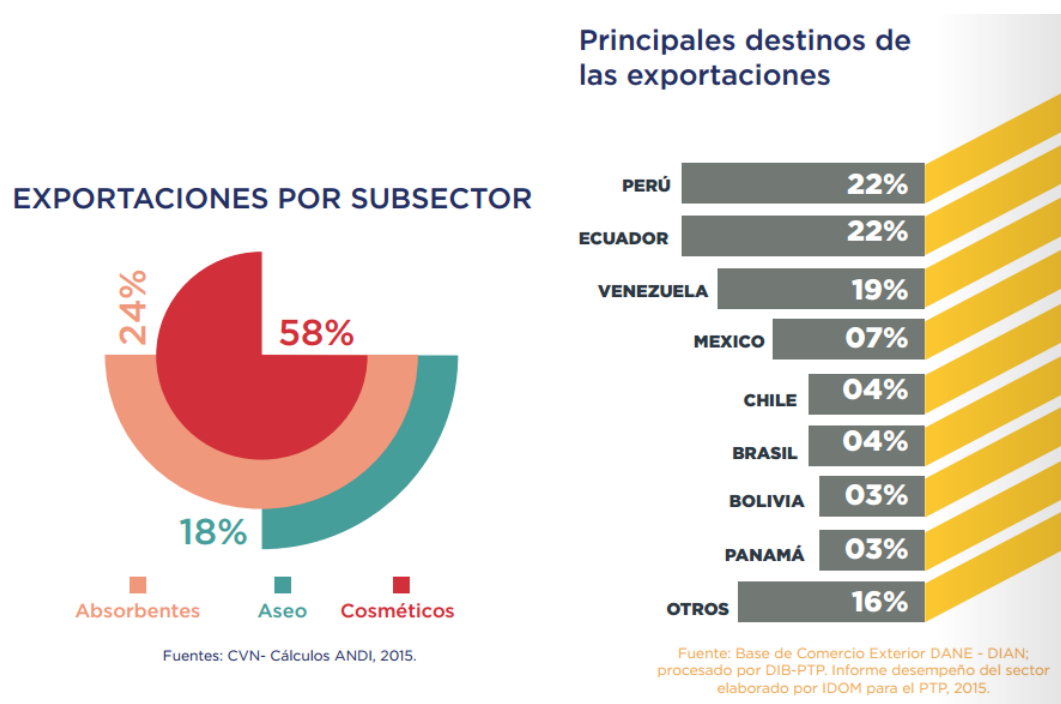
Producción de cosméticos 52%: Perfumes (16%), champús (11%) y jabones de tocador (11%).

Producción de aseo 26%: Detergentes en polvo (34%), jabones en pasta (22%) y productos blanqueadores (15%).

Producción de absorbentes 22%: Pañales (44%), toallas sanitarias (30%) y toallas de papel (7%). ANDI. (2015).

El sector representó el 4,4% del PIB de la industria manufacturera y el 1.1% del PIB nacional en el año 2016 y empleó 52.663 personas en este mismo año (Mejía, C., 2018).

En el subsector de cosméticos y aseo, las exportaciones para los productos cosméticos tuvieron una participación del 58%, los productos absorbentes participaron con el 24% de las exportaciones, y los productos de aseo registraron el 18% de las exportaciones de este grupo. En su orden, los principales países de destino de las exportaciones fueron Perú, Ecuador, Venezuela, México, Chile, Brasil, Bolivia, y Panamá (ANDI. 2015), tal como se ilustra en la siguiente imagen:



**Figura 5.** Destinos Exportaciones subsectores cosméticos y aseo en Colombia. ANDI (2015).

### 2.4.3. Variable política.

La variable política será analizada considerando los lineamientos en materia de políticas establecidas por parte del gobierno nacional, en el marco de la producción y comercio para el subsector analizado, y el comercio internacional.

- Plan Nacional de Desarrollo

En las bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022, el capítulo II establece el “Pacto por el emprendimiento, la formalización y la productividad: una economía dinámica, incluyente y sostenible que potencie todos nuestros talentos” (DNP, 2019) Entre los objetivos que se persiguen en el capítulo II se destacan: (1) desarrollar una mentalidad, cultura y otros habilitantes del



emprendimiento; (2) crear iniciativas de desarrollo y fortalecimiento empresarial; (3) mejorar el ambiente de negocios y reducir los costos de la formalización; y (4) fortalecer la inspección, vigilancia y control para promover formalidad empresarial.

El Plan Nacional de Desarrollo es un instrumento de planeación que orienta las políticas públicas de un país; en este sentido el gobierno nacional, a través de diferentes estrategias, tiene el propósito de fortalecer el sector empresarial en Colombia y reducir la informalidad empresarial, de forma transversal a todos los sectores. En consecuencia, el subsector de cosméticos y aseo puede verse favorecido a través de las políticas de emprendimiento por parte del gobierno y la disminución de grupos informales que pueden ser posible competencia desleal para el subsector.

- Plan de negocios del sector de cosméticos y aseo

Otra línea de política del gobierno nacional que se identifica es la elaboración del plan de negocios del sector de cosméticos y aseo del año 2009, liderado por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo y la ANDI en el marco del Programa de Transformación productiva; el cual estuvo orientado a alcanzar cuatro factores clave de éxito: 1) Producir y exportar a costos competitivos; 2) Reaccionar ágilmente ante las tendencias del mercado; 3) Crear productos originales y de valor agregado para atender nichos de mercado en países objetivo; y 4) Desarrollar y mercadear marcas diferenciadas que atrajeran nichos específicos en países objetivo. (MinCit, 2009)

Hacia el año 2016 se hizo necesaria la evaluación y reformulación estratégica de dicho plan de negocios, identificando 13 líneas de acción críticas para el sector (IDOM Consulting, 2016); las cuales se relacionan a continuación:

- ✓ Promover el uso comercial de ingredientes naturales de la biodiversidad colombiana
- ✓ Elevar los estándares de calidad del sector
- ✓ Promover la protección al consumidor y regular los sustentos de publicidad de productos del sector
- ✓ Incrementar el consumo per cápita de categorías de productos con potencial
- ✓ Promover encadenamientos para fortalecer los eslabones productivos del sector en Colombia
- ✓ Incrementar la productividad de las empresas del sector
- ✓ Desarrollar capacidades para la gestión de pasivos ambientales en las empresas

- ✓ Desarrollar estrategias de mejoramiento de la cadena de suministro o abastecimiento de las empresas del sector
  - ✓ Incrementar la oferta de programas educativos pertinentes para el sector
  - ✓ Promover la implantación de infraestructura intangible en las empresas del sector
  - ✓ Fomentar la innovación en las empresas del sector
  - ✓ Gestionar mecanismos que faciliten el comercio exterior, a través de la reducción de barreras de tipo arancelario y no arancelario
    - ✓ Promover la presencia del sector en mercados objetivo y la Inversión Extranjera Directa
- Políticas asociadas al ingreso de la población

En la Encuesta Nacional de Presupuestos de los Hogares (ENPH 2016-2017), realizada por el DANE, se evidencia que en todo el país el 22,3% de los hogares compuestos por cinco o más personas, perciben ingresos menores a 1 SMLMV; el 30,4%, de 1 a menos de 2 SLMLMV; el 19,3% de 2 a menos de 3 SMLMV; y el 27,8%, más de 3 SLMLMV (La nota económica, 2018, b). Los bajos ingresos que recibe la mayor porción de la población en Colombia, puede afectar el nivel de ventas de las empresas del sector, en la medida que el consumidor prefiere disponer sus ingresos para los gastos más básicos.

No obstante al momento de concertarse el salario mínimo en Colombia entre gremios, centrales obreras y gobierno, generalmente no se producen acuerdos y termina por decretarlo el gobierno. Frente a estas jornadas de discusión los gremios empresariales buscan proponer un valor que no afecte sus costos asociados a la mano de obra. El salario mínimo legal mensual en Colombia para el año 2020 es de \$877.803.

- La necesidad de políticas estructurales

Los cambios de administración en el sector público a nivel local y a nivel nacional, la mayoría de las veces traen consigo el cambio de políticas públicas, y este aspecto genera incertidumbre en los diferentes sectores, los cuales prefieren aplazar sus decisiones, por ejemplo en materia de inversión, en espera de una respuesta o resultado frente a la eficacia de la política pública.

Frente a la situación socio económica del país se requieren políticas estructurales, integrales y de largo plazo; es decir que el poder ejecutivo no solo se enfoque en las reformas tributarias, sino que considere otros aspectos como por ejemplo la educación, la formalidad laboral, la infraestructura y destinar mayores recursos a la innovación, la investigación y la tecnología. Dichos

aspectos jalonan la competitividad y la productividad, y por supuesto dinamizan la economía del sector industrial y comercial.

- Política fiscal

Uno de los aspectos de la política fiscal actual es la directriz de austeridad en el gasto en el sector público, de tal forma que se pretende reducir al máximo los gastos de funcionamiento de las entidades públicas. Una medida como estas, puede afectar al sector comercio, ya que se pueden ver reducidos los puestos de trabajo, y/o la adquisición de bienes y servicios que demandan las entidades públicas, lo cual podría perjudicar las ventas de las empresas productoras y comercializadoras.

- Comercio internacional

En términos de comercio internacional Colombia sostiene 13 acuerdos comerciales que ofrecen beneficios arancelarios y estabilidad para las inversiones en el subsector a largo plazo; 11 acuerdos comerciales de inversión en el país incluyen acuerdos para la promoción y protección recíproca de las inversiones. El comercio internacional ofrece la posibilidad de acceso preferencial a más de 1.500 millones de consumidores que se tienen con países de la Comunidad Andina, Nafta, Mercosur, Estados Unidos, Unión Europea, Triángulo Norte y Canadá. (Procolombia, s.f. b).

#### **2.4.4. Variable social.**

Según el informe de sostenibilidad de la industria cosmética y de aseo (ANDI, 2015), las empresas del sector realizan inversión social dirigidas a las comunidades de influencia, a organizaciones en la cadena de valor y a grupos en situación de vulnerabilidad, que necesitan apoyo para mejorar su calidad de vida. Por parte del sector existe un compromiso por el bien general y por promocionar beneficios para la salud, la autoestima y el bienestar de los productos del sector. En este sentido, se realizan donaciones en dinero y especie, se promueven acciones de voluntariado de los empleados y de ejecutan proyectos de impacto social a través de fundaciones o áreas sociales propias.

Para llevar a cabo tal propósito, las empresas del sector trabajan de la mano con organizaciones sociales, agencias internacionales, entidades del gobierno y otras empresas de cosméticos y aseo.

Durante el año 2015, todas las empresas destinaron recursos de inversión social y apoyo a la comunidad; en promedio destinaron el 0,57% de sus ingresos operacionales a este rubro.

Fundamentalmente, las empresas del sector de cosméticos y aseo focalizaron sus actividades en ocho áreas de intervención:

1. Programas de nutrición y hábitos saludables
2. Educación para una adecuada higiene y salud
3. Programas de empoderamiento de las mujeres
4. Programas de apoyo a los niños y jóvenes, principalmente enfocados a la educación
5. Donaciones de productos como pañales, productos de cuidado del hogar y de belleza
6. Procesos de fortalecimiento de recicladores y sus familias con iniciativas sociales enfocadas en su bienestar
7. Donación de productos para la prevención de enfermedades
8. Acciones de educación ambiental

Hacia el futuro existen grandes oportunidades para aumentar las acciones sociales de fortalecimiento de la cadena de valor; el verdadero reto consiste en hacer una inversión social alineada con las estrategias de negocio de las empresas. (ANDI. 2015)

#### **2.4.5. Variable tecnológica.**

Colombia es uno de los países de Latinoamérica y el Caribe con mayor progreso en innovación tecnológica, por lo que se sitúa en el grupo destacado hacia la conversión digital. En términos porcentuales, Colombia registra un desarrollo del 3,2 % en la última década, a menos de un punto de los líderes de la región: Bolivia (4,1 %), Ecuador (3,7 %) y Uruguay (3,4 %) (La nota económica, 2018b).

El avance en innovación tecnológica es favorable para el sector analizado, puesto que facilita las transacciones entre clientes y empresas, permite la fidelización de clientes, favorece el acceso a los productos por medio de compras electrónicas, las empresas pueden disponer de bases de datos de sus clientes (gustos, preferencias, hábitos de compra, para determinar perfiles del consumidor y enfocar sus estrategias de venta), optimizar procesos, y en términos generales generar un ambiente para transacciones amigables, transparentes y seguras para el consumidor.

Crean en una App que otorga microcréditos en 5 minutos. Un equipo de Latinoamericanos creó Tu progreso, una aplicación para *smartphones* dirigida a tenderos, empresarios independientes o trabajadores de estratos 1, 2 y 3 bancarizados o no bancarizados, en la cual pueden solicitar microcréditos desde \$500.000 hasta \$3.120.000 y que pueden ser aprobados en cinco minutos. La persona interesada en un crédito, descarga la aplicación, se registra con algunos datos básicos y escanea la cédula de ciudadanía. El estudio de crédito lo hace a través de unos algoritmos que luego se cruzan con las centrales de riesgo. Con esto verifica que el usuario es apto para recibir dicho

crédito. En el corto plazo buscan ser líderes en Colombia entre tenderos y microempresarios. (La nota económica, 2018)

Este tipo de avances tecnológicos son favorables para las empresas del sector comercio, ya que le permiten a los consumidores tener recursos financieros para acceder a bienes y servicios para su consumo y/o inversión. En otras palabras, se estimula el consumo, la inversión y por ende las ventas.

Concretamente en el sector de cosméticos la investigación se ha ido incrementando a través de los años, lo cual se evidencia en la producción de documentos técnicos y científicos. En el periodo 2005 – 2015, en el sector cosmético se solicitaron 347 patentes, de las cuales se otorgaron 79; lo que demuestra que existe interés en desarrollar nuevas invenciones en el país y así generar un elemento diferenciador a nivel internacional.

Las empresas del sector reconocen que la innovación conlleva grandes impactos, entre los cuales se destacan los siguientes:

- Mejoras en la calidad
- Ampliación de la gama de bienes y servicios
- Aumento de la productividad
- Mejoras en el cumplimiento de regulaciones, normas y reglamentos técnicos

Así mismo, el sector reconoce obstáculos para lograr la innovación entre los que se encuentran la facilidad de imitación por terceros, la incertidumbre frente a la demanda de los productos innovadores, y los recursos disponibles de cara a las necesidades en la ejecución técnica del proyecto (Mejía, C., 2018).

#### **2.4.6. Variable ambiental.**

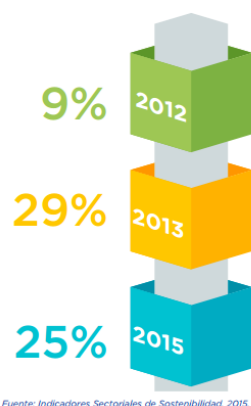
Las empresas de la cámara de la industria cosmética y de aseo de la ANDI, se preocupan por gestionar los impactos ambientales de sus productos a lo largo de su vida útil. Las empresas avanzan en actividades de prevención, control, educación y colaboración a lo largo de la cadena. Principalmente la cámara lidera los siguientes frentes:

- ✓ Prevención de los impactos en la biodiversidad generados en la producción de materia prima
- ✓ Reducción de impactos ambientales a causa de la producción y actividades comerciales
- ✓ Control de los impactos ambientales de los residuos de pos consumo de los productos

En suma, la cámara promueve el intercambio de buenas prácticas y proyectos de colaboración en la cadena para gestionar impactos, buscando que el sector realice una gestión responsable y sostenible de forma voluntaria. También se orientan esfuerzos por abogar una normatividad ambiental acorde a la realidad y apoyar a empresas en el cumplimiento de nuevas regulaciones.

A nivel sectorial se trabaja en la innovación de procesos productivos y en la compra de tecnología eficiente, con el fin de reducir la huella ambiental, mejorar la eficiencia y reducir los costos. Del mismo modo se trabaja en el ajuste de los procesos y en el entrenamiento y sensibilización a los empleados, ya que ellos son los encargados de la gestión en el día a día.

Parte del compromiso de las empresas con la variable ambiental, incluye la adopción e implementación de un sistema de gestión ambiental; en este sentido se evidencia que cada vez más son las empresas que cuentan con el certificado de la norma ISO 14001. Según la ANDI (2015), para el año 2012 el 9% de las empresas contaban con la certificación ambiental; en el año 2013 el 29% y para el año 2015 el 25%, tal como se ilustra en la siguiente imagen:



**Figura 6.** Participación de empresas con certificación ISO 14001, ANDI (2015).

Dentro de las principales acciones llevadas a cabo en el sector, para controlar los impactos ambientales en la producción y comercialización de productos cosméticos y de aseo, se encuentran las siguientes:



**Figura 7.** Acciones para el control de impactos ambientales en producción y comercialización ANDI, (2015).

Para finalizar el análisis de la variable ambiental, es importante mencionar que las empresas del sector se enfrentan al reto de seguir avanzando en el control de los impactos ambientales a través de acciones de medición, monitoreo y gestión de la mejora continua, para lograr cambios significativos y amigables con el medio ambiente, en los sistemas de producción.

### 3. Herramientas de diagnóstico

#### 3.1 Matriz efe

Tabla 7.

*Matriz EFE Aseo Emmanuel S.A.S.*

#### MATRIZ EFE DE LA EMPRESA ASEO EMMANUEL S.A.S

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PES O	CALIF I- CACI ÓN	PESO PONDERA DO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Los <b>clientes potenciales</b> frecuentes y ocasionales pertenecientes al sector público y privado	0,01	1	0,01
El <b>mejoramiento de los tiempos de entrega</b> de los productos a los clientes	0,02	1	0,2
Se realizan <b>alianzas estratégicas</b> con empresas de la competencia, para incentivar las ventas	0,03	1	0,03
Los <b>precios de la competencia</b> se encuentran en un nivel semejante a los de la compañía	0,02	1	0,3
La empresa pertenece al sector industrial y a la actividad fabricación de otros productos químicos (DANE, 2018). Para el total nacional del año 2018, el renglón de "otros productos químicos" <b>ocupaba el segundo puesto dentro del grupo de de industriales</b> que concentran la mayor parte de producción bruta, con una participación del 6,9%	0,03	2	0,06
El sector de cosméticos y aseo en Colombia se encuentra posicionado en la economía nacional, siendo líder en la región andina y <b>quinto mercado en América Latina</b>	0,02	2	0,04



Para Colombia este sector se traduce en una oportunidad de negocio, dada la gran riqueza en biodiversidad del país, la tendencia hacia el cuidado y el bienestar personal, y la preferencia hacia productos naturales; lo cuales constituyen **oportunidades de desarrollo e innovación para este sector.**

La Encuesta Nacional de Presupuestos de los Hogares (ENPH 2016-2017), reveló las tendencias de consumo de los colombianos, el renglón de bienes y servicios diversos registró una <b>participación de 18,3%</b> (DANE, 2018a).	0,03	3	0,09
El renglón de bienes y servicios diversos, incluye el cuidado personal en el cual se encuentran los productos cosméticos y de aseo de uso personal; muchos de estos productos son de uso diario, masivo y se encuentran incluidos en la <b>canasta familiar</b> colombiana como “artículos para la limpieza del hogar” y “artículos para el aseo y cuidado personal	0,02	3	0,06
Según el DANE, el Producto Interno Bruto PIB creció el 3,3% en el año 2019 con respecto al año 2018; las actividades económicas que más contribuyen a esta dinámica son: <b>Comercio al por mayor y al por menor</b> ; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida crece 4,9% (contribuye 0,9 puntos porcentuales a la variación anual).	0,01	3	0,03

Según estudio realizado en el año 2016, las <b>ventas del sector cosmético registraron un incremento</b> promedio del 7% anual en los últimos 5 años. (Euromonitor international, 2016)	0,02	4	0,08
El sector cuenta con el <b>plan de negocios del sector de cosméticos y aseo del año 2009</b> , liderado por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo y la ANDI	0,02	3	0,06
Acuerdos de comercio internacional de Colombia con otros países y grupos económicos del mundo	0,03	2	0,06
Por parte del sector <b>existe un compromiso por el bien general y por promocionar beneficios para la salud</b> , la autoestima y el bienestar de los productos del sector. En este sentido, se realizan donaciones en dinero y especie, se promueven acciones de voluntariado de los empleados y de ejecutan proyectos de impacto social a través de fundaciones o áreas sociales propias.	0,06	2	0,12
Colombia es uno de los países de Latinoamérica y el Caribe con mayor progreso en <b>innovación tecnológica</b> , por lo que se sitúa en el grupo destacado hacia la conversión digital.	0,03	2	0,06
A nivel sectorial se trabaja en la innovación de procesos productivos y en la compra de tecnología eficiente, con el fin de <b>reducir la huella ambiental</b> , mejorar la eficiencia y reducir los costos.	0,02	2	0,04
Parte del compromiso de las empresas con la variable ambiental, incluye la <b>adopción e implementación de un sistema de gestión ambiental</b> ; en este sentido se evidencia que cada	0,02	1	0,4

vez más son las empresas que cuentan con el certificado de la norma ISO 14001

---

#### AMENAZAS

---

La <b>preferencia de empresas de la competencia</b> , por parte de los clientes de la compañía	0,01	2	0,02
Se presentan demoras en la entrega de insumos y materias primas, por parte de los proveedores	0,01	2	0,02
En algunas ocasiones la <b>materia prima suministrada por los proveedores no es de buena calidad</b> , lo cual repercute en la insatisfacción por parte del cliente.	0,03	2	0,06
No se cuenta con un formato o método para la selección de proveedores.	0,2	1	0,2
En cuanto al clima para hacer negocios en el país, Si se contrae la inversión y la creación de nuevas empresas, con ello se dejan de generar nuevos puestos de trabajo y fuentes de generación de ingresos, lo cual puede <b>afectar el consumo y por ende el nivel de ventas</b> del subsector de productos de cosméticos y aseo.	0,02	2	0,04
En cuanto al indicador de desempleo, el DANE reporta que para el mes de enero de 2020, total nacional, <b>la tasa de desempleo fue 13,0%</b> , y en el mismo mes del año anterior, la tasa fue de 12,8%.	0,03	2	0,3
Los <b>bajos ingresos que recibe la mayor porción de la población en Colombia</b> , puede afectar el nivel de ventas de las empresas del sector, en la medida que el consumidor prefiere disponer sus ingresos para los gastos más básicos.	0,03	3	0,09

Los cambios de administración en el sector público a nivel local y a nivel nacional, la mayoría de las veces traen consigo el cambio de políticas públicas, y este aspecto genera **incertidumbre en los diferentes sectores**

Austeridad en el gasto en el sector público: puede afectar al sector comercio, ya que se pueden ver reducidos los puestos de trabajo, y/o la adquisición de bienes y servicios que demandan las entidades públicas, lo cual <b>podría perjudicar las ventas</b> de las empresas productoras y comercializadoras.	0,1	2	0,30
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>53</b>	<b>2,67</b>

#### ANÁLISIS:

Con respecto al resultado obtenido en la matriz EFE en la compañía ASEO EMMANUEL S.A.S. nos da una puntuación de **2,67** lo que nos indica que debe seguir siendo cada vez más competente en el mercado en el cual se encuentra inmersa, mejorar sus procesos internos especialmente los que repercuten con el cliente externo para poder estar cada vez a la vanguardia y generar buenas relaciones para elevar el desarrollo de la organización según sus visión estratégica.

Nota: Fuente: Autoría propia a partir de información suministrada por ASEO EMMANUEL S.A.S (2020).

### 3.2 Matriz efi

Tabla 8.

*Matriz EFI Aseo Emmanuel S.A.S.*

#### MATRIZ EFI DE LA EMPRESA ASEO EMMANUEL S.A.S

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Capacidad de toma de decisiones por parte de la gerencia	0,06	4	0,24

Los objetivos se encuentran alineados con la misión y visión de la empresa	0,02	4	0,08
La empresa cuenta con un colaborador en proceso de grado como contador, y un contador titulado para las funciones financieras y contables	0,04	3	0,12
Se tienen costos de producción bajos, lo cual permite obtener el margen de utilidad deseado.	0,06	4	0,24
Precios asequibles de los productos	0,02	4	0,08
Calidad en el producto	0,02	3	0,06
Campañas promocionales (descuentos, obsequios)	0,04	3	0,12
Se atienden los requerimientos de los clientes	0,04	3	0,12
Las personas que laboran en el área comercial tienen buena actitud de servicio al cliente	0,05	4	0,2
El buen nivel de inventario de productos constituye una gran ventaja para los clientes, quienes esperan encontrar una amplia y variada oferta de productos	0,04	4	0,16
Se otorgan incentivos al personal por el cumplimiento de metas	0,05	3	0,15
La compañía tiene baja rotación de personal	0,04	4	0,16
El gerente identifica un buen clima laboral en la compañía	0,04	4	0,16
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de comunicación entre las áreas de la empresa	0,05	1	0,05
La empresa cuenta con un esquema de planeación estratégica básico	0,02	3	0,06
No se realizan capacitaciones al interior de la empresa en el tema del servicio al cliente	0,02	1	0,02
No se cuenta con área o función especializada para atender los requerimientos de los clientes	0,03	2	0,06
La compañía no cuenta con inmuebles propios para la fabricación de los productos	0,03	4	0,12

No se evidencia la producción de productos innovadores	0,03	3	0,09
En la actualidad el área de recursos humanos tiene funciones limitadas, es decir solo se encarga del proceso de selección y contratación de personal	0,2	2	0,4
Los procesos del área del recursos humanos están a cargo de una asistente administrativa	0,04	2	0,08
No se cuenta con un programa completo de bienestar de personal	0,04	3	0,12
Falta de estrategias de selección de proveedores y control de calidad en las materias primas	0,02	1	0,02
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>69</b>	<b>2,91</b>

### ANÁLISIS:


Con respecto al resultado obtenido en la matriz EFI en la compañía ASEO EMMANUEL S.A.S. nos da una puntuación de **2,91** lo que nos indica que se cuenta con un buen liderazgo de parte del área directiva lo que le permite tomar buenas decisiones, sin embargo sigue teniendo presente fallas en el área de recursos humanos y en el área de servicio al cliente en relación con los proveedores, principalmente al mejorar la calidad en los productos que ofrece teniendo una buena selección le permitirá seguir estando a la vanguardia de otras empresas del mismo sector.

*Nota:* Autoría propia a partir de información suministrada por ASEO EMMANUEL S.A.S (2020).

### 3.3 Matriz dofa

Tabla 9.

*Matriz DOFA Aseo Emmanuel S.A.S.*

<b>MATRIZ DOFA EMPRESA</b> <b>ASEO EMMANUEL S.A.S</b>		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	
Los clientes potenciales frecuentes y ocasionales pertenecientes al sector público y privado	La preferencia de empresas de la competencia, por parte de los clientes de la compañía	

El mejoramiento de los tiempos de entrega de los productos a los clientes	Se presentan demoras en la entrega de insumos y materias primas, por parte de los proveedores
Se realizan alianzas estratégicas con empresas de la competencia, para incentivar las ventas	En algunas ocasiones la materia prima suministrada por los proveedores no es de buena calidad, lo cual repercute en la insatisfacción por parte del cliente.
Los precios de la competencia se encuentran en un nivel semejante a los de la compañía	No se cuenta con un formato o método para la selección de proveedores.
La empresa pertenece al sector industrial y a la actividad fabricación de otros productos químicos (DANE, 2018). Para el total nacional del año 2018, el renglón de "otros productos químicos" ocupaba el segundo puesto dentro del grupo de de industriales que concentran la mayor parte de producción bruta, con una participación del 6,9%	En cuanto al clima para hacer negocios en el país, Si se contrae la inversión y la creación de nuevas empresas, con ello se dejan de generar nuevos puestos de trabajo y fuentes de generación de ingresos, lo cual puede afectar el consumo y por ende el nivel de ventas del subsector de productos de cosméticos y aseo.
El sector de cosméticos y aseo en Colombia se encuentra posicionado en la economía nacional, siendo líder en la región andina y quinto mercado en América Latina	En cuanto al indicador de desempleo, el DANE reporta que para el mes de enero de 2020, total nacional, la tasa de desempleo fue 13,0%, y en el mismo mes del año anterior, la tasa fue de 12,8%.
Para Colombia este sector se traduce en una oportunidad de negocio, dada la gran riqueza en biodiversidad del país, la tendencia hacia el cuidado y el bienestar personal, y la preferencia hacia productos naturales; lo cuales constituyen oportunidades de desarrollo e innovación para este sector.	Los bajos ingresos que recibe la mayor porción de la población en Colombia, puede afectar el nivel de ventas de las empresas del sector, en la medida que el consumidor prefiere disponer sus ingresos para los gastos más básicos.
La Encuesta Nacional de Presupuestos de los Hogares (ENPH 2016-2017), reveló las	Los cambios de administración en el sector público a nivel local y a nivel nacional, la

tendencias de consumo de los colombianos, el renglón de bienes y servicios diversos registró una participación de 18,3% (DANE, 2018a).

mayoría de las veces traen consigo el cambio de políticas públicas, y este aspecto genera incertidumbre en los diferentes sectores

---

El renglón de bienes y servicios diversos, incluye el cuidado personal en el cual se encuentran los productos cosméticos y de aseo de uso personal; muchos de estos productos son de uso diario, masivo y se encuentran incluidos en la canasta familiar colombiana como “artículos para la limpieza del hogar” y “artículos para el aseo y cuidado personal

Austeridad en el gasto en el sector público: puede afectar al sector comercio, ya que se pueden ver reducidos los puestos de trabajo, y/o la adquisición de bienes y servicios que demandan las entidades públicas, lo cual podría perjudicar las ventas de las empresas productoras y comercializadoras.

---

Según el DANE, el Producto Interno Bruto PIB creció el 3,3% en el año 2019 con respecto al año 2018; las actividades económicas que más contribuyen a esta dinámica son: Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida crece 4,9% (contribuye 0,9 puntos porcentuales a la variación anual).

---

Según estudio realizado en el año 2016, las ventas del sector cosmético registraron un incremento promedio del 7% anual en los últimos 5 años. (Euromonitor international, 2016)

---

El sector cuenta con el plan de negocios del sector de cosméticos y aseo del año 2009, liderado por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo y la ANDI



Por parte del sector existe un compromiso por el bien general y por promocionar beneficios para la salud, la autoestima y el bienestar de los productos del sector. En este sentido, se realizan donaciones en dinero y especie, se promueven acciones de voluntariado de los empleados y de ejecutan proyectos de impacto social a través de fundaciones o áreas sociales propias.

---

Acuerdos de comercio internacional de Colombia con otros países y grupos económicos del mundo

---

Por parte del sector existe un compromiso por el bien general y por promocionar beneficios para la salud, la autoestima y el bienestar de los productos del sector. En este sentido, se realizan donaciones en dinero y especie, se promueven acciones de voluntariado de los empleados y de ejecutan proyectos de impacto social a través de fundaciones o áreas sociales propias.

---

Colombia es uno de los países de Latinoamérica y el Caribe con mayor progreso en innovación tecnológica, por lo que se sitúa en el grupo destacado hacia la conversión digital.

---

A nivel sectorial se trabaja en la innovación de procesos productivos y en la compra de tecnología eficiente, con el fin de reducir la huella ambiental, mejorar la eficiencia y reducir los costos.

---

Parte del compromiso de las empresas con la variable ambiental, incluye la adopción e implementación de un sistema de gestión

ambiental; en este sentido se evidencia que cada vez más son las empresas que cuentan con el certificado de la norma ISO 14001

FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Capacidad de toma de decisiones por parte de la gerencia	Aprovechando la gran capacidad de toma de	Considerando la gran capacidad de toma de
Los objetivos se encuentran alineados con la misión y visión de la empresa	decisiones por parte de la gerencia general de la empresa, se plantea como	decisiones por parte de la gerencia general, es importante hacer una
La empresa cuenta con un colaborador en proceso de grado como contador, y un contador titulado para las funciones financieras y contables	estrategia alinear las líneas de acción de la compañía con el plan de acción del sector de cosméticos y aseo, ya que este se encuentra	evaluación de los proveedores actuales y generar controles a la calidad de las meterías primas, de modo que se asegure una
Se tienen costos de producción bajos, lo cual permite obtener el margen de utilidad deseado.	fundamentado técnicamente, cuenta con un diagnóstico y conoce las necesidades sectoriales.	producción de calidad, manteniendo los bajos costos. En concreto la estrategia se
Precios asequibles de los productos	Considerando el mercado ganado por parte de la compañía por cuanto se	orienta a evaluar los proveedores actuales y establecer unos requisitos
Calidad en el producto	ofrecen productos de calidad, oferta variada y	mínimos de calidad para su contratación o relación comercial.
Campañas promocionales (descuentos, obsequios)	precios asequibles, ASEO EMMANUEL S.A.S, debe	Teniendo la contracción de la inversión en Colombia, el
Se atienden los requerimientos de los clientes	incursionar en el mercado con nuevos productos que	alto desempleo a nivel nacional y el bajo nivel de
Las personas que laboran en el área comercial tienen buena actitud de servicio al cliente	tengan componentes de innovación y tecnología; teniendo como enfoque	ingresos de la población; se plantea que la compañía enfoque su producción hacia

El buen nivel de inventario de productos constituye una gran ventaja para los clientes, quienes esperan encontrar una amplia y variada oferta de productos	principal la producción de productos amigables con el medio ambiente, hechos a base de materias primas naturales (menos químicos) que aporten saludablemente al bienestar de las personas.	productos que sean de primera necesidad, de consumo masivo, que sean innovadores, que tengan un plus (valor agregado), que aporten al medio ambiente (empaque y composición
Se otorgan incentivos al personal por el cumplimiento de metas	Considerando la baja rotación de personal y el buen clima laboral, se debe aprovechar las alianzas estratégicas con otras empresas del sector, para que los empleados intercambien experiencias y se capaciten en nuevos procesos o tendencias.	biodegradables), y que sean de gran impacto para el cuidado personal y la salud humana. Lo anterior, aprovechando el buen nivel de inventario de productos con los que cuentan, los bajos costos de producción y los precios asequibles.
La compañía tiene baja rotación de personal	Aprovechando los costos bajos de producción, la compañía puede ampliar su mercado e incrementar sus ventas, al planear la exportación de sus productos, teniendo en cuenta los acuerdos comerciales de Colombia con otros países.	Aprovechando la baja rotación de personal (estabilidad) y el buen clima laboral; se plantea la estrategia de hacer ejercicios de planeación participativa, involucrando a los actores claves de la compañía, para hacerle frente a las amenazas identificadas; especialmente
El gerente identifica un buen clima laboral en la compañía	Aunado a lo anterior, si la empresa se certifica en la norma ISO 14001, tendría más posibilidades de	a aquellas variables que son más difíciles de controlar y que generan incertidumbre, como por ejemplo las

expansión a nivel local, nacional e internacional.

políticas del gobierno nacional, y los eventos de tipo coyuntural (marchas, paros, protestas, temporadas invernales, epidemias, caída del dólar, etc.)

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Falta de comunicación entre las áreas de la empresa	Teniendo en cuenta que a nivel sectorial se adoptó el	La planeación estratégica de la empresa debe incluir un
La empresa cuenta con un esquema de planeación estratégica básico	plan de negocios (sector de cosméticos y aseo), la estrategia que se plantea es	diagnóstico que permita evaluar a los proveedores actuales, de modo que se
Cuentas por pagar a proveedores	que la planeación estratégica	establezcan controles,
No hay proyección de presupuesto	de la empresa adopte como marco de acción el plan sectorial, considerando las necesidades propias de la organización.	acciones y seguimiento, para mejorar la selección de los mismos, garantizar que se obtienen materias primas oportunas y de calidad, con el
No se ha calculado la Tasa Interna de Retorno TIR	Considerando la posición del sector dentro de la	fin de que el producto final que ofrece la compañía
No se realizan capacitaciones al interior de la empresa en el tema del servicio al cliente	economía nacional, el incremento que ha registrado en los últimos	atienda las necesidades y requerimientos de los clientes.
No se cuenta con área o función especializada para atender los requerimientos de los clientes	años, y la posibilidad de captar nuevos clientes frecuentes y ocasionales	La compañía debe hacer inversiones para desarrollar productos innovadores, que
La compañía no cuenta con inmuebles propios para la fabricación de los productos	(sector público y privado); la estrategia que se propone es que la empresa realice un	impidan que los clientes prefieran los productos de la compañía. Una estrategia es

No se evidencia la producción de productos innovadores	análisis financiero que brinde elementos para la toma de decisiones de manera oportuna, Asimismo se plantea la necesidad de	incursionar en productos derivados de materias primas naturales y que sean amigables con el medio ambiente.
En la actualidad el área de recursos humanos tiene funciones limitadas, es decir solo se encarga del proceso de selección y contratación de personal	hacer una planeación financiera que permita generar un presupuesto de ingresos, costos y gastos, para el corto y mediano plazo.	Para hacerle frente a las amenazas y minimizar las debilidades, se propone que la compañía elabore una matriz de riesgos, estableciendo los de alto,
Los procesos del área del recursos humanos están a cargo de una asistente administrativa	Considerando las ventajas que ofrece el sector, dado que muchas empresas pertenecientes a este	mediano y bajo impacto. Esta matriz también deberá contener los posibles efectos, las acciones para mitigarlos y el plazo del plan de acción para su ejecución.
No se cuenta con un programa completo de bienestar de personal	demuestran crecimiento, responsabilidad social, compromiso ambiental, innovaciones, adelantos tecnológicos, apertura de mercados internacionales;	Se propone dar una mayor importancia al área de talento humano, dado que el personal con el que cuenta la empresa es el activo más valioso. Esta área deberá
Falta de estrategias de selección de proveedores y control de calidad en las materias primas	una estrategia que la compañía puede adoptar es tomar las empresas del sector como referencia y adoptar las buenas prácticas y experiencias exitosas	establecer el manual de funciones y procedimientos del personal, realizar los programas de bienestar de personal, evaluaciones de desempeño, mediciones del clima organizacional, capacitaciones,

entrenamientos, entre otros; para mejorar la productividad de la empresa y hacerla más competitiva, de cara a las variables del macroentorno que representan amenazas para la misma.

*Nota:* Fuente: Autoría propia a partir de información suministrada por ASEO EMMANUEL S.A.S (2020).

### 3.3.1. Análisis.

El cruce entre las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, permite generar una serie de estrategias que la empresa puede considerar a fin de mejorar sus procesos internos y aprovechar las variables positivas que ofrece el macroentorno para llegar a ser más competitiva. Es importante que la compañía adopte estrategias para hacerle frente a las amenazas de manera inteligente, diferenciándose de las empresas competidoras.

Como resultado de esta matriz DOFA, se espera que la empresa realice una planeación estratégica participativa, alineada con el plan de negocios sectorial, y que además establezca una matriz en la que se determinen los riesgos y posibles efectos que tiene la organización.

Las estrategias derivadas de la matriz DOFA, se constituyen en insumo clave para la formulación del presente plan de mejora.

### 3.4 Matriz pestel

Tabla 10.

*Matriz Pestel Aseo Emmanuel S.A.S.*

Político	Línea de política pública por parte del gobierno nacional a través del Plan Nacional de Desarrollo para fortalecer el sector empresarial y reducir la informalidad	Los bajos ingresos que recibe la mayor porción de la población en Colombia puede afectar el nivel de ventas de las empresas del sector, en la medida que el consumidor prefiere disponer sus ingresos para los gastos más básicos.
----------	--	--

	El plan de negocios del sector de cosméticos y aseo, como instrumento trazador y orientador de las acciones sectoriales	Los cambios de administración en el sector público a nivel local y a nivel nacional, la mayoría de las veces traen consigo el cambio de políticas públicas, y este aspecto genera incertidumbre en los diferentes sectores.
	En términos de comercio internacional Colombia sostiene 13 acuerdos comerciales que ofrecen beneficios arancelarios y estabilidad para las inversiones en el subsector a largo plazo.	Austeridad en el gasto en el sector público: puede afectar al sector comercio, ya que se pueden ver reducidos los puestos de trabajo, y/o la adquisición de bienes y servicios que demandan las entidades públicas, lo cual podría perjudicar las ventas de las empresas productoras y comercializadoras.
Económico	El renglón de bienes y servicios diversos, que se encuentra en segunda posición de la gráfica, incluye el cuidado personal en el cual se encuentran los productos cosméticos y de aseo de uso personal. Aunque la estadística no presenta cifras discriminadas en cuanto al gasto de los hogares en estos productos particulares, si se puede mencionar que muchos de estos productos son de uso	Clima poco favorable para hacer negocios en el país: Si se contrae la inversión y la creación de nuevas empresas, con ello se dejan de generar nuevos puestos de trabajo y fuentes de generación de ingresos, lo cual puede afectar el consumo y por ende el nivel de ventas del subsector.

diario, masivo y se encuentran incluidos en la canasta familiar colombiana como “artículos para la limpieza del hogar” y “artículos para el aseo y cuidado personal”.

---

Muchos de los productos de cosmética y aseo se encuentran incluidos en la canasta familiar colombiana, y son de uso diario y masivo. Estos productos se encuentran incluidos en el renglón de bienes y servicios diversos según la Encuesta Nacional de Presupuestos de los Hogares (ENPH 2016-2017), el cual participó en el 2018 con un 18,3%, dentro de la composición del gasto de los hogares.

---

Alta tasa de nivel de desempleo a nivel nacional: En cuanto al indicador de desempleo, el DANE reporta que para el mes de enero de 2020, total nacional, la tasa de desempleo fue 13,0%, y en el mismo mes del año anterior, la tasa fue de 12,8%. La tasa de desempleo nacional del trimestre móvil noviembre 2019 - enero 2020 fue 10,6%, y para el trimestre móvil noviembre 2018 - enero 2019 fue 10,4%.

---

Según el DANE, el Producto Interno Bruto PIB creció el 3,3% en el año 2019 con respecto al año 2018; las actividades económicas que más



contribuyen a esta dinámica son: Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida crece 4,9% (contribuye 0,9 puntos porcentuales a la variación anual).

---

Entre el periodo comprendido entre el año 2010 y 2015, las ventas del sector alcanzaron un crecimiento promedio anual del 7%

---

Socio cultural

Las empresas del sector realizan inversión social dirigida a las comunidades de influencia, a organizaciones en la cadena de valor y a grupos en situación de vulnerabilidad, que necesitan apoyo para mejorar su calidad de vida. Por parte del sector existe un compromiso

No se identifican tendencias desfavorables

por el bien general y por  
promocionar beneficios  
para la salud, la  
autoestima y el bienestar  
de los productos del  
sector.

---

Las empresas del sector  
han destinado recursos  
económicos importantes  
en inversión social

---

Ejecución de proyectos  
de alto impacto social,  
por parte de las empresas  
del sector

---

Tecnológico

Colombia es uno de los  
países de Latinoamérica  
y el Caribe con mayor  
progreso en innovación  
tecnológica, por lo que se  
sitúa en el grupo  
destacado hacia la  
conversión digital

El sector reconoce obstáculos para lograr  
la innovación entre los que se encuentran  
la facilidad de imitación por terceros, la  
incertidumbre frente a la demanda de los  
productos innovadores, y los recursos  
disponibles de cara a las necesidades en la  
ejecución técnica del proyecto

---

Concretamente en el  
sector de cosméticos la  
investigación se ha ido  
incrementando a través  
de los años, lo cual se  
evidencia en la  
producción de  
documentos técnicos y  
científicos.

Ecológico

Las empresas de la cámara de la industria cosmética y de aseo de la ANDI, se preocupan por gestionar los impactos ambientales de sus productos a lo largo de su vida útil. Las empresas avanzan en actividades de prevención, control, educación y colaboración a lo largo de la cadena.

---

La cámara de la industria cosmética y de aseo de la ANDI, promueve el intercambio de buenas prácticas y proyectos de colaboración en la cadena para gestionar impactos, buscando que el sector realice una gestión responsable y sostenible de forma voluntaria. También se orientan esfuerzos por abogar una normatividad ambiental acorde a la realidad y apoyar a empresas en el

Se requiere mayor inversión y tecnología para producir productos que sean biodegradables, que no contaminen el medio ambiente.

El cambio climático está avanzando a un ritmo más rápido, de lo que avanzan los desarrollos para mitigar los impactos asociados.

cumplimiento de nuevas regulaciones.

---

A nivel sectorial se trabaja en la innovación de procesos productivos y en la compra de tecnología eficiente, con el fin de reducir la huella ambiental, mejorar la eficiencia y reducir los costos.

---

Parte del compromiso de las empresas con la variable ambiental, incluye la adopción e implementación de un sistema de gestión ambiental; en este sentido se evidencia que cada vez más son las empresas que cuentan con el certificado de la norma ISO 14001. Según la ANDI

---

Legal

Uno de los pilares estratégicos de la cámara de la industria cosmética y de aseo de la ANDI, es la "formalización control de la legalidad"

Los requisitos legales y técnicos de exportación son bastante rigurosos, lo cual se convierte en un obstáculo para las pequeñas empresas del sector que desean crecer hacia mercados internacionales.

Una de las líneas del gobierno nacional a través del Plan Nacional de Desarrollo, es promover la formalidad empresarial	El contrabando y la falsificación (mercado ilegal) son dos factores que amenazan el crecimiento del mercado interno y, además, generan riesgos para la salud de los consumidores
---	--

*Nota:* Fuente: Autoría propia (2020).

### **3.4.1. Análisis.**

La matriz PESTEL refleja los principales aspectos consultados en el macroentorno, que son relevantes y reflejan tendencias favorables y desfavorables para el sector de cosméticos y aseo. Estos factores constituyen información clave para la compañía en la formulación de estrategias, la elaboración del plan de mejora, y para que la empresa tenga mejores insumos al momento de realizar su planeación estratégica y tomar decisiones.

### **3.5. Cinco fuerzas de porter**

A continuación, se presenta el análisis sectorial cuya finalidad es, identificar a partir del modelo de las cinco fuerzas competitivas, el nivel de impacto de las mismas sobre las empresas que integran el sector.

*Análisis:*

#### **3.5.1. Fuerza competitiva: rivalidad.**

El plus diferencial de los competidores radica en que las empresas tienen sus puntos de venta en calidad propia, lo que les permite minimizar los costos operativos, a diferencia de la compañía ASEO EMMANUEL SAS., que tiene sus establecimientos bajo la figura de arrendamiento; lo cual produce que se encuentre en desventaja frente a la competencia

#### **3.5.2. Fuerza competitiva: poder de negociación proveedores.**

Se identifica la necesidad que tiene la empresa para mejorar el poder de negociación con los proveedores, en términos de calidad de las materias primas, y cumplimiento en la entrega de los insumos. Lo anterior, a fin de satisfacer las necesidades de los clientes y garantizar un producto de calidad.

#### **3.5.3. Fuerza competitiva: poder de negociación clientes.**

Es importante que la compañía cuente con una política de clientes, en la que se establezcan las pautas para acuerdos comerciales: líneas de crédito, ventas en grandes volúmenes, formas y medios de

pago, descuentos e incentivos, entre otros. Aunado a lo anterior, es relevante contar con un plan de expansión, que cubra clientes de otras regiones, y llegar a otros segmentos del mercado.

#### **3.5.4. Fuerza competitiva: productos/servicios sustitutos.**

La compañía tiene la oportunidad de incursionar en el futuro con la producción y comercialización de productos hechos a base de componentes naturales, amigables con el medio ambiente.

#### **3.5.5. Fuerza competitiva: nuevos competidores.**

Las empresas multinivel y de ventas por catálogo proliferan cada vez más en el mercado, y las existentes amplían su oferta a productos de cosméticos y aseo, así como artículos de cuidado personal.

La empresa debe adoptar planes y estrategias para hacerle frente a esta amenaza, como por ejemplo fortaleciendo los canales de distribución, mejorando la publicidad, brindando facilidades para el cliente reciba los productos en la puerta de su casa, promoviendo las ventas online, entre otros. Además, se destaca la importancia de contar con una página web para que los clientes conozcan de forma masiva la línea de productos ofrecidos por la compañía.

## **4. Problema de investigación**

### **4.1. Planteamiento del problema**

En la compañía ASEO EMMANUEL S.A.S. actualmente se puede evidenciar luego de un diagnóstico inicial realizado a la misma falencias a nivel interno y externo como: inconvenientes en el área de talento humano en lo relacionado con la estructuración de la misma, falta de comunicación entre las áreas, no se cuenta con un área específica que atienda el requerimiento de los clientes y fallas en la relación proveedores- materia prima que repercute significativamente en el cliente final.

La empresa aunque lleva contabilidad y una estructura administrativa ha venido presentando dificultades a la hora de innovar en sus productos, en poder mejorar sus procesos de producción ya que no cuenta con una alianza estratégica con sus proveedores por que no ha estructurado un programa adecuado de selección de los mismos lo que a su vez se traduce en costos y gastos para la empresa que finalmente los aprecia el consumidor que compra o hace uso de los productos que fabrica y comercializa la misma.

### **4.2. Formulación del problema**

¿De qué manera se puede fortalecer la gestión administrativa y financiera de la empresa ASEO EMMANUEL S.A.S. a través del fortalecimiento en la gestión de los proveedores?

## 5. Objetivos

### 5.1. Objetivo general

Elaborar un plan de mejora para el fortalecimiento en la gestión de proveedores en la empresa ASEO EMMANUEL S.A.S. impactando en la gestión administrativa y financiera de la misma.

#### 5.1.1. Objetivos específicos.

- Elaborar un formato de selección y evaluación de proveedores para la empresa ASEO EMMANUEL S.A.S. con el fin de contribuir con la satisfacción del cliente final.
- Fortalecer la relación de en la cadena de abastecimiento desde el productor hasta el consumidor final.
- Dar a conocer la importancia que tiene actualmente la calidad de los productos o servicios como premisa para el cliente.



## 6. Justificación

La relación de los proveedores como parte importante en la cadena logística es hoy en día un tema muy importante para cualquier organización ya sea pequeña o grande y requiere que al interior de cada una se tomen ciertas acciones y decisiones muy importantes para que el resultado final sea el desarrollo de un buen servicio al cliente.

Una organización que realice sus compras de insumos o materia prima de mala calidad le permite que su producto o servicio no satisfaga adecuadamente los requerimientos de su cliente final.

Al llevar a cabo una forma de seleccionar adecuadamente los proveedores en la compañía ASEO EMMANUEL S.A.S. ya sea mediante un formato establecido para los mismos le permitirá estar a la vanguardia en el mercado, elevar sus índices de producción teniendo en cuenta la calidad de sus productos y finalmente una mejor percepción por parte del consumidor final.

El sector de cosméticos y aseo en Colombia tuvo un crecimiento del 11,5% en comparación con años anteriores; se ha podido evidenciar que ha tenido una tendencia creciente. Los países mayores productores de cosmético y aseo son: Francia, Alemania, Reino Unido, Corea y Estados Unidos. En Latinoamérica Brasil, Colombia y Perú. El sector de cosméticos y aseo contribuyó a la economía en el año 2016 con una participación en el PIB del 1,1% de la producción total. Colombia es el quinto mercado de cosméticos y artículos de aseo en Latinoamérica (Cámara de la industria Cosmética y Aseo - ANDI, 2017).

Las ventas del sector cosmético han registrado un incremento promedio del 7% anual durante los últimos 5 años. (Cámara de la industria Cosmética y Aseo - ANDI, 2017). Durante 2016 el sector facturó US\$4.240 millones de dólares (Cámara de la industria Cosmética y Aseo - ANDI, 2017).

Se proyecta que a 2020 el sector se ubique en cifras cercanas a los US\$5.754 millones de dólares (Cámara de la industria Cosmética y Aseo - ANDI, 2017). (Camilo Mejía Zapata Biointropic, 2018).

## 7. Marco referencial

### 7.1. Marco teórico

- El método Justo a tiempo o (Just in Time) describe la importancia de tener los materiales en la cantidad y calidad precisa con el fin de evitar desperdicios que finalmente repercuten en el cliente final. (José Luis Torres Hernández, 2014)

Mediante esta teoría se relaciona la importancia de tener todo en orden especialmente en el proceso de fabricación donde se encuentran materiales y desechos luego de un proceso de transformación y se menciona también que la calidad es indispensable para un engranaje que finalmente es un valor que percibe el consumidor final.

- Según la teoría de sistemas una organización es un sistema que debe ser un engranaje de cada una de sus áreas con un fin determinado, quiere decir que si algún área falla involucra a la misma en su totalidad. (Hernández, 2003)

El desarrollo de esta teoría es de gran utilidad ya que menciona la importancia que deben tener todos los componentes en una organización, si falla la relación con los proveedores o la calidad de los artículos elaborados no satisfacen al consumidor final existe un desengranaje de todo el sistema como lo concibe esta teoría.

La gestión de proveedores es un elemento vital en la administración moderna de las organizaciones, sobre todo si se considera que a partir de la calidad de las entradas se puede garantizar la calidad de las salidas. Es por ello que se hace necesario que los gerentes encargados del aprovisionamiento tengan herramientas que les permitan tomar decisiones ágilmente y, en la medida de lo posible, que sean objetivas y fáciles de usar. (Richard Farfán Bernales, 2014).

La administración de los proveedores juega un papel super importante dentro de las decisiones que se lleven a cabo no solo a nivel interno sino a nivel externo, como se menciona a partir de las entradas se puede garantizar las salidas; es decir, que los insumos que se comercialicen con estos de alguna manera repercuten en el producto final que percibe el cliente al momento de comprar un producto.

La Cadena de Abastecimiento se define como la integración de procesos claves del negocio, que van desde los proveedores hasta el usuario final y proporcionan productos, servicios e información que agrega valor a los clientes y demás implicados (comunidad, accionistas, gobierno, etc.). (Alfredo Beltrán Amador, Angèlica Burbano Collazos, 2002).

## 7.2. Marco conceptual

- **Cadena de Suministro:** Es un conjunto de elementos que permiten que las empresas cuenten con la organización necesaria para llevar a cabo el desarrollo de un producto o servicio y que este cumpla el objetivo principal que es satisfacer las necesidades del cliente final.

- **Cadena de Valor:** Es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa o mejor diferenciada que sus rivales.

- **Calidad:** Es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas en el consumidor. Tales propiedades o características podrían estar referidas a los insumos utilizados, el diseño, la presentación, la estética, la conservación, la durabilidad, el servicio al cliente, el servicio de postventa, etc.

- **Consumidor:** Es uno de los agentes económicos que intervienen en la cadena productiva. Todo consumidor posee una serie de necesidades que satisfacer, y lo hace gracias al intercambio de dinero por los bienes y servicios ofertados que desea, y que le brinda un productor o proveedor.

- **Just in Time (Justo a Tiempo):** Es una filosofía industrial que puede resumirse en fabricar los productos estrictamente necesarios, en el momento preciso y en las cantidades debidas: hay que comprar o producir solo lo que se necesita y cuando se necesita.

- **Materia Prima:** Es todo aquel elemento que se transforma e incorpora en un producto final. Un producto terminado tiene incluido una serie de elementos y subproductos, que mediante un proceso de transformación permitieron la confección del producto final.

- **Momento de Verdad:** Es un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la empresa y se crea una impresión sobre la calidad de su servicio, no necesariamente lo determina el contacto humano ya que la infraestructura, señalamientos, oficinas, etc., es también un momento de la verdad.

- **Producto:** Es cualquier cosa producida para el consumo y la inversión. También es todo lo que circule en el mercado o comercio. Este puede ser de diversa índole: consumo, industrial, técnico, agrícola, artesanal, entre otros.

- **Proveedor:** Es aquel tercero que abastece de materiales u otros suministros a la empresa, los cuales son necesarios para su desarrollo y funcionamiento.

- **Servicio al Cliente:** El servicio al cliente se refiere a toda la gestión que realiza una empresa o una organización para cubrir las necesidades de las personas que utilizan o compran sus productos o servicios.

### 7.3. Marco legal

Tabla 11.

*Normatividad en relación al problema de investigación*

NORMA	APLICACIÓN
Resolución 03774 de 01 de Noviembre de 2004 INVIMA	Título VII Manejo de Insumos Título VIII Producción Título IX Garantía de Calidad Esta normatividad plantea lineamientos básicos para las empresas del sector de aseo y cosméticos en toda la cadena de abastecimiento.
NTC ISO 9001:2015	Dentro del contexto de la organización que enmarca la norma se hace referencia a analizar muy bien los proveedores como parte importante para el consumidor final.
NTC ISO 14001:2015	Esta norma habla de la importancia que tiene la gestión ambiental dentro de una organización y el manejo de los residuos en todo el proceso productivo de un bien o servicio ofrecido por una organización.
Ley 1480 de 2011	Art. 6 Calidad, seguridad e idoneidad de los productos ofrecidos por un productor La importancia de realizar pruebas a las condiciones y características de los

	insumos utilizados para sacar un producto al mercado en óptimas condiciones.
Norma ISO 9004	La importancia de satisfacer al cliente teniendo en cuenta la calidad de los productos o servicios ofrecidos y la importancia de consolidar los proveedores como socios importantes para la compañía ya que le aportan crecimiento a la misma. Incluye los recursos, insumos o productos proporcionados por los mismos y su estándar de calidad.
Ley 1762 de 2015 SARLAFT	Le permite a la organización objeto de estudio analizar muy bien a sus proveedores en relación a los productos ofrecidos por los mismos y poder tener una mayor credibilidad con sus demás grupos de interés.
Decreto 1545 de 1998	Se dan lineamientos generales a las empresas del sector de aseo basados en estándares mínimos de calidad de acuerdo al INVIMA.
Resolución 0689 de 03 de Mayo de 2016	Reglamentación técnica para los compuestos encontrados en jabones y detergentes de los productos de aseo.
Ley 4170 de 03 de Noviembre de 2011	Proporciona lineamientos básicos para compras realizadas con entidades del estado colombiano.

*Nota:* Fuente Autoría propia a partir de Google Académico (2020).

## 8. Plataforma estratégica

Tabla 12.

### *Plataforma estratégica Aseo Emmanuel S.A.S.*

Según lo encontrado en el diagnóstico inicial en la compañía ASEO EMMANUEL S.A.S. se ha podido evidenciar que su fin principal es brindar un excelente servicio al cliente a través de sus productos o servicios que ofrece y necesita adecuar su estructura organizacional que se compone principalmente de: misión, visión, política de servicio, política de calidad y principios corporativos que identifican a la organización en el mercado de aseo en el cual opera. En la propuesta de mejora que se ha realizado a la compañía se hace un nuevo planteamiento a cada uno de estos ítems teniendo en cuenta los fines de la compañía.

LO QUE SE TIENE	PROPUESTA
<p><b>MISION</b></p> <p>Somos una empresa con más de 10 años de experiencia en el mercado local y nacional, dedicada a la fabricación y comercialización de productos para el aseo y cafetería en general, con precios directamente de fábrica y con productos que garantizan calidad, competitividad y presentación. Contamos con nuestra propia marca y con una trayectoria en el sector industrial, comercial, institucional y residencial. Representantes directos de pequeñas empresas que colocan nuestros productos en diferentes mercados; comprometida con la prestación del servicio, el mejoramiento continuo de su talento humano y el logro de la satisfacción de sus clientes.</p>	<p>Se consolida este cambio debido a que ASEO EMMANUEL S.A.S. tiene presencia a nivel local y regional pero necesita seguir expandiéndose en todo el territorio nacional manteniendo la calidad de sus productos y contando con el mejor talento humano dispuesto a lograr los objetivos corporativos en pro del cliente final.</p> <p><b>MISIÒN</b></p> <p>ASEO EMMANUEL S.A.S. Es una organización que elabora y comercializa productos para el aseo en general, con presencia a nivel local, regional y nacional; con una marca propia que la hace única en los sectores que opera; ofreciendo calidad, presentación y precios asequibles con una larga trayectoria en el mercado. Cuenta con un talento humano comprometido en pro de la prestación de un servicio con el fin de garantizar la satisfacción de nuestro cliente.</p>

**VISION**

Para el año 2025 ASEOEMMANUEL S.A.S. Se consolidara como una de las empresas líderes en el mercado nacional, con mayor participación en productos para el aseo y limpieza; posesionada por la calidad de sus servicios. Habrá diversificado su portafolio de productos con atractivas estrategias de ventas y continuara implementando su política de calidad fundamentada en la creatividad, eficacia, seguridad, integridad y respeto hacia su talento humano y sus clientes.

Se ha consolidado este cambio pertinente debido a que ASEO EMMANUEL S.A.S. necesita ser reconocido a nivel nacional y poder expandir su mercado en algunos mercados internacionales en el paso del tiempo, ofrecer nuevos productos o servicios para mantenerse a la vanguardia siempre teniendo en cuenta la calidad de los mismos.

**VISION**

Para el año 2025 ASEO EMMANUEL S.A.S. Se consolidara como una de las empresas líderes en el mercado de aseo a nivel nacional con miras en abrir nuevos mercados, ofreciendo nuevos productos e incursionando en el sector de servicios teniendo en cuenta su política de calidad basada en la creatividad, seguridad, integridad y respeto en su talento humano con el fin de estar a la vanguardia de nuestro cliente.

**POLITICA DE SERVICIO**

ASEOEMMANUEL S.A.S. Está comprometida en brindar siempre un servicio excelente, optimo demostrando efectividad en la atención, apoyo en la escogencia de cada producto, atentos en la disminución de quejas y reclamos; logrando así con su equipo de trabajo la satisfacción mutua de cada uno de sus clientes.

Se ha consolidado este cambio pertinente ya que ASEO EMMANUEL S.A.S. debe concentrar sus esfuerzos por seguir manteniendo la satisfacción de sus clientes nuevos y actuales ofreciendo calidad y mejorando el tiempo de respuesta en sus requerimientos.

**POLITICA DE SERVICIO**

Nuestra compañía se encuentra comprometida en garantizar la satisfacción de nuestro cliente que tiene una atención basada en sus necesidades y expectativas teniendo en cuenta

la calidad de los productos ofrecidos con el fin de disminuir los niveles de peticiones, quejas, reclamos o sugerencias que pueda tener el mismo.

---

### **POLITICA DE CALIDAD**

ASEOEMMANUEL S.A.S. Se encuentra comprometida con el principio de prestación del servicio y el mejoramiento continuo de toda su organización, bajo estándares de calidad; ejecutado por personal altamente capacitado que juntos logran la satisfacción y fidelización de sus clientes.

Se ha consolidado este cambio debido a que ASEO EMMANUEL S.A.S. por ser una empresa que fabrica artículos de la industria de aseo debe estar siempre preocupada por mantener la calidad en estándares que cumplan las necesidades y deseos del cliente.

### **POLITICA DE CALIDAD**

ASEOEMMANUEL S.A.S. Se encuentra comprometida con la calidad de nuestros productos o servicios entregados a nuestro cliente y para ello cuenta con un equipo humano comprometido que se encuentra dispuesto a atender sus requerimientos y necesidades en pro de mejorar su satisfacción en la compañía.

---

### **PRINCIPIOS PARA LA**

#### **PRESTACION DEL SERVICIO**

- Puntualidad
- Honestidad
- Responsabilidad
- Cumplimiento

Se ha consolidado el cambio en cada uno de los siguientes aspectos como valores corporativos por que deben ser aquellos que identifiquen a ASEO EMMANUEL S.A.S. dentro de su objeto social y su razón de ser teniendo en cuenta sus grupos de interés en el cual se encuentra inmersa.

#### **VALORES CORPORATIVOS**

- **Puntualidad:** Es la razón de ser para la compañía aparte del cumplimiento en las

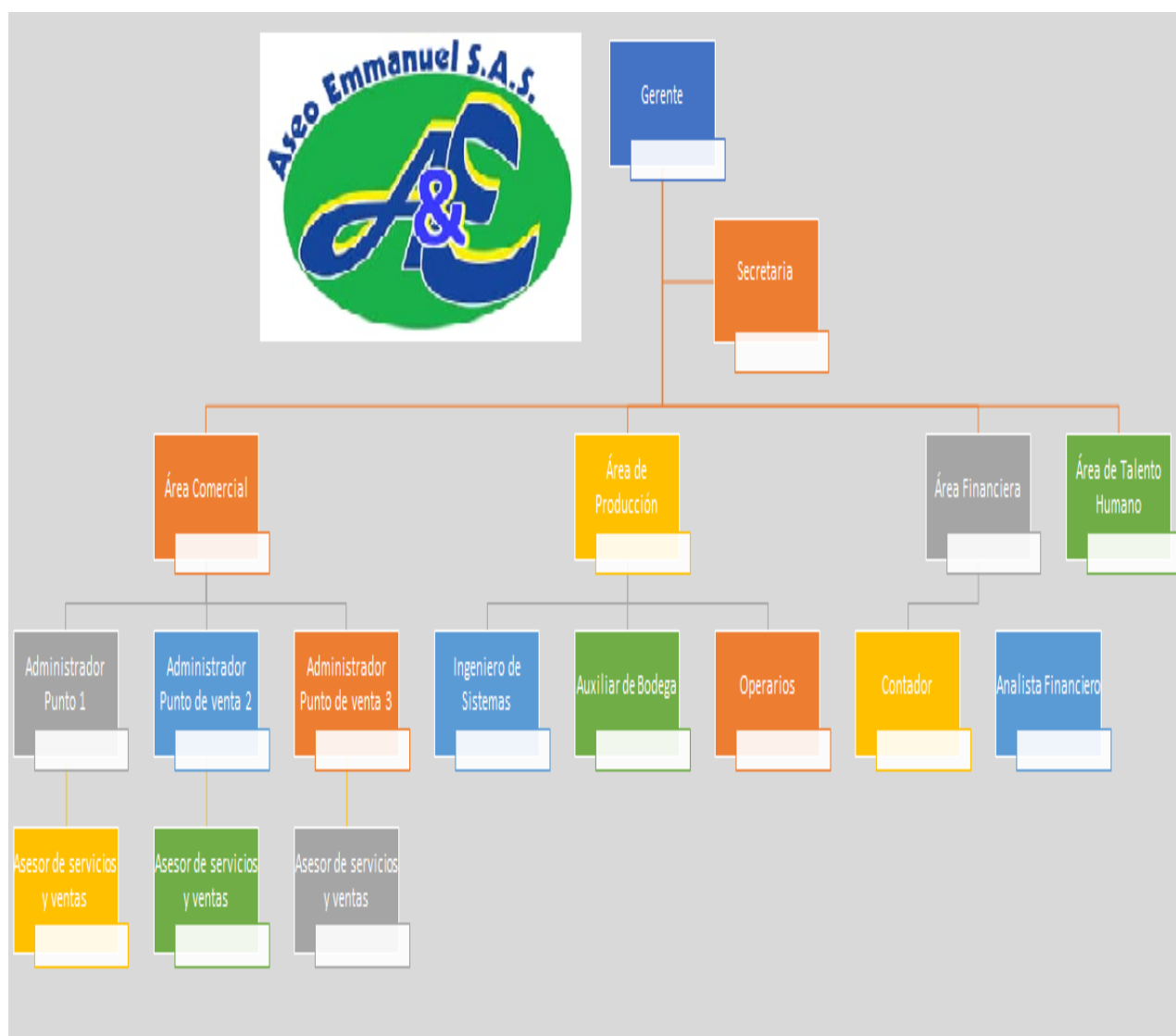


funciones y horarios de trabajo establecidos en la misma.

- Amabilidad
  - Respeto
  - Eficiencia
  - Creatividad
- **Honestidad:** Se refiere a la transparencia de ASEO EMMANUEL S.A.S. en sus operaciones y su trato con el talento humano.
  - **Responsabilidad:** Es la razón de ser de la compañía, va más allá de cumplir los objetivos y actividades propuestas.
  - **Cumplimiento:** Es poder entregar los requerimientos del cliente en los momentos acordados y características estipuladas anteriormente.
  - **Amabilidad:** Se refiere a la cortesía o forma cordial de tratar en su cultura corporativa la organización a sus distintos grupos de interés.
  - **Respeto:** Es uno de los valores corporativos más importantes dentro de la compañía, por medio de este se mantiene una buena comunicación a nivel interno y externo.
  - **Eficiencia:** Capacidad de la organización de cumplir lo que ha acordado anteriormente con sus grupos de interés especialmente relacionados con proveedores y clientes.
  - **Creatividad:** Capacidad de la organización por trabajar ideas novedosas en pro de mostrar un producto en las condiciones y especificaciones que requiera el cliente.

## 9. Estructura organizacional

### 9.1 Organigrama Aseo Emmanuel S.A.S.



**Figura 8.** Estructura organizacional Aseo Emmanuel S.A.S., Autoría propia a través de la información suministrada por Aseo Emmanuel S.A.S. (2020).

### 9.2 Análisis organigrama

De acuerdo a la figura No. 9 en donde se puede observar el organigrama de la estructura organizacional contemplado para la correspondiente empresa se ha definido de esta manera atendiendo al principio de especialización y departamentalización de cargos y funciones; así mismo aludiendo a la estructura organizacional que toda organización debe considerar.

Cabe destacar que la compañía objeto de estudio Aseo Emmanuel S.A.S. actualmente considera 3 áreas principales dentro de la misma, pero en la presente propuesta de mejora se hace un ajuste involucrando las áreas: financiera y de talento humano que deben ser un complemento para las demás áreas que debe contemplar la compañía para el desarrollo de su razón social.

### **9.3 Descripción de áreas y cargos dentro del organigrama**

**Área comercial:** Dentro de esta área se encuentran los administradores de punto de venta que en total son 3 que tiene actualmente la compañía y los asesores de servicio y ventas que complementan su labor con la fuerza comercial. Principalmente esta área está enfocada a temas relacionados con el servicio y atención al cliente y labores comerciales y de telemarketing; incluye las tareas de marketing.

**Área de producción:** Dentro de esta área se encuentran el auxiliar de bodega y los operarios de producción que realizan tareas operativas. Esta área está enfocada en labores operativas relacionadas con la elaboración de los productos que fabrica Aseo Emmanuel S.A.S.

**Área financiera:** Dentro de esta área se encuentran el contador y el analista financiero que realizan actividades del área administrativa relacionadas con la contabilidad, temas fiscales y tributarios así como también cálculos financieros para la toma de decisiones en la compañía.

**Área de talento humano:** Dentro de esta área se deben encontrar el jefe de recursos humanos, el analista de selección y el auxiliar de recursos humanos quienes se encuentran también dentro del área administrativa y principalmente esta área se encarga de la administración adecuada del talento humano en la compañía.

**Área administrativa:** Aunque no se encuentra denotada en el organigrama actual se consideran pertinentes el gerente o representante legal en su defecto y la secretaria administrativa. Es el área principal de la compañía en donde se toman todas las decisiones a nivel gerencial y administrativo.

## **10. Plan de mejora**

### **10.1. Objetivo**

Fortalecer la gestión de proveedores en la empresa ASEO EMMANUEL S.A.S. impactando en la gestión administrativa y financiera de la misma

### **10.2. Debilidad encontrada**

Teniendo en cuenta los problemas evidenciados en la empresa ASEO EMMANUEL S.A.S. se ha podido evidenciar que uno de los que más tiene mayor relevancia es al momento de contactar los proveedores la compañía lo hace de manera empírica sin ningún lineamiento o parámetros generales, finalmente al momento de elaborar los productos y estos ser entregados al cliente; este los percibe de una manera no muy adecuada de lo que esperaba siendo la calidad uno de los elementos primordiales a la hora de seleccionar esta percepción.

### **10.3. Acciones a desarrollar**

- Elaborar un formato de selección de proveedores
- Elaborar un formato de evaluación de proveedores
- Brindar los lineamientos generales básicos para contratación y evaluación de proveedores de todo tipo de bienes y servicios que requiera la organización ASEO EMMANUEL S.A.S.

### **10.4. Alcance**

Esta propuesta está enfocada principalmente al área de compras de la compañía que se encuentra en el área administrativa de la misma e inicia con la cotización que entrega nuestro proveedor y finaliza con la evaluación del mismo para todo tipo de compras que lleve a cabo ASEO EMMANUEL S.A.S.

### **10.5. Objetivo general del plan de mejora**

Diseñar un formato de selección y evaluación de proveedores para la empresa ASEO EMMANUEL S.A.S. con el fin de impactar en la gestión administrativa y financiera de la misma contribuyendo a la satisfacción del cliente final.

#### **10.5.1. Objetivos específicos del plan de mejora.**

- Identificar la gestión adecuada de los proveedores como una relación de costo beneficio tanto para la organización como sus grupos de interés
- Relacionar la importancia de la gestión adecuada de los proveedores en el proceso de producción
- Mejorar notablemente la relación de fabricante, proveedor y cliente final en la cadena de abastecimiento contribuyendo a un mejor servicio al cliente interno y externo en la organización

- Proponer la creación de un formato de selección y evaluación de proveedores con el fin de mejorar los niveles de calidad y servicio dentro de la cadena productiva en la empresa ASEO EMMANUEL S.A.S.
- Medir el impacto que pueda tener la propuesta de mejoramiento dentro de la organización objeto de estudio

### **10.6. Selección de proveedores**

ASEOEMMANUEL S.A.S. Se encuentra comprometida con el principio de prestación del servicio y el mejoramiento continuo de toda su organización, bajo estándares de calidad; ejecutado por personal altamente capacitado que juntos logran la satisfacción y fidelización de sus clientes.

- Para seleccionar cualquier proveedor que requiera la organización deberá tener en cuenta el formato presente establecido para su fin y se llevara a cabo por la secretaria administrativa.
- Al momento de evaluar cada proveedor se realizara de manera trimestral en compañía con el gerente de la compañía y la secretaria administrativa.

#### **10.6.1. Meta.**

Para el desarrollo de esta propuesta de mejora se tendrá en cuenta el 100% en cada uno de los indicadores ya que en la selección y posterior evaluación de proveedores se deben cumplir en su totalidad con el fin de que permitan aportar transparencia y confidencialidad al departamento de compras.

#### **10.6.2. Criterios iniciales a la selección de proveedores.**

**Ubicación:** Hace referencia a la ubicación geográfica del predio o lugar donde se encuentra el proveedor del bien o servicio que quiere ofertar

**Experiencia en el mercado:** Es el reconocimiento que ha tenido el proveedor en el mercado o mercados en los cuales opera y genera una credibilidad

**Precio que ofrece:** El valor del precio que ofrece en cada uno de los productos o servicios ofrecidos

**Descuento:** Es el valor que acuerda rebajar un proveedor por llevar una cantidad de productos o servicios que se ha acordado con la empresa cliente

**Entrega de documentos generales para la selección del mismo:** Se refiere a los documentos legales y de constitución de la compañía proveedora con el fin de indagar sobre la autenticidad y veracidad de la información suministrada

### 10.6.3. Formato de selección de proveedores para Aseo Emmanuel S.A.S.

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA:</b>				
<b>NIT:</b>				
<b>DIRECCIÓN:</b>				
<b>TELÈFONO:</b>			<b>EMAIL:</b>	
<b>CONTACTO:</b>		<b>EXPERIENCIA EN EL MERCADO:</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DE ARTÍCULOS</b>	<b>MEDIDAS</b>	<b>VOLUMEN</b>	<b>COSTOS</b>	<b>FORMA DE PAGO Y PLAZO</b>
PRODUCTO 1				
PRODUCTO 2				
PRODUCTO 3				

**Figura 10.** Formato de selección de proveedores Aseo Emmanuel S.A.S., Google (2020).

### 10.6.4. Definición de términos asociados.

**Nombre de la empresa:** Hace referencia al nombre de la organización que se encuentra registrada en cámara de comercio

**Nit:** Es el número de identificación tributaria asignado por la DIAN para todas aquellas personas jurídicas

**Dirección:** Es la dirección del predio donde se encuentra ubicada la organización que quiere ser proveedora

**Teléfono:** Es el numero o números de contacto de la empresa que quiere ser proveedora

**Contacto:** Es la persona de contacto de la organización a ser proveedora que normalmente es del área de compras

**Descripción de artículos:** Es la descripción en detalle de los productos o servicios que ofrece la compañía a ser proveedora

**Medidas:** Es el tamaño o longitud que tienen los productos o servicios que va a ofrecer la compañía proveedora

**Volumen:** Hace referencia a las dimensiones que tienen los productos o servicios ofertados por la empresa a ser proveedora

**Costos:** Hace referencia a los valores o tarifas que maneja la empresa que quiere ser proveedora en cada uno de los productos o servicios ofrecidos

**Experiencia en el mercado:** Hace referencia a la experiencia o credibilidad que tiene la empresa a ser proveedora en el mercado en el cual opera

**Forma de pago y plazo:** Es la forma que tiene la organización a ser proveedora de cobrar los valores o precios de cada uno de los productos que ofrece y el tiempo de plazo para poder hacer efectivo dicho plazo.

#### **10.6.5 Criterios básicos para la selección de proveedores.**

- Si es persona natural deberá hacer llegar el RUT de su actividad económica y adjuntar fotocopia de su cedula con una referencia personal.
- Si es persona jurídica deberá hacer llegar el RUT, seguido del certificado de cámara y comercio y fotocopia de la cedula del representante legal de la empresa.
- Toda persona natural o jurídica que quiera ser proveedor de Aseo Emmanuel S.A.S. deberá anteriormente hacer llegar una cotización en donde indique los siguientes datos:

Nombre la empresa y razón social, nit o identificación, dirección, teléfono de contacto, persona de contacto, email, indicar tiempo de experiencia si lo tiene en el mercado, productos que ofrece, marca, cantidad, volumen o tamaño, precio, descuento si maneja y forma de pago.

- Cada empresa que quiera ser proveedor de Aseo Emmanuel S.A.S. deberá indicar el tiempo de pago a realizar de sus facturas que emitan, es decir; indicar el plazo máximo de pago que no deberá ser menor a 30 días y tampoco superar los 90 días calendario.


#### **10.7. Evaluación de proveedores**

ASEOEMMANUEL S.A.S. Se encuentra comprometida con el principio de prestación del servicio y el mejoramiento continuo de toda su organización, bajo estándares de calidad; ejecutado por personal altamente capacitado que juntos logran la satisfacción y fidelización de sus clientes.

Criterios generales para la evaluación de proveedores

- Garantía
- Tiempo de permanencia en la compañía
- Calidad de sus productos o servicios ofrecidos
- Nivel de servicio ofrecido

## 10.7.1. Formato de evaluación de proveedores.

EVALUACIÓN DE PROVEEDORES					
NIT	NOMBRE O RAZÓN SOCIAL		CONTRATO/ORDEN No.		
TELÉFONOS	E-MAIL	FECHA	DÍA	ME S	AÑO
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>					
ÍTEM	FACTOR DE EVALUACIÓN	CUMPLE	PUNTAJE		
			Máximo	Asignado	
1	Cumplimiento de especificaciones o condiciones contractuales	<input type="checkbox"/>	20		
2	Cumplimiento del marco legal vigente	<input type="checkbox"/>	20		
3	Cumplimiento en los tiempos de entrega	<input type="checkbox"/>	20		
4	Cumplimiento de los precios ofrecidos	<input type="checkbox"/>	15		
5	Calidad en las cantidades solicitadas	<input type="checkbox"/>	15		
6	Atención oportuna y adecuada de las quejas y reclamos	<input type="checkbox"/>	10		
<b>PUNTAJE TOTAL</b>			<b>100</b>	<b>0</b>	
<b>CALIFICACIÓN</b>					



SATISFACTORIO	SATISFACTORIO - CONDICIONADO	NO- SATISFACTORIO
<b>INTERPRETACIÓN</b>		
Mayor a 80 puntos	Satisfactorio - El proveedor permanece por un periodo mas	
Entre 60 y 79 puntos	Satisfactorio condicionado - El proveedor queda en periodo de prueba	
Menor a 60 puntos	No satisfactorio - Investigación de la problemática mediante auditoria	

<b>OBSERVACIONES:</b>
<p><b>Dependencia o Persona que realiza la evaluación</b> _____</p>

**Figura 11.** Formato de evaluación de proveedores Aseo Emmanuel S.A.S., Google (2020).

### 10.7.2. Definición de términos asociados.

**Cumplimiento de especificaciones o condiciones contractuales:** Hace referencia al acato de la reglamentación técnica y contractual que debe seguir un proveedor

**Cumplimiento del marco legal vigente:** Hace referencia al cumplimiento de la normatividad legal vigente que debe cumplir todo proveedor en la compañía, es decir; desde los documentos que entrego al momento de la selección que su información tenga la completa autenticidad de prueba y cumpla los requerimientos legales según su razón social

**Cumplimiento en los tiempos de entrega:** Hace referencia al cumplimiento en el tiempo o tiempos establecidos para entregar dichos productos o servicios que han sido adquiridos

**Cumplimiento de los precios ofrecidos:** Es el cumplimiento de manera satisfactoria en los precios que se acordaron en un principio desde la contratación del proveedor con cada uno de los productos o servicios ofrecidos

**Calidad en las cantidades solicitadas:** Es el nivel de calidad esperado en un nivel óptimo por cada uno de los productos o servicios adquiridos con el proveedor

**Atención oportuna y adecuada de las quejas y reclamos:** Es el nivel de servicio y atención al cliente que la empresa no proveedora espera tener de su aliado o aliados e incluye la solución y atención de peticiones, quejas y reclamos

**Contrato/ orden:** Hace referencia al número de contrato u orden que ha sido asignado a cada proveedor que tiene la compañía con un consecutivo con el fin de mantener un orden y organización adecuada del mismo dentro de la organización

**Satisfactorio:** Indica que el proveedor ha alcanzado un nivel óptimo y tiene la mejor calificación por lo que la compañía decide seguir con este en el desarrollo de sus actividades.

**Satisfactorio condicionado:** Es el nivel que ha alcanzado un proveedor en la compañía en donde requiere una atención por parte de la misma, es decir; ha salido de la línea no satisfactoria y debe implementar acciones que le permitan llegar a ser satisfactorio con el fin de terminar en un nivel no satisfactorio o no favorable.

**No satisfactorio:** Indica que un proveedor no ha alcanzado los requisitos y condiciones necesarias para ajustarse a los lineamientos que tiene la organización y por lo tanto no puede continuar más por lo que por lo general no se continuara con este proveedor.

### 10.8. Beneficios

Al desarrollar esta propuesta la empresa objeto de estudio podrá tener los siguientes beneficios:

Reducción de costos en sus materias primas

Mejora la planeación del proceso de compras desde la selección y posterior evaluación de los proveedores

Mejora la cadena de suministro desde el productor hasta el consumidor final

Tiene en cuenta la importancia de los proveedores como parte importante en la calidad de los productos o servicios que ofrece

Mejora la calidad de sus productos o servicios en la percepción del cliente

### 10.9. Recursos

- Humano: Es el principal recurso para poder llevar a cabo esta propuesta de mejora como son las personas encargadas del proceso de compras y su correspondiente aprobación.
- Tecnológico: El software Paquete Office y en su defecto World Office donde tendrá creados los formatos de selección y evaluación de proveedores.

- Físico: Las correspondientes hojas impresas y carpeta o AZ donde se archivara la información de los formatos y su acta de aprobación correspondiente

#### 10.10. Tiempo

La implementación depende del momento en que la compañía Aseo Emmanuel S.A.S. logre poner en marcha esta propuesta, sin embargo para su medición se realizara en periodos de tiempo bimestrales.

#### 10.11. Indicadores de medición

Los indicadores de gestión o medición se han efectuado para poder analizar la relación que puede existir entre los proveedores que pueda contratar o tenga actualmente la compañía Aseo Emmanuel S.A.S. con el fin de mejorar y alinear el proceso de compras dentro de la misma.

En la siguiente tabla se observan los indicadores que se han contemplado con el fin de medir el impacto en el desarrollo de esta propuesta de mejora:

Tabla 13.

*Indicadores propuestos para la propuesta de mejora en Aseo Emmanuel S.A.S.*

INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	EXPLICACIÓN
<b>NOMBRE:</b> Nivel de Impacto	No. de quejas recibidas / No. de clientes atendidos en el periodo	Este indicador sirve para analizar el nivel de percepción que han tenido los clientes luego de observar la implementación de esta propuesta relacionada con las condiciones y características del producto ofrecido
<b>NOMBRE:</b> Selección Preliminar de proveedores	Cantidad de proveedores seleccionados / No. de documentos recibidos	Permite hacer un análisis de los proveedores que han tenido un buen desempeño y cumplen realmente las especificaciones y condiciones necesarias para ser un aliado de la compañía

**NOMBRE:** Proveedor Cantidad de proveedores con Indica los proveedores que  
Excelente calificación satisfactoria / tienen un buen prestigio  
Cantidad de proveedores total dentro de Aseo Emmanuel  
S.A.S. debido a su buen  
comportamiento dentro de la  
compañía

---

**NOMBRE:** Proveedor Cantidad de proveedores con Indica el proveedor que no  
Deficiente calificación no satisfactoria / cumplió las condiciones y  
Cantidad de proveedores total especificaciones necesarias  
para seguir con la compañía y  
por lo tanto se cerrara dicho  
contrato establecido con este.

---

**NOMBRE:** Contratos a la No. de contratos cerrados Indica a nivel contable y  
fecha bimestralmente / No. de financiero los contratos que se  
contratos abiertos en el tienen actualmente vigentes  
bimestre para analizar su estado en el  
área de compras.

*Nota:* Fuente: Autoría propia a través de la información consultada en Google Académico, 2020.

## **11. Conclusiones**

Después de haber realizado esta propuesta de mejora en la compañía Aseo Emmanuel S.A.S. en donde se partió de un diagnóstico inicial se ha podido analizar la importancia que tiene hoy en día el estudio de los proveedores como parte esencial en toda organización ya sea pequeña o grande debido a que es un engranaje primordial en la cadena de suministro de toda organización

Hoy en día la percepción que tiene el cliente de los productos o servicios que adquiere juega un papel supremamente importante dentro del contexto empresarial debido a las decisiones que cada gerente debe tomar, siendo la selección y evaluación de proveedores uno de tantos temas de interés que se convierten en ficha clave para mejorar esa calificación o aceptación que pueda dar este cliente que finalmente es quien genera los ingresos y más adelante utilidades para la compañía.

## **12. Recomendaciones**

Con el desarrollo de esta propuesta de mejora es necesario para Aseo Emmanuel S.A.S. siendo una organización que se encuentra dentro del sector de cosméticos y aseo que registra actualmente un gran crecimiento y avance, así mismo que contribuye con su desarrollo al país en el cual se encuentra inmersa le es necesario tomar en cuenta el manejo y administración de sus proveedores actuales y potenciales para fortalecer su estructura administrativa y financiera de la misma que le permita abrir esa brecha en el mercado, mejorar su nivel de calidad, sus procesos internos y externos y finalmente una mejor percepción del cliente final que a su vez se traduce en su satisfacción.

Hay que recordar que dentro de la compañía objeto de estudio se encontraron algunas otras falencias como por ejemplo la gestión del área de talento humano, la estructuración de cargos y funciones pero se ha tomado como principal falencia y objeto de estudio la falta de una selección y evaluación pertinente de sus proveedores ya que se encuentran inmersos dentro de toda la cadena de abastecimiento y por ende en toda la organización.

Para mejorar aspectos relacionados con el servicio y atención al cliente que es fundamental para Aseo Emmanuel S.A.S. fortalecer este aspecto ya que al fabricar y comercializar productos es necesario tener en cuenta uno de sus grupos de interés como son sus proveedores, finalmente al poder tener en cuenta esta propuesta le será de gran utilidad para esta compañía y le permitirá tener un avance en el desarrollo de su razón social.

ASEO EMMANUEL S.A.S. Debe apropiarse esta propuesta para el mejoramiento continuo en su compañía y mejorar la calidad de sus productos que elabora teniendo una base sólida en la selección y evaluación de todos sus proveedores con que tenga relación para estar cada vez a la vanguardia del mundo empresarial.

### 13. Referencias

ANDI. (2015). Informe de sostenibilidad 2015 industria de cosmética y aseo. Recuperado el 09 de marzo de 2020 de: <http://proyectos.andi.com.co/cica/Documents/Cosmeticos/Informes/InformeSostenibilidad.pdf>

DANE, (2018a). Boletín técnico Encuesta Nacional de Presupuesto de los Hogares (ENPH) 2016 – 2017. Recuperado el 07 de marzo de: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/enph/boletin-enph-2017.pdf>

DANE. (2018b). Boletín técnico Índice de Precios al Consumidor. Octubre de 2018. Recuperado el 07 de marzo de 2020 de: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol\\_ipc\\_oct18.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_oct18.pdf)

DANE. (2018c). Encuesta Anual Manufacturera. Anexos EAM principales variables 2018. Recuperado el 05 de marzo de 2020 de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam>

DANE. (2019). Boletín técnico Encuesta Anual Manufacturera EAM 2018. Recuperado el 05 de marzo de 2020 de: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/boletin\\_eam\\_2018.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/boletin_eam_2018.pdf)

DANE. (2020a), Producto Interno Bruto PIB (Base 2015). Recuperado el 20 de marzo de 2020 de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

DANE (2020b). Boletín técnico Gran Encuesta Integrada de Hogares. Principales indicadores del mercado laboral. Recuperado el 07 de marzo de 2020 de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_empleo\\_ene\\_20.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_ene_20.pdf)

DANE. (2020c). Colombia, Índice de Precios al Consumidor (IPC). Recuperado el 07 de marzo de 2020 de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica#ipc-variaciones>

DNP. (2019). Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022. Pacto por Colombia, pacto por la equidad.

IDOM Consulting, (2016). Evaluación y reformulación estratégica del plan de negocios del sector de cosméticos y aseo. Bogotá D.C.

La nota económica. (2018a). Competitividad, comercio e innovación: retos para Colombia en el 2019. 03 de diciembre de 2018. Recuperado el 03 de diciembre de 2018 de <http://lanotaeconomica.com.co/opinion/columnas/competitividad-comercio-e-innovacion-retos-para-colombia-en-el-2019.html>

La nota económica. (2018a). Colombia avanza hacia la conversión digital. Noviembre 28 de 2018. Recuperado el 07 de marzo de 2020 de <http://lanotaeconomica.com.co/economia/colombia-avanza-hacia-la-conversion-digital.html>

La nota económica. (2018b). 22,3% de los hogares de cinco o más personas reciben ingresos menores a 1 SMLMV. Recuperado el 03 de diciembre de 2018 de <http://lanotaeconomica.com.co/finanzas/223-de-los-hogares-de-cinco-o-mas-personas-reciben-ingresos-menores-a-1-smlmv.html>

Mejía, C., (2018). Análisis sector cosmético y aseo. Medellín. Recuperado el 09 de marzo de 2020 de: [https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%2020/ANEXO%204\\_An%C3%A1lisis%20sector%20cosm%C3%A9tico.pdf](https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%2020/ANEXO%204_An%C3%A1lisis%20sector%20cosm%C3%A9tico.pdf)

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo MinCit. (2009). Informe final sector cosméticos y productos de aseo. Bogotá. D.C.

Procolombia, (s.f. a). Inversión en el sector cosmético y productos de aseo en Colombia. Recuperado el 09 de marzo de 2020 de: <https://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/cosmeticos-y-productos-de-aseo.html>



Procolombia, (s.f. b). Inversión en cosméticos y artículos de aseo 2016. Recuperado el 09 de marzo de 2020 de: <https://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/cosmeticos-y-productos-de-aseo.html>

Josè Luis Torres Hernàndez, S. M. (17 de Noviembre de 2014). Implementaciòn del mètodo Justo a Tiempo (JIT). *5(02)*, 28. Medellin, Colombia. Obtenido de <http://www.escolme.edu.co/revista/index.php/cies/article/view/59/56>

Hernàndez, L. (2003). Teoria de sistemas en las organizaciones. *24(1)*. La Habana, Cuba. Recuperado el 06 de Mayo de 2020, de <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/186/169>

Alfredo Beltràn Amador, Angèlica Burbano Collazos. (Julio de 2002). Modelo de Benchmarking de la cadena de abastecimiento para pymes manufactureras. *18(84)*. Recuperado el 20 de 05 de 2020, de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v18n84/v18n84a01.pdf>

Richard Farfàn Bernales. (Julio de 2014). La gestiòn de la relaciòn con los proveedores en la cadena de abastecimiento. *2(2)*, 122. Lima, Perù. Obtenido de <https://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/view/216>

Alfredo Beltràn Amador, Angèlica Burbano Collazos. (Julio de 2002). Modelo de Benchmarking de la cadena de abastecimiento para pymes manufactureras. *18(84)*. Recuperado el 20 de 05 de 2020, de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v18n84/v18n84a01.pdf>

Camilo Mejia Zapata Biointropic. (28 de Junio de 2018). Anàlisis de la situacion y recomendaciones de politica de bioeconomia. Obtenido de [https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%202020/ANEXO%204\\_An%C3%A1lisis%20sector%20cosm%C3%A9tico.p](https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%202020/ANEXO%204_An%C3%A1lisis%20sector%20cosm%C3%A9tico.p)

Hernàndez, L. (2003). Teoria de sistemas en las organizaciones. *24(1)*. La Habana, Cuba. Recuperado el 06 de Mayo de 2020, de <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/186/169>

Josè Luis Torres Hernàndez, S. M. (17 de Noviembre de 2014). Implementaciòn del mètodo Justo a Tiempo (JIT). *5(02)*, 28. Medellin, Colombia. Obtenido de <http://www.escolme.edu.co/revista/index.php/cies/article/view/59/56>

## 14. Anexos

## Anexo 1. Certificado de Cámara de Comercio de la empresa



Cámara de Comercio de Bogotá

SEDE VIRTUAL

CÓDIGO VERIFICACIÓN: A200492903FFD3

21 de enero de 2020 Hora 14:19:30

AA20049290

Página: 1 de 3

\*\*\*\*\*

Este certificado fue generado electrónicamente y cuenta con un código de verificación que le permite ser validado solo una vez, ingresando a [www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co)

Recuerde que este certificado lo puede adquirir desde su casa u oficina de forma fácil, rápida y segura en [www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co)

Para su seguridad debe verificar la validez y autenticidad de este certificado sin costo alguno de forma fácil, rápida y segura en [www.ccb.org.co/certificadoselectronicos/](http://www.ccb.org.co/certificadoselectronicos/)

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL O  
INSCRIPCIÓN DE DOCUMENTOS

La Cámara de Comercio de Bogotá, con fundamento en las matrículas e inscripciones del registro mercantil.

## CERTIFICA:

Nombre : ASEOEMMANUEL SAS  
N.I.T. : 900803591-2 Administración : DIRECCION SECCIONAL DE IMPUESTOS DE BOGOTA, REGIMEN COMUN  
Domicilio : Bogotá D.C.

## CERTIFICA:

Matrícula No: 02528920 del 23 de diciembre de 2014

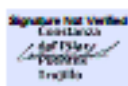
## CERTIFICA:

Renovación de la matrícula: 27 de marzo de 2019  
Último Año Renovado: 2019  
Activo Total: \$ 2,329,892,060

## CERTIFICA:

Dirección de Notificación Judicial: CALLE 11 # 17-54  
Municipio: Bogotá D.C.  
Email de Notificación Judicial: [aseoemmanuel@gmail.com](mailto:aseoemmanuel@gmail.com)

Dirección Comercial: CALLE 11 # 17-54  
Municipio: Bogotá D.C.  
Email Comercial: [aseoemmanuel@gmail.com](mailto:aseoemmanuel@gmail.com)



## CERTIFICA:

Constitución: Que por Documento Privado no. sin num de Accionista Único del 23 de diciembre de 2014, inscrita el 23 de diciembre de 2014 bajo el número 01897769 del libro IX, se constituyó la sociedad comercial denominada ASEOEMMANUEL SAS.

## CERTIFICA:

## Reformas:

Documento No.	Fecha	Origen	Fecha	No.Insc.
sin num	2016/05/19	Accionista Único	2016/05/19	02105572
10	2019/03/23	Asamblea de Accionist	2019/04/04	02444398

## CERTIFICA:

Duración: Que la sociedad no se halla disuelta, y su duración es indefinida.

## CERTIFICA:

Objeto Social: La sociedad puede realizar, en Colombia y en el exterior cualquier actividad lícita, comercial o civil en relación a las siguientes actividades: 1. Comercialización de todo lo relacionado con productos alimenticios, productos de aseo para el hogar, institucional e industrial al por mayor y al detal, como también puede ejercer la fabricación de estos productos; comercialización productos desechables, productos de toda clase como papelería e insumos para oficina; comercialización de prendas de vestir, uniformes, y todo lo relacionado con dotación de personal y elementos de trabajo. 2. Prestar servicios de aseo y limpieza general a nivel institucional. 3. Representar o agenciar personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, cualquiera que fuese su objeto social o celebrar toda clase de actos civiles o comerciales, directamente relacionados con los fines que se proponen. 5. Exportar e importar, agenciar, distribuir,, comercializar, comprar y vender, a comisión o consignación de cualquiera otra forma o modalidad a otros en la misma forma toda clase de bienes y servicios, al por mayor y al detal; en desarrollo de este objeto la sociedad podrá ejecutar y celebrar toda clase de operaciones, actos y contratos de conservación como de administración o de disposición conducentes al buen logro de aquel y en especial: a. Adquirir, enajenar, gravar con hipoteca o prenda, administrar, recibir o dar en arrendamiento o a cualquiera otro título toda clase de bienes muebles e inmuebles. B. Intervenir ante terceros como acreedora o como deudora en toda clase de operaciones de crédito, dando o recibiendo garantías del caso, cuando haya lugar de ellas. C. Celebrar y ejecutar en general todos los actos y preparatorios, complementarios o accesorios de todos los anteriores, los que se relacionen con la existencia y funcionamiento de la sociedad, y los que sean conducentes al buen logro de los fines sociales. Además podrá realizar actividades de comercio al por mayor de productos químicos básicos, cauchos y plásticos en formas primarias y productos químicos de uso agropecuario, para la industria, para tratamiento de aguas y limpieza en general. Comercio al por mayor de sustancias químicas de uso industrial como: anilina, tinta de imprenta, aceites esenciales,



Cámara de Comercio de Bogotá

SEDE VIRTUAL

CÓDIGO VERIFICACIÓN: A200492903FFD3

21 de enero de 2020 Hora 14:19:30

AA20049290 Página: 2 de 3

\*\*\*\*\*

gases industriales, colas químicas (pegamentos), colorantes, resinas sintéticas, metanol, parafina, aromas y aromatizantes, bicarbonato sódico, sal industrial, ácidos y azufres, derivados del almidón, entre otros.

## CERTIFICA:

## Actividad Principal:

4631 (Comercio Al Por Mayor De Productos Alimenticios)

## Actividad Secundaria:

4649 (Comercio Al Por Mayor De Otros Utensilios Domésticos N.C.P.)

## Otras Actividades:

8121 (Limpieza General Interior De Edificios)

2023 (Fabricación De Jabones Y Detergentes, Preparados Para Limpiar Y Pulir; Perfumes Y Preparados De Tocador)

## CERTIFICA:

## Capital:

	** Capital Autorizado **
Valor	: \$1,250,000,000.00
No. de acciones	: 12,500.00
Valor nominal	: \$100,000.00

	** Capital Suscrito **
Valor	: \$250,000,000.00
No. de acciones	: 2,500.00
Valor nominal	: \$100,000.00

	** Capital Pagado **
Valor	: \$250,000,000.00
No. de acciones	: 2,500.00
Valor nominal	: \$100,000.00

## CERTIFICA:

Representación Legal: La administración y representación legal de la sociedad está en cabeza del representante legal, quien tendrá un suplente que podrá reemplazarlo en sus faltas absolutas, temporales o accidentales.

## CERTIFICA:

\*\* Nombramientos \*\*

Que por Documento Privado no. sin num de Accionista Único del 23 de

diciembre de 2014, inscrita el 23 de diciembre de 2014 bajo el número 01897769 del libro IX, fue (ron) nombrado (s):

Nombre	Identificación
REPRESENTANTE LEGAL PRINCIPAL SANCHEZ DIAZ VIVIANA PAOLA	C.C. 000000052978072

Que por Acta no. 01 de Accionista Único del 21 de marzo de 2015, inscrita el 24 de marzo de 2015 bajo el número 01922958 del libro IX, fue (ron) nombrado (s):

Nombre	Identificación
REPRESENTANTE LEGAL SUPLENTE SANCHEZ DIAZ VIVIANA PAOLA	C.C. 000000052978072

**CERTIFICA:**

Facultades del Representante Legal: Los representantes legales pueden celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y funcionamiento de la sociedad.

**CERTIFICA:**

Que la sociedad tiene matriculados los siguientes establecimientos:

Nombre: PRODUCTOS DE ASEO EMMANUEL  
Matrícula No: 02319754 del 7 de mayo de 2013  
Renovación de la Matrícula: 4 de abril de 2019  
Último Año Renovado: 2019  
Dirección: AK 10 NO. 15 - 16  
Teléfono: 2844237  
Domicilio: Bogotá D.C.  
Email: ASEOEMMANUEL1@GMAIL.COM

**CERTIFICA:**

De conformidad con lo establecido en el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo y de la Ley 962 de 2005, los actos administrativos de registro aquí certificados quedan en firme diez (10) días hábiles después de la fecha de la correspondiente anotación, siempre que no sean objeto de recurso. Los sábados no son tenidos en cuenta como días hábiles para la Cámara de Comercio de Bogotá.

\* \* \* El presente certificado no constituye permiso de \* \* \*  
\* \* \* funcionamiento en ningún caso \* \* \*

**INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA**

Los siguientes datos sobre Planeación Distrital son informativos:  
Fecha de envío de información a Planeación Distrital : 24 de julio de 2019.

Señor empresario, si su empresa tiene activos inferiores a 30.000 SMLMV y una planta de personal de menos de 200 trabajadores, usted tiene derecho a recibir un descuento en el pago de los parafiscales de



Cámara de Comercio de Bogotá

SEDE VIRTUAL

CÓDIGO VERIFICACIÓN: A200492903FFD3

21 de enero de 2020 Hora 14:19:30

AA20049290 Página: 3 de 3

\* \* \* \* \*

75% en el primer año de constitución de su empresa, de 50% en el segundo año y de 25% en el tercer año. Ley 590 de 2000 y Decreto 525 de 2009.

Recuerde ingresar a [www.supersociedades.gov.co](http://www.supersociedades.gov.co) para verificar si su empresa esta obligada a remitir estados financieros. Evite sanciones.

El empresario se acogió al beneficio que establece el artículo 7 de la Ley 1429 del 29 de diciembre de 2010, y que al realizar la renovación de la matrícula mercantil informó bajo gravedad de juramento los siguientes datos:

El empresario ASEOEMMANUEL SAS realizó la renovación en la fecha: 27 de marzo de 2019.

Los activos reportados en la última renovación son de: \$ 2,329,892,060.

El número de trabajadores ocupados reportado por el empresario en su última renovación es de: 6.

Que el matriculado tiene la condición de pequeña empresa de acuerdo con lo establecido en el numeral 1 del artículo 2° de la Ley 1429 de 2010.

\*\*\*\*\*  
 \*\* Este certificado refleja la situación jurídica de la \*\*  
 \*\* sociedad hasta la fecha y hora de su expedición. \*\*  
 \*\*\*\*\*

El Secretario de la Cámara de Comercio,

Valor: \$ 6,100

\*\*\*\*\*  
 Para verificar que el contenido de este certificado corresponda con la información que reposa en los registros públicos de la Cámara de Comercio de Bogotá, el código de verificación puede ser validado por su destinatario solo una vez, ingresando a [www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co)  
 \*\*\*\*\*

Este certificado fue generado electrónicamente con firma digital y  
 \*\*\*\*\*  
 \*\*\*\*\*

cuenta con plena validez jurídica conforme a la Ley 527 de 1999.  
\*\*\*\*\*  
Firma mecánica de conformidad con el Decreto 2150 de 1995 y la  
autorización impartida por la Superintendencia de Industria y  
Comercio, mediante el oficio del 18 de noviembre de 1996.

*Constanza Pardo A.*

## Anexo 2. Guía de entrevista realizada al gerente general de la compañía

### Guía de preguntas orientadoras para la entrevista al gerente de la empresa ASEO EMMANUELS.A.S.



Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistador: \_\_\_\_\_

Lugar y fecha de entrevista: \_\_\_\_\_

Objetivo de la entrevista: recolectar información por parte de la gerencia general de la empresa ASEO EMMANUELS.A.S., relacionada con las áreas internas de la compañía, con el fin de obtener insumos para la elaboración del diagnóstico empresarial y posterior formulación del plan de mejora. Lo anterior en el marco del ejercicio académico del estudiante Juan Carlos Hernández en el programa de especialización en Gerencia de Empresas de la Uniagustiniana.

#### Módulo I. Área administrativa y gerencia general

1. ¿Cuáles son los planes de la empresa en el corto, mediano y largo plazo?
2. ¿Qué debilidades y fortalezas identifica en el área administrativa de la empresa?
3. ¿Qué políticas y/o estrategias tiene frente al compromiso con el medio ambiente?
4. ¿Cuál es la plataforma estratégica de la empresa (misión, visión, valores, políticas, filosofía)?

#### Módulo II. Área financiera

5. ¿Cuál es el crecimiento en ventas desde los últimos cinco años? (en términos porcentuales)
6. ¿Cómo se encuentra la empresa en términos de liquidez financiera?
7. ¿Cómo se encuentra la empresa en términos de endeudamiento?
8. ¿Cómo se proyecta crecer en ventas en los próximos cinco años? (en términos porcentuales)
9. ¿Qué debilidades y fortalezas identifica en el área financiera de la empresa?

#### Módulo III. Área comercial

10. ¿Cuáles son las estrategias de mercadeo utilizadas por la empresa?
11. ¿Cuáles son los canales de comunicación dispuestos para el servicio al cliente?
12. ¿Ha realizado encuesta de satisfacción a clientes?
13. ¿Cómo conoce la empresa que el cliente está satisfecho con el producto y servicio?
14. ¿La empresa ha evaluado la calidad de la atención al cliente?
15. ¿La empresa ofrece garantía de sus productos?
16. ¿Cómo es el servicio postventa?
17. ¿Tiene estrategias de fidelización?, ¿cuáles son?



18. ¿Lleva a cabo campañas promocionales? ¿cuáles?
19. ¿Dispone un canal de quejas y reclamos para los clientes?
20. ¿Cuáles son las quejas y reclamos más recurrentes de los clientes?
21. ¿Qué herramientas tecnológicas dispone para el mercadeo y servicio al cliente?
22. ¿Qué personal se encarga del servicio al cliente?
23. ¿El personal se encuentra capacitado para el servicio al cliente?
24. ¿Ha recibido la empresa algún tipo de curso, capacitación o charla relacionada con el servicio al cliente?
25. ¿Qué debilidades y fortalezas identifica en el área comercial de la empresa?

#### **Módulo IV. Área de producción**

26. ¿Cuántas personas trabajan en el área operativa? (describir en términos generales cargos, formación, especialidad)
27. ¿Cómo es el proceso de producción desde la entrada de las materias primas hasta la venta al cliente final?
28. ¿Manejan el indicador de rotación de inventarios? ¿cuál es?
29. ¿Cuál es el componente de innovación que tienen sus productos?
30. ¿Qué debilidades y fortalezas identifica en el área producción de la empresa?

#### **Módulo V. Área de recursos humanos**

31. ¿Cuenta con programas o estrategias de bienestar del personal? (incentivos, motivación)
32. ¿La rotación de personal en la empresa es alta, media o baja?
33. ¿Cómo califica el clima organizacional? excelente, bueno, regular, malo
34. ¿Qué debilidades y fortalezas identifica en el área de recursos humanos de la empresa?

#### **Módulo VI. Proveedores, clientes y competencia**

35. Identifique aspectos positivos y negativos (oportunidades y amenazas) con respecto a los proveedores.
36. Identifique aspectos positivos y negativos (oportunidades y amenazas) con respecto a los clientes.
37. Identifique aspectos positivos y negativos (oportunidades y amenazas) con respecto a la competencia.
38. ¿Cómo se encuentra la empresa, con relación a la competencia en términos de precios de los productos?

*Gracias por su información.*