

Propuesta plan estratégico para la empresa Distribuidora de aseo LA PERLA

Yeferson García García

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Bogotá, D.C.
2020

Propuesta plan estratégico para la empresa Distribuidora de aseo LA PERLA

Yeferson García García

Asesor del trabajo:

Mario Duque

Trabajo de grado para optar al título de Administración de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá, D.C.

2020

Resumen

El presente trabajo de investigación, tiene como fin definir una serie de propuestas que determinen el rumbo de Distribuidora de aseo LA PERLA en el futuro, que le permita estar preparado para el cambio del mercado, la demanda que pueda surgir y la entrada de nuevos competidores. Todo teniendo en cuenta que se hace para que la empresa genere posicionamiento en el mercado.

El proyecto requiere para el desarrollo de una investigación de la literatura acerca de la planeación estratégica, los modelos y el desarrollo de investigaciones que se asemejen al presente trabajo. El aporte de fuentes de investigación permite seguir los alineamientos necesarios para el resultado final y lo que se quiere lograr.

El desarrollo de los objetivos permite conocer de qué forma está constituida la empresa, en primera instancia y gracias a un diagnóstico empresarial se logra conocer la forma en la que opera la empresa, en segunda instancia y realizando un análisis interno y externo se determina como está posicionada en el mercado y frente a sus competidores y en tercera instancia y gracias al análisis de toda la información anteriormente nombrada se logra generar los objetivos a largo y corto plazo y las estrategias que debe seguir la empresa para la consecución de los mismos.

Palabras claves: planificación, objetivos, estrategias, análisis, factor, propuesta, valores, metas, estructura, posición.

Abstract

The purpose of this research work is to define a series of proposals that determine the direction of Distribuidora de aseo LA PERLA in the future, allowing it to be prepared for the market change, the demand that may arise and the entry of new competitors. All taking into account that it is done so that the company generates positioning in the market.

The project requires for the development of an investigation of the literature about strategic planning, models and the development of investigations that resemble the present work. The contribution of research sources allows the necessary alignments to be followed for the final result and what you want to achieve.

The development of the objectives allows to know how the company is constituted, in the first instance and thanks to a business diagnosis it is possible to know the way in which the company operates, in the second instance and by carrying out an internal and external analysis it is determined how this is positioned in the market and in front of its competitors and in third instance and thanks to the analysis of all the aforementioned information, it is possible to generate the long and short-term objectives and the strategies that the company must follow to achieve them.

Tabla de contenido

Definición del problema	11
Planteamiento del problema	11
Formulación del problema.....	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos.....	12
Justificación.....	12
Marco referencial.....	13
Evolución de la planificación estratégica.....	13
Investigaciones acerca de la planificación estratégica en las organizaciones.....	14
Marco teórico.....	15
Planeación estratégica.....	15
Modelos de planeación estratégica.....	16
Marco conceptual.....	18
Proceso de planeación estratégica.....	18
Declaración de la visión.....	18
Declaración de la misión y establecimiento de valores.....	18
Análisis externo de la empresa.....	19
Análisis interno de la empresa.....	19
Establecimiento de los objetivos generales.....	19
Diseño, evaluación y selección de estrategias.....	19
Diseño de planes estratégicos.....	20
Matriz Pestel.....	20
Matriz de evaluación de los factores externos Efe.....	21
Matriz perfil competitivo Mpc.....	22
Matriz evaluación de factores internos Efi.....	22
Matriz Dofa.....	23
Oportunidades y Amenazas.....	25
Diseño Metodológico.....	26
Tipo de investigación y método.....	26
Universo y Población, Muestra y muestreo.....	26
Fuentes y técnicas de recolección de la información.....	26

Desarrollo de los objetivos.....	28
Diagnostico organizacional	28
Objetivo Social.....	28
Reseña Empresarial.....	28
Decisiones constitutivas.....	28
Motivos claves para que se llevara la constitución de la empresa.....	28
Principales logros corporativos de la empresa.....	29
Evolución del Portafolio.....	29
Descripción del cliente.....	29
Conformación de la planta de personal.....	30
Descripción de fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas.....	30
Proceso de mercadeo, ventas y distribución.....	32
Proceso de producción, logística y operaciones.....	33
Desarrollo del talento humano.....	34
Servicio al cliente.....	35
Gestión ambiental.....	35
Informática y comunicación.....	35
Finanzas y contabilidad.....	35
Análisis diagnostico organizacional.....	36
Análisis interno y externo de Distribuidora de aseo LA PERLA.....	36
Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	36
Matriz de evaluación de factores externos EFE.....	39
Matriz del perfil competitivo.....	42
Matriz de evaluación de factores internos MEFI.....	45
Análisis cruzado matriz Dofa.....	46
Descripción de la cadena productiva.....	50
Matriz Boston Consulting Group.....	52
Matriz Integral Space.....	53
Matriz Mpec.....	55
Propuestas de planeación estratégica.....	57
Propuesta de Visión.....	57
Propuesta de misión.....	57
Propuesta Estructura organizacional.....	58

Objetivos a largo y corto plazo.	58
Diseño del Balance Scorecard o Cuadro de mando integral.	59
Diseño mapa estratégico.	60
Conclusiones	63
Recomendaciones	64
Referencias	65

Lista tablas

Tabla 1. Diagrama de flujo	32
Tabla 2. Poder de negociación de los proveedores.	37
Tabla 3. Rivalidad entre los competidores.....	39
Tabla 4. Matriz factores externos.....	39
Tabla 5. Matriz de perfil competitivo	42
Tabla 6. Matriz de evaluación de factores internos.....	45
Tabla 7. Descripción Dofa	46
Tabla 8. Matriz Boston	51
Tabla 9. Matriz integral SPACE	53
Tabla 10. Matriz MPEC.....	56
Tabla 11. Objetivos a largo y corto plazo.	58
Tabla 12. Modelo Balance Scorecard.....	59
Tabla 13. Formato para la evaluación de estrategias.....	61

Lista ilustraciones

Figura 1. Proceso de producción, logística y operaciones	33
Figura 2. valor ponderado MEFE.....	40
Figura 3. Matriz perfil competitivo	43
Figura 4. Valor ponderado	45
Figura 5. Cadena productiva de productos fabricados	51
Figura 6. Cadena productiva de productos fabricados	55
Figura 7. Ejes	55
Figura 8. Plano	59
Figura 9. Organigrama.....	59
Figura 10. Mapa estrategico.....	61
Figura 11. Balance scorecard.....	62

Introducción

La presente investigación se refiere a la propuesta de un plan estratégico para la empresa Distribuidora de aseo LA PERLA, la cual se dedica a la fabricación y distribución de artículos de limpieza industriales y para el hogar. Este trabajo se hizo pensando en las estrategias que la empresa podría desarrollar para la consecución de objetivos a corto y largo plazo, donde integre todas las áreas esenciales de la compañía y que sean necesarias para que puedan tener una mejora financiera, en el desarrollo de los procesos, atención al cliente y crecimiento en el mercado.

El capítulo uno de este trabajo de investigación, se basó en la búsqueda del problema, donde se llegó al punto de que Distribuidora de aseo LA PERLA, desde su fecha de creación, hasta la actualidad, no tenía el desarrollo de una estructura organizacional detallada. Generando así, diferentes tipos de inconveniente dentro de la organización el cual no le permite tener un factor diferenciador en el mercado.

En el capítulo siguiente, se hizo un estudio de las investigaciones hechas por pensadores, que hablaron acerca de la planeación estratégica y los modelos para la implementación. De igual manera se hizo un estudio detallado de los antecedentes de la empresa y personas que realizaron trabajos de grado, con fines de realizar propuestas de mejoras en las organizaciones.

Posteriormente, en el capítulo siguiente se desarrollaron los objetivos, que tenían como fin, conocer mediante un análisis organizacional, las particularidades de constitución de la empresa, la realización de un análisis externo e interno y se definió el direccionamiento estratégico, para posteriormente dar unas series de propuestas de mejora para la empresa Distribuidora de aseo LA PERLA.

Definición del problema

Propuesta Plan Estratégico para la Empresa Distribuidora de Aseo LA PERLA

Planteamiento del problema

El presente trabajo es realizado en la empresa, Distribuidora de aseo LA PERLA, la cual fue constituida en el año 1978 por el señor José Efraín Jiménez. Nace como una distribuidora de productos de limpieza industrial, hospitalario y doméstico, a mediados del año 2003 comienzan con la fabricación de todo tipo de productos líquidos con fines de limpieza, actividad principal de la empresa y la cual le ha permitido estar aun en el mercado y tener un posicionamiento en la industria colombiana.

Actualmente la empresa se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Bogotá, donde goza un muy buen punto de venta, ya que no tiene competencia cerca y la demanda de los productos en esa zona es alta, lo que hace que sea única en el sector y genere unas constantes ventas de sus productos de fabricación.

Al hacer un análisis en la empresa donde se va a llevar a cabo el caso de estudio, Distribuidora de aseo LA PERLA. Se logra identificar claramente que no tienen un plan estratégico implementado y que, desde la creación de la empresa, hasta el día de hoy, sigue con el mismo modo de operar, por lo cual se genera ciertos tipos de inconveniente en cuanto a fallas en los alcances de los proyectos, posicionamiento y generación de valor.

Distribuidora de aseo LA PERLA se ve constantemente afectada, por los procesos lentos en cuanto a la adquisición de materias primas, la tecnología que utiliza para el desarrollo de procesos, ya que todo funciona de una manera manual y le ha generado muchos problemas con los clientes, tanto así que muchos en ocasiones dejan de comprar, para emigrar a la competencia.

La falta de una estructura organizacional implementada, no permite la generación de objetivos, que sirvan como alcance y que permita la concentración de estrategias y la generación de indicadores para ir midiendo el proceso y conocer que tan lejos y/o tan cerca está la empresa de conseguirlo.

Los clientes de Distribuidora de aseo LA PERLA, en ocasiones no se encuentran a gusto, con el tiempo que se la empresa tarda en entregar el pedido a los mismos, por lo que, las ventas bajan poco a poco y la empresa va perdiendo participación en el mercado, por lo cual, es importante el desarrollo de una propuesta de planeación estratégica, que le permita a la empresa generar un

factor diferenciador en el mercado, para la recuperación de clientes y el aumento en las ventas. El desarrollo de propuestas enfocadas hacia los lineamientos que debe tomar la empresa y los que la componen, es indispensable para tener una visión clara de lo que se quiere lograr en un futuro.

Formulación del problema

¿Cómo a través de un plan estratégico, LA PERLA puede generar valor y posicionamiento en el mercado?

Objetivo general

Proponer un plan estratégico para LA PERLA, que le permita tener una ventaja competitiva en el sector.

Objetivos específicos.

1. Identificar la situación actual de la empresa mediante un diagnóstico organizacional
2. Crear propuestas de mejora y la determinación de las estrategias que permitan desarrollar un plan estratégico

Justificación

El problema de investigación nace de la consulta previa que se le hizo a distribuidora de aseo LA PERLA, donde se encontró un determinado número de inconvenientes al no contar con un plan estratégico estructurado, el cual no le permite tener una estructura organizacional definida y por ende tampoco contar con unos objetivos, ni estrategias organizacionales que seguir. Todo lo anterior es indispensable para tener éxito en el mercado y hacer crecer la empresa como lo dice (Mintzberg, 1997). En su libro El proceso estratégico.

En la medida que una empresa va madurando, es importante tener directrices claras, conocidas por todos los colaboradores y que tenga el compromiso de cada integrante de la organización. El contar con un proceso de Planeamiento Estratégico ayuda a la formulación de objetivos y estrategias alineados hacia una gran meta en común. Más allá de establecer Definiciones Institucionales como la Misión, Visión y Valores, el Plan Estratégico debe marcar las pautas a seguir de la empresa para un período determinado. No sólo basta con establecer objetivos claros y participativos (el Qué), sino saber cómo ejecutar las estrategias necesarias para alcanzarlos (el Cómo), (BDO, 2018).

De acuerdo a lo anterior, para que una empresa sea exitosa deben tenerse ciertas consideraciones, en principio, un proceso que pretende establecer un sistema de objetivos coherentes, donde se fijen las prioridades de la empresa; posteriormente, determinar los medios apropiados para la consecución de los objetivos; con lo anterior asegurara la efectiva ejecución de estos medios para alcanzar los objetivos señalados. Para la formulación de la estrategia se requiere definir la razón de existir, así como las relaciones y el estado interno y externo de la organización, ya que con estas es posible establecer objetivos a largo plazo e identificar las líneas generales de acción para optimizar recursos (Valdés, 2004).

Distribuidora de aseo LA PERLA requiere tener diseñado e implementado un plan estratégico que le permita darle dirección a la empresa, crear metas y establecer tiempos para darle cumplimiento a las mismas y ser competitiva en el mercado. La propuesta del plan estratégico que requiere la compañía y el cual va a ser desarrollado en este proyecto, será el paso inicial para empezar el cambio organizacional de la compañía, con el objetivo de direccionar la empresa y crear estrategias para la consecución de resultados diferentes

Marco referencial

El marco referencial del presente proyecto, se basa en antecedentes de personas que realizaron trabajos investigativos, con fines de diseñar, implementar y proponer una solución a diferentes problemas de los que carecen empresas en Colombia, que no cuentan con un plan estratégico desarrollado y por ende una operación sin una guía, sin metas, ni objetivos estipulados. Por otra parte, se compone del marco teórico, el cual abarca sistemas y modelos presentados por diferentes tipos de pensadores que van a ser de gran apoyo para el proyecto y por último el marco de todos los conceptos necesarios como fuente de elaboración de este trabajo.

Evolución de la planificación estratégica.

Los primeros estudios de la evolución de planificación estratégica fueron por Von Neuman y Morgentern donde fue conocida por "la teoría del juego". En 1954 Peter Druker. Fue el que analizo que debería "tener estrategias para los gerentes porque ellos tenían que analizar los cambios necesarios de una empresa y deberían saber cuáles serían esos cambios dentro de una empresa" (Gonzalez, 2019). Por otra parte, en 1962 Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posteriormente en a la Segunda Guerra Mundial, definió la estrategia de una empresa como: La determinación de metas y objetivos a

largo plazo, la adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos y la asignación de recursos para alcanzar las metas que se propusieran. La planificación estratégica fue creada para los gerentes porque ellos toman la mayor parte en las decisiones ya que se encuentra en el conjunto de acciones administrativas que se toma la decisión de desempeño a largo plazo de una organización. Los gerentes toman parte importante porque deben comprender cada una de las funciones de la planificación estratégica para llevarlo a cabo con cada una de sus organizaciones (Taboola fed, 2017).

Investigaciones acerca de la planificación estratégica en las organizaciones.

Distribuidora de aseo LA PERLA en las 4 décadas que lleva en el mercado, nunca ha desarrollado un plan estratégico con fines de mejorar la organización de su compañía, por lo tanto, es de suma importancia conocer los antecedentes de investigaciones que aporten al desarrollo del proyecto.

Un estudio desarrollado en la empresa Qs consultores en la ciudad de Bucaramanga, con una problemática presentada en cuento a la estructura desarrollada y la manera en que ejecuta la labor comercial y su objetivo social con una pobre planificación. Debido a lo anterior, requirió mejorar los inconvenientes presentados a través del diseño de un plan estratégico que le permita crecer y obtener conocimiento hasta posicionarse como líder en la prestación de servicios de consultoría tanto en el área de influencia de la firma como en nuevos mercados a nivel nacional. Para resolver esta problemática y aportar al desarrollo del proyecto identificaron principalmente la problemática del entorno, luego se realizó la auditoría interna para conocer las fortalezas y debilidades de la empresa. De igual forma, se realizó una auditoría externa para identificar las oportunidades con las que cuenta la empresa, así como también las amenazas (García, 2015).

De igual forma se analiza un estudio realizado en la Corporación Incate, ONG fundada en el año 2002, ubicada en la ciudad de Santa Marta, cuya necesidad es la de diseñar un plan estratégico, que se enfoque en solucionar problemas como: la forma de operar, la falta de ideas para lograr crecer, la competitividad, tanto a corto y largo plazo, no tener una filosofía como empresa concreta, no tener mecanismos de seguimiento y la evaluación de la evolución de procesos que ayuden a tomar mejores decisiones gerenciales. A través de este trabajo buscaron diseñar un plan estratégico que permita la redefinición de metas, objetivos a largo plazo, adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos

objetivos elaborando un diagnóstico que revele la situación actual de la Corporación y las razones por las cuales se ha llegado hasta este punto. Realizar un análisis del entorno externo e interno a través de herramientas de diagnóstico a partir del cual se proponen acciones concretas que dan una hoja de ruta que sirva para crear futuro a partir del presente (Jiménez, 2017).

Y por último se llevó a cabo el análisis de un estudio aplicado en Fundelec, empresa fabricante y distribuidora de todo tipo de conectores para redes eléctricas, ubicada en Buenaventura, cuya necesidad es la del diseño de un plan estratégico, que le permita afrontar y aprovechar el TLC pactado entre Colombia y Estados Unidos, para el logro de dicho objetivo es necesario iniciar un proceso metodológico, que inicia dando a conocer la información general de la empresa, donde se detalla la forma de organización, los procesos, cargos, productos que ofrecen y tipos de nichos de mercado que atienden. Para desarrollar el proyecto analizaron diferentes puntos, entre ellos, el análisis de entorno externo, entornos generales, el estudio interno, de acuerdo a lo encontrado en el análisis interno y externo, diseñaron unas propuestas que solucionen el estado actual de la empresa, realizar un breve resumen de cómo puede incidir en la organización el TLC entre Colombia y estados unidos y por último, diseñar la propuesta del plan estratégico para la empresa Fundelec, con el fin de prepararse a un mercado cada vez más exigente y globalizado (Domínguez, 2013).

Los tres estudios analizados anteriormente, van a permitir tener una idea más clara de lo que se quiere lograr en este proyecto, analizar las estrategias, la metodología y los planes de acción que fueron necesarios para que cumplieran con la realización de los proyectos, serán de suma importancia para tener una guía de investigación clara, un desarrollo detallado de lo que va a ser necesario y por ultimo van a ser de vital importancia al momento de la toma de decisiones y el diseño del plan estratégico de Distribuidora de aseo LA PERLA.

Marco teórico

En el marco teórico se abordan categorías como:

Planeación estratégica.

La planeación estratégica para (Chandler, 1962), se basa en que la estructura es un medio para que la organización opere la estrategia y ésta es el comportamiento de la organización frente al ambiente. «Si la estructura no sigue a la estrategia, el resultado final es la ineficiencia». Los diversos ambientes obligan a que las empresas adopten nuevas estrategias, que también exigen

diferentes estructuras organizacionales. Por otro lado (Sallenave, 2002), define la planeación estratégica como el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. El concepto de planeación y estrategia están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos y por último (Corredor, 2001), dice que, la Planificación Estratégica es el proceso el cual, propone lograr situaciones objetivas, determinando poder y potencialidad de actores que participen en escenarios cambiantes con tiempos críticos y bajo de condiciones de incertidumbre.

Modelos de planeación estratégica.

Modelo Delta.

El modelo delta tiene como objetivo central producir una rigurosa metodología que permita formular e implementar una estrategia de negocio centrada en el cliente. La pregunta que el autor en su libro Gestión estratégica para el sector financiero y el modelo delta en el Bci formula lo siguiente: ¿Cómo atraer, satisfacer y retener al cliente? Para el autor el triángulo indica cuales son las tres opciones, por lo cual la primera es, el mejor producto: establece que los esfuerzos van a ser orientados estrictamente a la entrega de un producto que sea adecuado al cliente; la segunda opción estratégica, la solución integral al cliente, es un cambio radical en relación con la oferta del mejor producto, en esta lo que busca es conocer detalladamente al cliente y otorgarle una cartera de productos y servicio como soluciones a los problemas que se enfrentan y como tercera opción el autor habla del llamado Lock-in del sistema o consolidación del sistema, que representa el grado más extremo del bonding, el cual implica el logro de un compromiso estratégico que asegura una vinculación duradera a largo plazo. El bonding en la opción mejor producto es inexistente, ya que, si un competidor genera un producto superior, el cliente tiene que abandonar. La solución integrar al cliente crea una condición de bonding mucho más alta, pero que nos es absolutamente impenetrable, por lo cual el Lock-in del sistema constituye la más alta expresión del bonding y crea una relación inquebrantable (Hax, 2017).

Modelo Race.

El modelo Race se inspira de forma textual en el proceso clásico del “management” de la dirección por objetivos, el cual consiste en una recopilación de información previa, que debe ser analizada pormenorizadamente para, aplicar un plan de acción, alcanzar unos determinados

objetivos previamente delimitados. Lo que trate es de formular estrategia para hacer realidad los objetivos planteados por una organización como lo dice (Mantilla, 2008), en su libro modelos de planificación estratégica

Modelo de dirección estratégica.

Este modelo representa un tratamiento práctico para la formulación, implantación y evaluación de estrategias. Las relaciones entre los componentes principales del proceso de dirección estratégico se muestran la identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias existentes en una empresa es el punto de partida lógico de la dirección estratégica porque la situación actual de una empresa podría excluir ciertas estrategias e incluso dictar un curso particular de acción. Toda empresa posee una visión, misión, objetivos y estrategias, aun cuando estos elementos no se hayan diseñado, escrito o comunicado de manera consciente.

Para saber hacia dónde se dirige una empresa es importante saber dónde ha estado. El proceso de dirección estratégico según el autor es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes importantes del modelo podría sugerir un cambio en uno o en todos los demás componentes; por ejemplo, un cambio en los objetivos y estrategias a largo plazo; el incumplimiento de los objetivos anuales podría exigir un cambio en la política, o el cambio de la estrategia de un competidor podría requerir un cambio en la misión de la empresa (Fred, 2003).

Haciendo un análisis de lo consultado en el marco teórico, como fueron las teorías y los modelos de la planeación estratégica con enfoque en las organizaciones, el modelo que más se asemeja a la investigación y va a ser fundamental para llevar a cabo el desarrollo del trabajo, es el modelo creado por David Fred R, en su libro administración estratégica, este modelo permite abarcar los problemas que tiene la empresa distribuidora de aseo LA PERLA, como lo es no contar con una misión, visión, objetivos y estrategias formuladas que permita a la empresa posicionarse, generar valor y alcanzar proyectos por medio de la creación de objetivos y estrategias, por otro lado el autor menciona la importancia de conocer el estado en el que se encuentra la empresa, para conocer hacia donde se dirige, lo dicho por el autor es fundamental, ya que en el presente trabajo se va a llevar a cabo el estudio en profundidad del estado actual de la empresa para generar la mejor propuesta como transformación de la estructura organizacional y la forma de operar de la organización.

Marco conceptual.

Proceso de planeación estratégica.

Para (Heredia, 2012), La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa e interna de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos. Por lo cual (Heredia, 2012), detalla los pasos 7 pasos necesarios de una planeación estratégica, los cuales son: Declaración de la visión, declaración de la misión y establecimiento de valores, análisis externo de la empresa, análisis interno de la empresa, establecimiento de los objetivos generales, diseño, evaluación y selección de estrategias y diseño de planes estratégicos.

Declaración de la visión.

Para (Gestión 2.0, 2012), una declaración de misión es la definición específica de lo que la empresa es, de lo que la empresa hace y a quién sirve con su funcionamiento. Esta declaración concreta el punto de vista de un líder, en lo que respecta a la dirección y el propósito de la organización. Para muchos líderes corporativos es una parte vital de su esfuerzo por motivar a los empleados y de proporcionarles un sentido de prioridades. Las declaraciones de misión suelen plantear un número de preguntas importantes:

- ¿Cuál es el propósito de la organización?
- ¿Qué posee la organización que la hace única?
- ¿Cuáles son los principales productos y mercados?
- ¿Cuáles son los valores de la organización?
- ¿En qué posición espera encontrarse dentro de cinco o diez años?

Declaración de la misión y establecimiento de valores.

La visión es una breve representación filosófica de cómo quiere ser la empresa y cómo desea ser percibida en un futuro por sus clientes, empleados, propietarios y otras personas importantes. Es un poco como ilustra el dicho: “Si no sabes adónde vas, no llegarás a ninguna parte”. De ello se desprende que los grandes líderes crean grandes visiones (Gestión 2.0, 2012).

Análisis externo de la empresa.

El análisis externo consiste en la identificación de variables nacionales y sectoriales con un impacto directo e indirecto en la empresa y sobre las cuales la empresa no tiene ningún control ni capacidad para modificar su comportamiento. Existen algunos indicadores externos que beneficiarán o perjudicarán a la empresa, como un aumento en la demanda de hielo producto del Fenómeno del Niño o el incremento del costo de transporte producto de la variación del costo del petróleo. En el caso de que las variables generen un entorno favorable para el crecimiento del negocio (Paredes, 2010).

Análisis interno de la empresa.

Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de un proyecto o empresa, con el fin de: Evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer su situación y capacidades y de detectar fortalezas y debilidades; de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas y estrategias que posibiliten neutralizar o eliminar las debilidades.

Esta fase del análisis tiene una repercusión especial en el caso de las empresas que ya están en funcionamiento y que se plantean realizar una reflexión estratégica. Pero también es de utilidad para proyectos de nueva creación ya que permite a los emprendedores reflexionar sobre sus verdaderos elementos diferenciales (Wiki Eoi, 2012).

Establecimiento de los objetivos generales.

Según el autor (Gómez, 2014), “los objetivos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operación concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización” Por ente se analizó cada objetivo si cumplía con la definición del autor y también se analizaron frente al SMART siglas en inglés, pero su significado en español (especifico, medible, alcanzable, relevante, a tiempo).

Diseño, evaluación y selección de estrategias.

Para (Heredia, 2012), el diseño, evaluación y selección de estrategias se logran después de que se hayan establecido los objetivos generales de la empresa, después, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar de la mejor manera posible dichos objetivos. El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:

- Se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa).
- Se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.
- Se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.
- Se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.

Diseño de planes estratégicos.

Después de determinadas las estrategias, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

En el plan estratégico se debe señalar:

- Cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.
- Cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- Qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- Quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- Cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados (Heredia, 2012).

Matriz Pestel.

Para (Corvo, 2012), El análisis PESTEL es un instrumento analítico que se utiliza para identificar los propulsores claves del cambio en el entorno estratégico empresarial y para apoyar la toma de decisiones estratégicas. En PESTEL se incluyen los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

La herramienta permite evaluar el entorno actual, además de los posibles cambios. La idea es que, si el proyecto se encuentra mejor ubicado que el de los competidores, tendría la capacidad de responder a los cambios de manera más efectiva.

Matriz de evaluación de los factores externos Efe.

(Contreras, 2006), define la forma en que, la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

- El primer paso es hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Se debe abarcar un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anotar las oportunidades y después las amenazas. Ser lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
- Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Matriz perfil competitivo Mpc.

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. Existen algunas diferencias importantes entre la matriz EFE y la MPC. Antes que nada, los factores importantes para el éxito en una MPC son más amplios, pues no incluyen datos específicos ni basados en hechos e incluso se pueden centrar en aspectos internos. Los factores importantes para el éxito en una MPC tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en una matriz EFE. En una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante. (David, 2003).

Matriz evaluación de factores internos Efi.

(David, Conceptos de Administración estratégica, 2003), Define la matriz de evaluación de factores internos Efi, como, un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación del factor interno (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos. De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo, una matriz EFI se elabora en cinco pasos según (David, Conceptos de Administración estratégica, 2003):

- Enumerarlos factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna. Utilice un total de diez a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como

debilidades. Elabore primero una lista de las fortalezas y después de las debilidades. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.

- Asignar un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
- Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos. De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.
- Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
- Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa

Matriz Dofa.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de

manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. El Análisis DOFA.

Lo anterior significa que el análisis DOFA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control. La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo (Ayala, 2015)

Fortalezas y Debilidades

El autor Considera áreas y aspectos necesarios para llevar a cabo la realización del dofa, las cuales son los siguientes:

- Análisis de Recursos: Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- Análisis de Actividades: Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- Análisis de Riesgos: Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- Análisis de Portafolio: La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Al evaluar las fortalezas de una organización, se debe tener en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

* Fortalezas Organizacionales Comunes: Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

* Fortalezas Distintivas: Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).
- Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas: Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tener en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Oportunidades y Amenazas.

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños, como lo son compras y el área comercial, debido al incremento de la demanda, lo que lleva a un mayor requerimiento en la obtención de materia prima. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere:

- Análisis del Entorno: Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- Grupos de interés: Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- El entorno visto en forma más amplia: Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc. (Ayala, 2015)

Diseño Metodológico

Tipo de investigación y método.

El presente trabajo es un estudio de caso cualitativo, con enfoque descriptivo-evaluativo. Esta importante herramienta investigativa va a permitir conocer y comprender por medio de un análisis detallado, las particularidades de Distribuidora de aseo LA PERLA, que permita evaluar el estado actual de la empresa y dar una propuesta de mejora, como solución de las falencias encontradas a través de este documento.

Para conocer y comprender las particularidades de distribuidora de aseo LA PERLA, se basa en el estudio de los aspectos actuales como: organización de la empresa y el análisis externo e interno de la compañía. posteriormente se evaluará lo hallado y se dará una propuesta de mejora como solución a lo encontrado, que describa los puntos débiles, los puntos fuertes y los puntos que requieran una modificación, para que la empresa cambie su modo de operar, teniendo en cuenta las nuevas metas y objetivos a corto y largo plazo que se van posiblemente a proponer.

Universo y Población, Muestra y muestreo.

El estudio se va a realizar en la empresa Distribuidora de aseo LA PERLA, desde la parte gerencial de la compañía, donde se va a tener el más amplio panorama de operación de la empresa y las áreas que la componen. Va a ser fundamental trabajar desde esa parte de la compañía, ya que se va a obtener la mayor información para la realización de este proyecto.

Fuentes y técnicas de recolección de la información.

Fuentes primarias.

La fuente primaria de la recolección de la información es, la señora Miriam Consuelo Suarez Doncel, Gerente general, quien, por medio de relatos y documentos, nos suministra la suficiente información, para el desarrollo del proyecto. La fuente de información primaria es una de las socias de la compañía y tiene un amplio poder de conocimiento de la historia, forma, proceso y todo lo relacionado con el direccionamiento de empresa Distribuidora de aseo LA PERLA, desde su creación, hasta el día de hoy.

Fuentes secundarias.

Las fuentes de información básicas se van a obtener a través de trabajos de grado, de personas que han desarrollado, tanto la implementación o el diseño de un plan estratégico en alguna empresa que tenga problemas con el direccionamiento de la misma y requiera un documento con el estudio de la forma de operar de la empresa, un análisis de lo encontrado en la forma de operar y una propuesta de mejora, como solución a diferentes tipos de particularidades.

Desarrollo de los objetivos

Diagnostico organizacional

Objetivo Social.

Distribuidora de Aseo LA PERLA, es una empresa constituida en el año 1978 en la ciudad de Bogotá, actualmente matriculada como una sociedad por acciones simplificadas en la cámara de comercio, con el número de matrícula 0000110252. Esta empresa se dedica al Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por productos diferentes de alimentos (víveres en general) bebidas y tabaco. La función principal de Distribuidora de aseo LA PERLA es, suministrarle una gran variedad de productos de limpieza a empresas de Bogotá, como lo son: hospitales, constructoras, empresas de alimentos, edificios de PH, empresas de outsourcing, centros comerciales, entre otros. (Distribuidora de Aseo LA PERLA, 2020).

Reseña Empresarial.

De acuerdo con la información suministrada por la tutora Miriam Suarez, la empresa es fundada y en inicio se dedicaba a la comercialización de productos de limpieza, debido a la crisis que se vivió en el país en 1999, deciden dejar de ser distribuidores de productos de limpieza para, convertirse en fabricante de productos de aseo (removedores, ceras, selladores, creolina, multiusos, jabón para ropa líquido, suavizante, limpia vidrios, desengrasante, etc.) bajo su marca LA PERLA, con la insignia de ofrecer productos al mercado de muy alta calidad a precios asequibles, al mismo tiempo comienza a distribuir productos complementarios como lo son de cafetería y papelería (Distribuidora de Aseo LA PERLA, 2020).

Decisiones constitutivas.

En el año 1978 cuando empezó la empresa Distribuidora de aseo LA PERLA, lo hace como una sociedad por acciones limitadas, (responden solamente hasta el monto de sus aportes), con 2 socios, uno aporta un 90% y el otro aporta un 10%, ya en el 2017 la empresa cambia a una sociedad por acciones simplificadas. (Distribuidora de Aseo LA PERLA, 2020).

Motivos claves para que se llevara la constitución de la empresa.

Los motivos claves que se dieron para la creación de Distribuidora de aseo LA PERLA fueron: El primero buscar la independencia de los socios y no trabajarle a nadie, sino buscar lo de ellos y, por otra parte, progresar, pensando siempre en un bienestar y un futuro próspero. Al

principio no fue fácil, puesto que abrieron un restaurante que dio resultado, pero era muy esclavizante, pero gracias a la perseverancia y el emprendimiento que tenían, lograron la creación de la empresa que hoy en día tienen. (Distribuidora de Aseo LA PERLA, 2020).

Principales logros corporativos de la empresa.

Los principales logros de Distribuidoras de aseo LA PERLA son:

- Mantenerse en el mercado por más de 40 años es un logro corporativo bastante grande.
- La empresa inicio vendiendo sus productos como un distribuidor, pero poco después decide incursionar en 1990 en la fabricación de estos, siendo ahora una empresa reconocida en el sector de los productos de aseo para empresas. (Distribuidora de Aseo LA PERLA, 2020).

La anterior información no está establecida en la empresa, pero es una aproximación de los objetivos corporativos que la empresa creen son relevantes de acuerdo a la información que la tutora brinda.

Evolución del Portafolio.

En el año 1978 la empresa ofrece al mercado una variedad de productos líquidos de limpieza como: selladores, removedores, ceras, ambientadores, jabones, multiusos, siliconas, mantenedores, entre otros, años más tarde incursiona en el mercado elementos para la limpieza en los hogares e industrias (fabricados y no fabricados por la empresa), como: Fabulosos, traperos, escobas, ceras de otras marcas como binner o mansión, entre otros, después productos de cafetería y desechables, como: azúcar, café, aromáticas, vasos, platos, entre otros. Por lo general la empresa se actualiza mucho en vender los productos que salen continuamente en el mercado y se vuelven necesidades para los clientes. (Distribuidora de Aseo LA PERLA, 2020)

Descripción del cliente.

Distribuidora de aseo LA PERLA tiene como función principal satisfacer las necesidades de los clientes, con un producto y servicio de calidad, en artículos para la limpieza. Los clientes o la segmentación de mercado a la que van dirigidas son:

Hospitales, constructoras, empresas de alimentos, edificios PH, empresas de outsourcing, centros comerciales, entre otras más industrias. Por otra parte, están las personas que desarrollan trabajos independientes en empresas como los son: Personas que desarrollan trabajos

independientes como, contratistas de pisos y/o pulidores. Y por último están las personas que adquieren los productos para sus (Distribuidora de Aseo LA PERLA, 2020).

Conformación de la planta de personal.

La planta de personal consiste en la relación detallada de los empleos requeridos para el cumplimiento de las funciones de una entidad, sin identificar su ubicación en las unidades o dependencias que hacen parte de la organización interna de la institución (Función Pública, 2019).

La planta de personal de la Distribuidora de aseo La Perla SAS se conforma por once (11) personas, distribuidas entre la planta de producción (5 personas), las cuales se encargan del almacenamiento de materia prima, la transformación, producción y envío de productos terminados al punto de venta y en el punto de venta (6 personas), las cuales se encargan del almacenamiento de productos terminados, facturación, ventas y despachos. En la planta de producción se cuenta con un químico y cuatro asistentes. En el punto de venta podemos encontrar la gerente comercial, una secretaria y cuatro ayudantes, que cumplen funciones varias.

El gerente general de la empresa tiene como función principal ejecutar los planes comerciales de la empresa, adicionalmente es el encargado de formar las estrategias de posicionamiento a nivel nacional.

Para el área operativa que es la más importante, se encuentran cinco personas el químico y las personas que realiza el proceso de fabricación y mezcla, donde el químico es el encargado de la medida de la materia prima, cantidad, tipo y armado de las piezas además de hacer uso adecuado de los materiales.

Los colaboradores del área comercial son los que asesoran a los clientes, les muestran los diferentes productos y realizan el cierre de la venta (Distribuidora de Aseo LA PERLA, 2020).

Descripción de fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas.

Debilidad:

- Falta de control del proceso de facturación y créditos. Debido a la falta de implementación de herramientas tecnológicas para el inventario, se evidencia bastante desorden en la bodega.

- Falta de control en el cobro de producto ya que se puede presentar variación en el cobro dependiendo del tipo de cliente.

Fortaleza

- Dentro de su portafolio presentan la gran variedad de productos así los clientes tendrán la mejor opción para escoger de acuerdo a sus necesidades.
- En la presentación de los productos brindan información clara y de mayor porcentaje de concentración de los contenidos químicos que otras marcas.
- Actualmente Distribuidora de Aseo LA PERLA S.A.S, cuenta con su propia fábrica de productos.
- En cuanto a la calidad del servicio garantiza la plena satisfacción de sus clientes

Amenazas

- Puede presentarse crecimiento de la competencia, debido al aumento de la demanda y no tener la capacidad de responder a ella.
- Algunas marcas han iniciado el proceso de disminuir sus costos, lo que puede generar pérdidas en los productos propios
- Precios elevados de la materia prima
- Alto precio del dólar, lo que genera escases de materias y aumento de las mismas

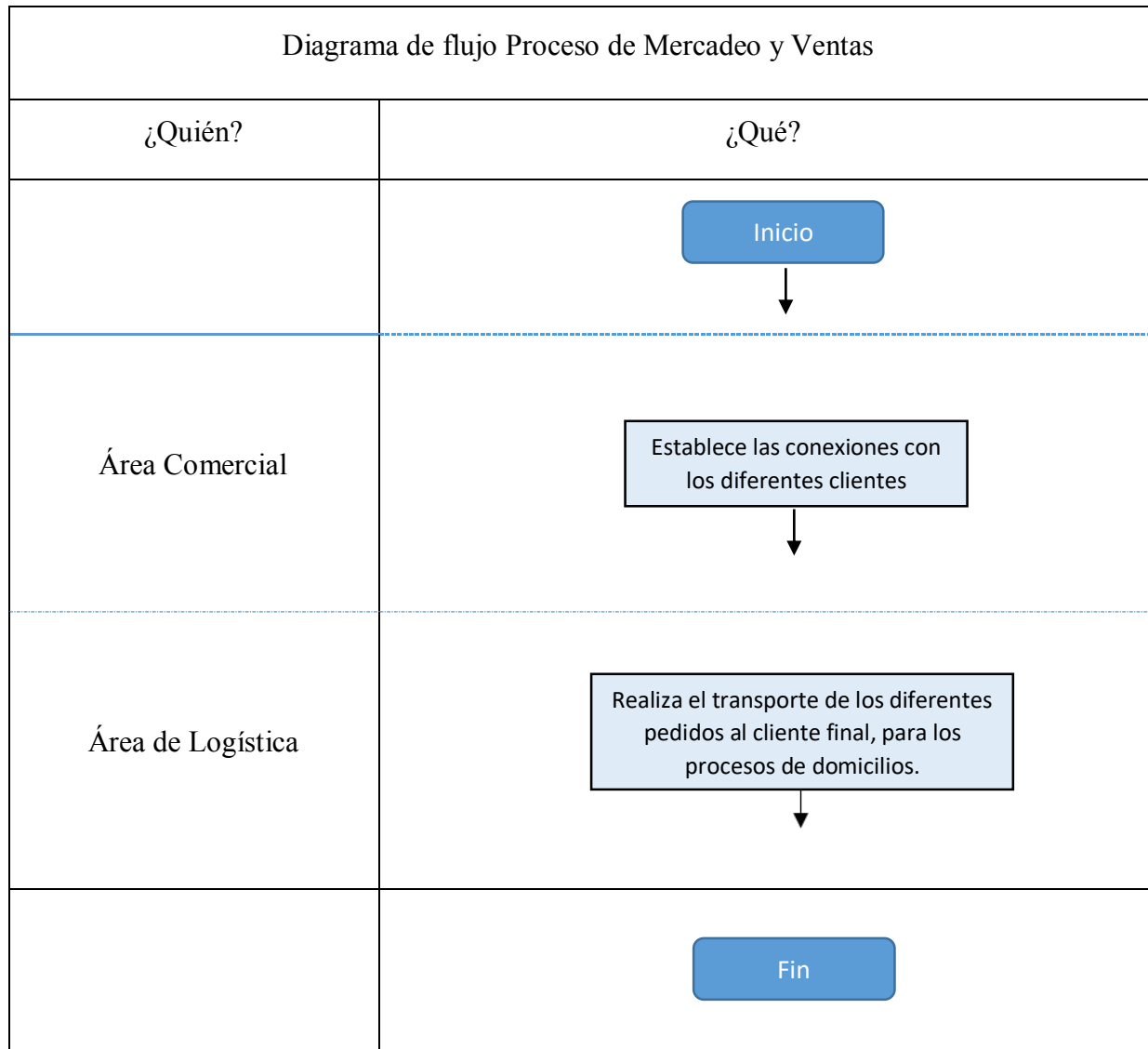
Oportunidades

- El buen un servicio, calidad y la variedad de su portafolio que presenta esperan que nuevos clientes adquieran de sus servicios.
- Sector en crecimiento.
- Innovación cada vez más en el portafolio.

Proceso de mercadeo, ventas y distribución.

Tabla 1

Diagrama de flujo



Fuente: elaboración propia

Los procesos de mercadeo y ventas se dan a través del área comercial de la compañía, quienes son el punto de contacto entre la empresa y los clientes, responsable de atender las necesidades de los mismos y lograr su máxima satisfacción.

Las ventas son realizadas, de acuerdo a la información suministrada por los clientes, en las líneas telefónicas entregadas al área comercial, donde se encuentra la cantidad de material que se requiere para cada pedido.

Análisis: se evidencia mediante la consultoría que Distribuidora de aseo LA PERLA S.A.S aplica una estrategia de marketing diferenciada de acuerdo al tipo de negocio que maneja, dirigiéndose a cada cliente de manera específica y en un ámbito particular.

Como oportunidad de mejora al proceso de marketing y ventas se sugiere trabajar en el posicionamiento de la empresa, esto ya que no invierte en estrategias de publicidad, se propone incursionar en las redes sociales no solo como canal de publicidad sino también como un canal de negociación.

El proceso de distribución será explicado en el siguiente punto junto con el de logística.

Proceso de producción, logística y operaciones.

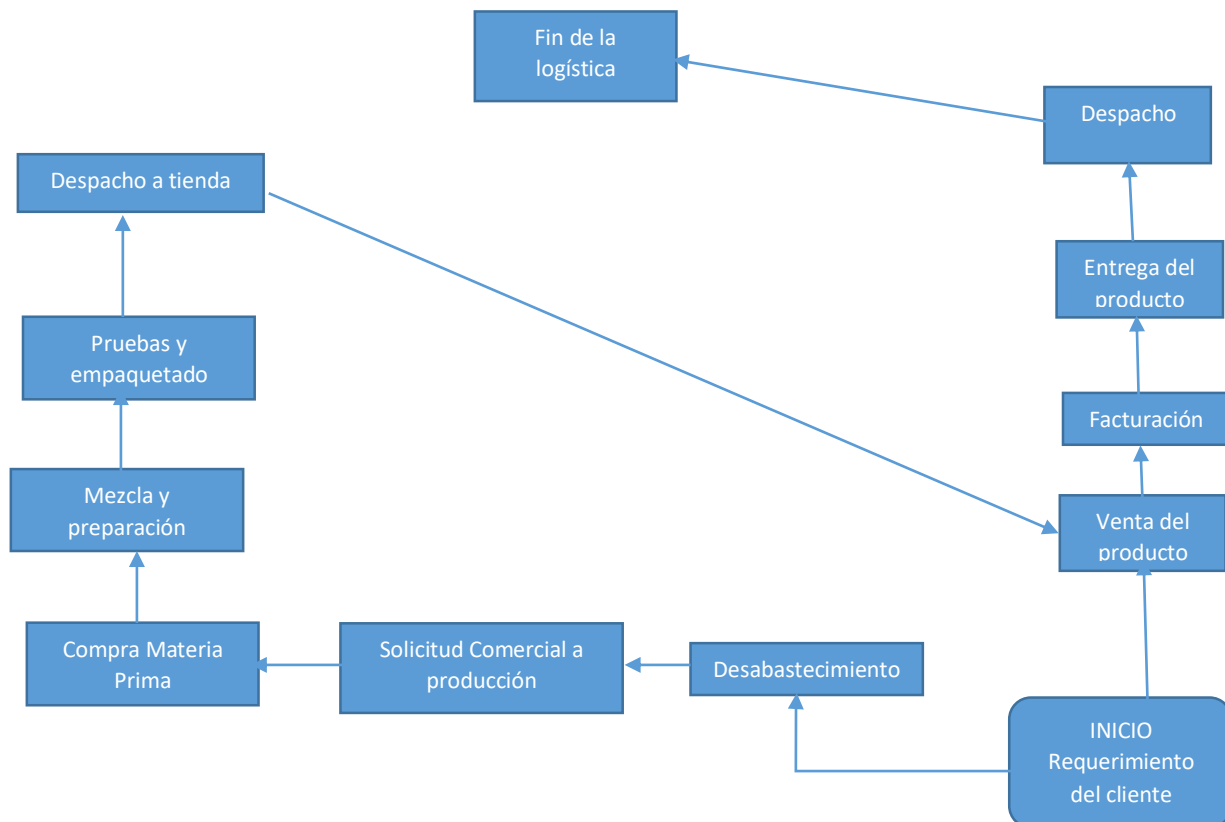


Figura 1. Proceso de producción, logística y operaciones

Nota. Elaboración propia

Desabastecimiento: Se ha evidenciado que no se tiene un control de inventario, lo que ocasiona que muchas veces no sepan que presentan un faltante de un producto.

Solicitud comercial a producción: Es la proforma que se debe diligenciar para solicitar envío nuevamente de productos para la tiene y suplir la necesidad de falta

Compra Materia Prima: Una vez se muestra el faltante de material la planta inicia el proceso de compra de materiales para la fabricación del mismo.

Mezcla y elaboración: En este paso se realiza la evaluación de la mezcla que se requiere para iniciar la fabricación del producto.

Pruebas y empaquetado: Una vez fabricado se realizan las respectivas pruebas de calidad si este cumple con los estándares de la compañía se procede con su empaquetado.

Despacho a tienda: recibido por el departamento de producción se procede a enviar el producto a la tienda para cumplir con las necesidades de abastecimiento.

Venta de Producto: El cliente realiza una elección del producto para cumplir con sus necesidades.

Facturación: se procede a generar la respectiva facturación del producto

Entrega del producto: Se realiza el proceso de entrega del producto al cliente final o en caso de solicitud telefónica se procede a entregar al departamento de despacho

Despacho: Se procede con el envío del producto al cliente final

Análisis: Dentro de la cadena de producción encontramos que no cuentan con un control de inventario, como también un proceso de facturación manual, lo que ocasiona la pérdida de tiempo y productos al momento de la venta.

Desarrollo del talento humano.

Distribuidora de aseo LA PERLA S.A.S no cuenta con un área que maneje el talento humano ya que la contratación es directamente con gerencia, al no contar con una persona que realice

estos procesos a los empleados no se les hace capacitación, ni las respectivas evaluaciones periódicas para identificar o tener conocimiento en que área de la empresa existen falencias.

Servicio al cliente.

El cliente se acerca a la tienda y realiza su compra directamente, actualmente el servicio al cliente se realiza directamente por la gerencia y dos empleados más, cualquier novedad o reclamo que se presente se soluciona de manera inmediata.

Análisis: El servicio al cliente al ser personalizado por la gerencia, permite una atención de primera mano con los clientes, como también una serie de descuentos o beneficios inmediatos.

Gestión ambiental.

Distribuidora de aseo LA PERLA ayuda al medio ambiente por medio del reciclaje teniendo las canecas de colores, los cuales usan los siguientes colores: color verde (para residuos inertes y no aprovechables), color gris (cartón y papel). Teniendo en cuenta que en la actualidad el reciclaje es importante para la protección del medio ambiente, lo que hace a distribuidora de aseo LA PERLA socialmente responsable.

De acuerdo a la información suministrada y a lo reflejado en la descripción, estos procesos no son claros para la totalidad del personal de la empresa, como oportunidad de mejora se sugiere que las actividades en este sentido se enfoquen a la divulgación de las diferentes actividades con todo el personal y a la implementación de campañas enfocadas no solo al desempeño de las personas dentro de la empresa, sino también a su responsabilidad con el medio ambiente fuera de ella.

Informática y comunicación.

Distribuidora de aseo LA PERLA S.A.S no cuenta con sistema informático o departamento comunicación, ya que, su principal enfoque es la producción y distribución de productos de aseo.

Análisis: esto es un limitante ya que actualmente el mercado requiere que se incurriera en la comunicación por medio de plataformas informáticas, como también la actualización de procesos, lo que limita sus clientes.

Finanzas y contabilidad.

Distribuidora de aseo LA PERLA S.A.S cuenta con su respectivo contador quien es el que maneja todas las finanzas y contabilidad de la empresa, es el encargado de revisar si entraron los

pagos, realiza los estados financieros, hace declaración de impuestos, maneja la cartera, entre otras cosas. Es importante que la empresa mantenga su propio contador, pues esto ayuda y garantiza cada uno de los procesos contables y puede definir una situación actual de la empresa.

Análisis diagnóstico organizacional.

Según la información obtenida, distribuidora de aseo LA PERLA es una empresa con una amplia trayectoria en la ciudad de Bogotá, en la fabricación y venta de productos de aseo, donde ha logrado tener un reconocimiento por empresas a lo largo de su operación, tienen unos supuestos de la forma en que la empresa es vista por las personas y lo que han logrado hasta el momento con los excelentes productos que lanzan al mercado y el servicio que ofrecen a los clientes, según lo consultado la empresa no cuenta con una estructura claramente establecida, ni un direccionamiento estratégico, que le permita tener una misión, visión, objetivos, metas, valores, diseño organizacional, descripción de la cadena productiva, control, procesos de producción, logística y operaciones, entre otros.

Análisis interno y externo de Distribuidora de aseo LA PERLA

para realizar el análisis interno y externo de Distribuidora de aseo LA PERLA, se desarrollan las siguientes matrices:

Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Poder de negociación de los compradores

Los compradores en distribuidora de aseo son: hospitales, constructoras, iglesias, distribuidoras de productos de aseo, centros de evento, edificios PH, empresas de seguros y concesionarios de vehículos. Los clientes de distribuidora de aseo LA PERLA constantemente, solicitan una reducción en los precios, exigen calidad en el producto y la entrega más oportuna.

Se podría considerar que el 70% de las empresas que distribuyen los productos de limpieza que la compañía fabrica, lo hacen en una gran cantidad, aunque dependen de la cantidad de ventas que se generen en los sectores donde operan.

Los demás clientes utilizan los productos para el uso general de las instalaciones y demás sedes, aunque los jefes y encargados de las compras tienen mucho conocimiento y si encuentran alguna inconformidad con el precio, calidad y/o servicio, podrían irse a buscar otra empresa que le suministre insumos de limpieza.

Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores que la empresa tiene en la actualidad son Ciacomeq, Orosol, Multiaromas, Multinsa, Cs quimicos Orbe, 1 A, 3 M, La bugeña, La recetta, Fuller y pinto, Duque Saldarriaga y Plasticol. Distribuidora de aseo LA PERLA, para la fabricación necesita de materias primas, como: conservantes, aromas, colorantes, compuestos químicos y envases, los cuales son obtenidos de empresas como Ciacomeq, Multiaromas, Orbe, Cs químicos plasticol. Por lo que el 80% de las materias primas que se obtienen de estas empresas son de contado, debido a que son multinacionales, tienen la mejor calidad y el valor de la compra no es significativa para dar crédito, estas tienen la participación de las compras totales de la empresa de un 60%, por otra parte el restante de los proveedores de la empresa y que tienen una participación de las compras totales de la empresa de un 40%, dan buenos precios, dependiendo de la cantidad y el plazo del pago, por lo que si se paga en menor tiempo, realizan descuento del total de la factura de un 5% o 3% y por lo que se genera un buen margen de utilidades al momento de vender los productos que ellos proveen. Lo cual se describe en la siguiente tabla:

Tabla 2

Poder de negociación de los proveedores.

<i>PROVEEDORES MATERIA PRIMA</i>	<i>PARTICIPACION EN LAS COMPRAS TOTALES DE LA EMPRESA</i>	<i>EXIGENCIA DE PAGO</i>
<i>CIACOMEQ</i>	25%	CONTADO
<i>MULTIAROMAS</i>	5%	CREDITO 30 DIAS
<i>MULTINSA</i>	8%	CONTADO
<i>CS QUIMICOS</i>	3%	CONTADO
<i>ORBE</i>	8%	CONTADO
<i>DUQUE SALDARRIAGA</i>	7%	CONTADO
<i>PASTICOL</i>	7%	CONTADO
<i>PROVEEDORES PRODUCTOS TERMINADOS</i>		
<i>LA BUGEÑA</i>	3%	CREDITO 30 DIAS
<i>LA RECETTA</i>	3%	CREDITO 30 DIAS
<i>OROSOL</i>	18%	CREDITO 30 DIAS
<i>1A</i>	3%	CREDITO 30 DIAS
<i>3M</i>	2%	PAGO DE CONTADO

Fuente. Elaboración propia

Amenaza de nuevos competidores entrantes

La compañía contaba hasta el año 2018 con unos competidores fuertes en la distribución y venta de productos de limpieza como: Aseo Emanuel y La campana, estas empresas se dedican a la misma actividad de Distribuidora de aseo LA PERLA, pero en el 2018 ingresaron en el mercado empresas como D1 y Justo y Bueno, que aunque su objetivo social no es el mismo para ser un competidor de igual magnitud a los anteriores, si han generado que la empresa pierda un porcentaje de 7% de clientes de mostrador y que compren al detal en el centro de Bogotá. Debido a ello, la empresa decide abrir un catálogo más amplio de productos, como: lava loza líquida, jabón para lavadora, suavizantes, shampoo de autos, ambientadores y jabones de manos y cuerpo. Todos los productos anteriores en envases pequeños, pensados en la facilidad de compra de las personas.

Amenaza de productos sustitutos.

Los productos sustitutos son un factor importante que puede afectar la demanda de los productos que vende Distribuidora de aseo LA PERLA, todo esto debido a que son productos que reemplazan los fabricados con otro tipo de materias primas más económicas

Existen productos similares de marcas propias de las tiendas de retail de bajo costo que están ganando un espacio importante en el mercado con el paso del tiempo, los cuales ofrecen los mismos servicios que los productos fabricados por Distribuidora de Aseo LA PERLA S.A.S con resultados decepcionantes, esto debido al tipo de materias primas que utilizan, las cuales son de una calidad inferior. Entre las tiendas retail esta Justo y bueno, D1, Aseo Emanuel. Por lo anterior la empresa decide mantener la calidad, que es un factor principal para que los clientes vuelvan.

Rivalidad entre los competidores.

La rivalidad existe y es de suma importancia para que las empresas hagan cosas diferentes en el producto y servicio que ofrecen a las personas y aunque existen muchas distribuidoras de productos de aseo, la empresa posee algunas ventajas sobre sus competidores. La primera es que fabrican sus propios productos de aseo, la segunda es que llevan más de 40 años en el mercado,

habiendo adquirido un prestigio sobre su servicio y sus productos, la tercera es la ubicación, ya que en la zona donde se encuentra, no posee competidores directos, siendo prácticamente el único almacén de la zona, por ultimo pero no menos importante la compañía expandió su catálogo de productos, ofreciendo hoy en día no solo productos de aseo, sino también de cafetería y papelería, esto con el fin de ser una empresa integral, la cual ofrece a sus clientes una baraja de soluciones, por lo tanto existen en promedio 120 empresas en Bogotá que se dedican a la fabricación y venta de productos de limpieza para el hogar (Cámara de comercio de Bogotá, 2019), siendo estos los rivales directos de Distribuidora de aseo LA PERLA y en promedio hay 25 empresas entre compañías de bajo costo y supermercados en Bogotá, en el cual, el grupo éxito tiene una participación de ventas totales de 55 billones al año o un 66% (Economía , 2019) las anteriores empresas son competidores indirectos de Distribuidora de aseo LA PERLA. La anterior información se expresa en la siguiente tabla:

Tabla 3

*Rivalidad entre los competidores***RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

<i>COMPETIDORES</i>	<i>PARTICIPACION EN VENTAS</i>	<i>RECONOCIMIETO</i>
<i>DIRECTOS</i>		
<i>EMPRESAS FABRICANTES Y DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA</i>	8%	BAJO
<i>INDIRECTOS</i>		
<i>SUPERMERCADOS</i>	66%	ALTO
<i>EMPRESAS DE BAJO COSTO</i>	25%	ALTO

Fuente. Elaboración propia

Matriz de evaluación de factores externos EFE.Tabla 4. *Matriz factores externos*

Factores Externos Valor (Peso) Calificación Valor ponderado

<i>Oportunidades</i>			0
<i>Actualización de portafolio</i>	0,16	4	0,64
<i>Gran demanda del tipo de actividad</i>	0,06	2	0,12
<i>Clientes fidelizados</i>	0,15	3	0,45
<i>Sector en crecimiento</i>	0,04	2	0,08
<i>Incremento de las empresas que prestan el servicio de tercerización</i>	0,05	2	0,1
<i>Amenazas</i>			0
<i>Aumento de los costos de insumos para la fabricación de los productos</i>	0,17	4	0,68
<i>Perdida de los actuales clientes</i>	0,15	4	0,6
<i>Creación de Políticas y normas</i>	0,13	1	0,13
<i>Entrada de nuevos competidores</i>	0,09	3	0,27

Nota. Autoría propia. Información obtenida del tutor

Valor Ponderado empresa	3,07
--------------------------------	-------------

Figura 2. Valor ponderado MEFE.

Nota. Autoría propia.

Fundamentación de la matriz EFE.

En la evaluación de los factores externos de la compañía, Distribuidora de aseo LA PERLA, se encuentran oportunidades y amenazas, donde se resaltan de acuerdo a su calificación e

importancia en la empresa, oportunidades tales como: La calidad en el pleno portafolio de productos ofrecidos en el mercado y vendido a los clientes, ya que es algo que a través del tiempo ha permitido la fidelización de clientes a través de los años. Por otra parte, está la calidad en la atención al cliente, fundamental para dar credibilidad y dar a conocer los beneficios de los productos que los clientes van a usar, asesorándolos de buena manera, por lo cual la empresa les apuesta a esas dos oportunidades más que a las demás nombradas por ende son más relevantes en la ponderación y en la participación del valor total ponderado.

Por otra parte se encuentran las amenazas en la cual se destaca el valor del dólar debido a que las materias primas que la empresa utiliza para la transformación, producción y venta de líquidos de aseo lo hacen a precio de dólar y se tiene en cuenta que a los productos no se le puede aumentar de un momento a otro y menos disminuir un poco de calidad para ser competitivos en precio, de igual forma el incremento de aranceles en químicos, fragancias, colorante o demás productos importados afecta el precio de la materia prima y por ende el costo de los productos que produce Distribuidora de aseo LA PERLA, por otra parte la competencia no afecta tanto, ya que la fidelización de los clientes es más por el tiempo y por la calidad de los productos y por eso la ponderación de esa variable no fue tan alta y relevante.

Interpretación de la matriz EFE.

La ponderación de la matriz de factores externos MEFE es de 3, 07 por lo que, está en el promedio, es una empresa que puede tener una buena respuesta a las oportunidades y amenazas de una forma eficaz, ya que se encuentra un poco más alto del promedio normal. Entre los resultados se encuentran variables con una ponderación más notoria, en comparación con las otras, en las que están, por la parte de oportunidades esta la actualización del portafolio, esta variable tiene una ponderación más alta ya que la compañía está muy actualizada en los productos que salen nuevos en el mercado y se vuelven necesidades para las personas, por otra parte los clientes que en la actualidad tienen, están fidelizados, ya que estos llevan mucho tiempo comprando y recibiendo servicio por parte de LA PERLA y por último y con una ponderación alta, están dentro de las amenazas, el aumento de los costos de la materia prima, que se da por diferentes circunstancias como: el aumento del precio del dólar, debido a que la materia prima se compra en dólares o la escases de la misma por el aumento de la demanda de un producto, las anteriores son variables por las que, se elevan el valor de los costos.

Matriz del perfil competitivo.

Tabla 5

Matriz de perfil competitivo

	LA PERLA			ASEO EMANUEL		LA CAMPANA	
	Valor (Peso)	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
			2,53		2,22		2,55
<i>Factores de Éxito</i>							
<i>Publicidad</i>	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3
<i>Calidad de los productos</i>	0,12	4	0,48	2	0,24	2	0,24
<i>Competitividad en precios</i>	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24
<i>Posición financiera</i>	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27
<i>Calidad en servicio</i>	0,13	3	0,39	2	0,26	2	0,26
<i>Ubicación</i>	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
<i>Generación de valor</i>	0,08	2	0,16	3	0,24	2	0,16
<i>Administración</i>	0,13	3	0,39	3	0,39	3	0,39
<i>Tecnología</i>	0,12	3	0,36	2	0,24	2	0,24
<i>Marca</i>	0,08	2	0,16	1	0,08	3	0,24
	1		2,53		2,22		2,41

Nota. Autoría propia.

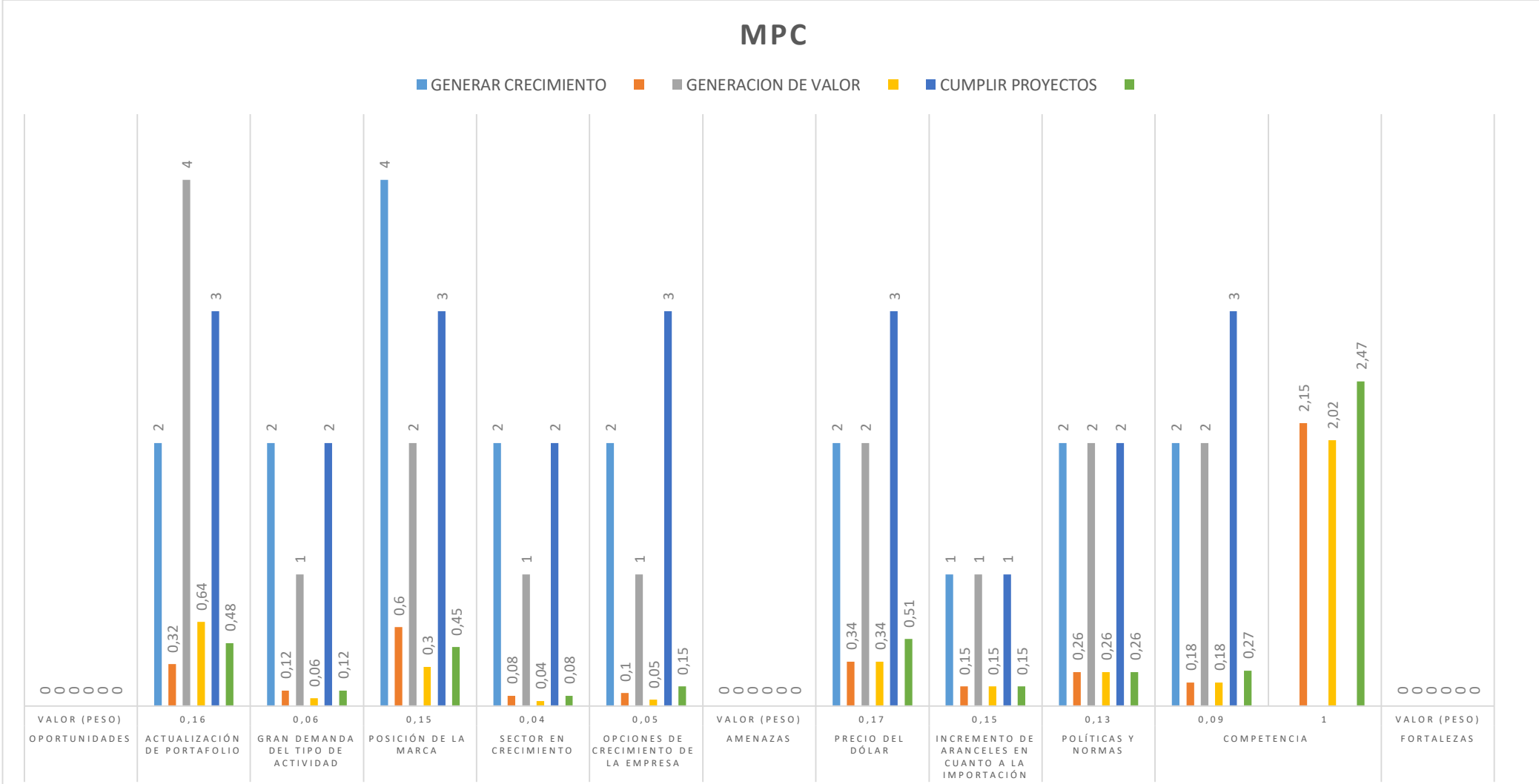


Figura 3. MPC. Nota. Autoría propia.

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, como en este caso, las empresas de distribución de productos de aseo en Bogotá, donde se pretende identificar sus fortalezas y debilidades específicas, en relación con la posición estratégica de la organización en estudio.

De acuerdo a la información de la matriz del perfil competitivo y para fundamentar los datos obtenidos, es importante resaltar las empresas competidoras de distribuidora de aseo LA PERLA. Por un lado, Aseo EMANUEL y por el otro LA CAMPANA, son competencia directa debido al tipo de portafolio y servicios que ofrecen a las empresas y clientes que usan los productos de manera doméstica; para ser competitivo en el mercado se consideran las siguientes variables:

Tener calidad en los productos, desde que un producto sea bueno, va a tener más posibilidades de posicionarse en el mercado, para la ponderación de esta variable, Distribuidora de aseo obtuvo la calificación más alta, todo debido a la calidad que maneja en su portafolio, la cual, desde el primer año de fabricación de sus productos mantiene, lo cual es muy importante para la fidelización de un cliente. Por otro lado, la calidad en el servicio que se ofrece a los clientes es fundamental para atraer clientes y mantener los que ya están, Distribuidora de aseo LA PERLA tiene la ponderación más alta, teniendo en cuenta que las tres están a la par de la prestación de un óptimo servicio y en la ponderación más baja y en la cual la empresa no es competitiva es en la publicidad, en lo único que se basa la empresa es en el voz a voz que las personas hacen al utilizar los productos, en cuanto a la competencia, manejan más estrategias de publicidad para atraer nuevos clientes.

Interpretación de la matriz MPC.

En la interpretación de los resultados obtenidos se notan grandes falencias en Distribuidora de aseo LA PERLA para que sea una empresa fuerte y competidora en el mercado, sin embargo, obtiene la ponderación más alta de las tres empresas analizadas en la matriz de competencia MPC y está dentro del promedio de calificación de esta matriz.

Matriz de evaluación de factores internos MEFI.

Tabla 6

Matriz de evaluación de factores internos

<i>Fortalezas Internas</i>			0
<i>Incremento de flujo de capital</i>	0,02	2	0,04
<i>Clima laboral optimo</i>	0,13	3	0,39
<i>Calidad en servicios al cliente</i>	0,11	2	0,22
<i>Calidad en productos</i>	0,12	3	0,36
<i>Portafolio</i>	0,07	2	0,14
<i>Infraestructura</i>	0,07	1	0,07
<i>Debilidades internas</i>			0
<i>Tecnología</i>	0,15	4	0,6
<i>Manejo de procesos</i>	0,09	3	0,27
<i>Manejo de la cartera</i>	0,07	3	0,21
<i>Manejo de los inventarios</i>	0,05	2	0,1
<i>Falta de personal</i>	0,04	1	0,04
<i>Manejo de costos</i>	0,08	2	0,16

Nota. Autoría propia.

Valor Ponderado empresa	2,6
--------------------------------	------------

Figura 4. Valor ponderado MEFI

Nota. Autoría propia.

Fundamentación de la matriz MEFI.

La matriz genera los puntos más relevantes en cuanto a fortalezas y debilidades internas, la calidad del producto y de servicio son ejes principales de la compañía; las políticas, fabricación y servicio,

En la fundamentación de la matriz de factores internos Distribuidora de aseo LA PERLA tiene una ponderación de 2.6 número cerca al promedio que evidencia unas debilidades internas grandes como lo son la tecnología y el manejo de los costos que sumadas hacen parte de aproximadamente el 30% de la ponderación total de la matriz.

Interpretación de la matriz MEFI.

En la matriz de evaluación de factores internos donde se analizan y se ponderan variables pertenecientes al grupo de fortalezas y debilidades internas de la empresa, se evidencia en esta matriz que la tecnología es un problema grande en la empresa por la ponderación del mercado y la calificación que la empresa da a ese ítem que representa el 23% de la ponderación total de la matriz, también se evidencia una debilidad en el manejo de costos, debido a la ponderación alta que obtuvo.

En cuanto a las oportunidades, la ponderación más alta y como se ha mencionado en las anteriores matrices la calidad en producto y servicio ofrecido, base principal de la empresa y el buen clima organizacional, este permite que la empresa trabaje en armonía y se le dé más fácil solución a las eventualidades que se presentan día a día en la compañía.

Análisis cruzado matriz Dofa.

Tabla 7

Descripción Dofa

Fortalezas - F	Debilidades - D
F1 Clima laboral optimo	D1 Tecnología
F2 Incremento del flujo de capital	D2 Manejo de los procesos
F3 Productos de calidad	D3 Manejo de la cartera
F4 Portafolio	D4 Manejo de los inventarios

	F5 Infraestructura	D5 Falta de personal
	F6 Servicio al cliente	D6 Manejo de los costos
<i>Oportunidades</i>	Estrategias FO	Estrategias DO
<i>O1 Actualización del portafolio</i>	F1 - F6 - O3 Coordinar y evaluar la atención hacia los clientes por parte de los empleados	D3 - O4 - O5 Crear procesos estandarizados de cobranza
<i>O2 Gran demanda del tipo de actividad</i>	F6- F3- O1 -O3 Incursionar la venta de productos en otras ciudades	D6 - O1 - O3 Establecer bases para fijar el precio de venta de los productos
<i>O3 Clientes fidelizados</i>	F2 - F5 - F6 - O2 - O3- O4 O5 Incrementar la capacidad de vehículos de reparto	
<i>O4 Sector en crecimiento</i>	F4 – O1 – O3 Actualizar constantemente el portafolio	D5 - O2 - O4 - O5 Retener el talento
<i>O5 incremento de las empresas que prestan el servicio de tercerización</i>		D1 - D3 - O1 O2 - O3 - O5 Incursionar a las redes sociales
<i>Amenazas</i>	Estrategias FA	Estrategias DA
<i>A1 Aumento de los costos de los insumos para la fabricación de los productos</i>	F1- F5 - F6 - A3 - A4 Adecuar la empresa a los requerimientos exigidos por el gobierno para el bienestar de los clientes y empleados.	D1 - D2 - A2 - A5 Crear página Web
<i>A2 Perdida de los actuales clientes</i>	F2 - F4 - A1 - A5 Acceder a créditos de proveedores para la compra de productos	D6 - A1 - A5 Adquirir mercancía al por mayor

<i>A3 Creación de políticas</i>	F3 - A1 – A5 Identificar todas las empresas que venden insumos necesarios para la fabricación, en Bogotá.	D2 - A3 - A4 Adecuar la empresa con los máximos estándares de seguridad
<i>A4 Creación de normas</i>	F6 - A2 Acceder a créditos de banca para la inversión en tecnología	D1 - D2 - A3 -A4 Poner en marcha la facturación exigida.
<i>A5 Entrada de nuevos competidores</i>	F3 – F4 – A2 - A5 Crear productos que generen una identidad por empaque y fragancia.	

Nota. Autoría propia.

El análisis Dofa unificado y cruzado da como resultado las siguientes estrategias:

Estrategias integradoras: Entre las estrategias integradora se encuentran las que van a permitir tener control sobre los distribuidores, proveedores y competidores de Distribuidora de aseo LA PERLA entre las cuales están:

- Acceder a créditos de proveedores para la adquisición de productos.
- Identificar todas las empresas que venden insumos necesarios para la fabricación, en Bogotá.
- Adquirir mercancía al por mayor.

Las estrategias anteriormente descritas van a permitir que la empresa ejerza un control sobre la adquisición de la materia prima, que no sea solamente un proveedor el que la maneje, si no que haya más disponibilidad en el mercado y poder negociar con el que tenga la mejor calidad al menor precio, esto con el fin de ser competitivos en el precio de los productos.

Estrategias intensivas: Estas estrategias permiten a la empresa mejorar la posición en el mercado y dentro de estas estrategias están las siguientes:

- Crear página web

- Incursionar en las redes sociales
- Incursionar la venta de productos en otras ciudades
- Acceder a créditos de banca para la inversión de tecnología
- Retener el talento
- Coordinar y evaluar la atención hacia los clientes por parte de los empleados

Las anteriores estrategias tienen el fin de penetrar el mercado para lograr el posicionamiento de la empresa, se basa en una inversión de tecnología que permita generar publicidad por medio de la web y las redes sociales, para estar constantemente interactuando con los clientes actuales y que se logre una atracción de nuevos clientes.

Por otra parte, se generan otras estrategias de diversificación en el análisis Foda, que sirven para el desarrollo de procesos y productos, las cuales son:

- Incrementar la capacidad de vehículos de reparto
- Crear procesos estandarizados de cobranza
- Establecer bases para fijar el precio de venta de los productos

Por otra parte, se encuentran las estrategias de diversificación, entre las cuales están:

- Actualizar constantemente el portafolio
- Crear productos que generen una identidad por empaque y fragancia.

El diseño de estas estrategias busca que se genere con la creación de productos fragancias diferenciales, que permita que la empresa genere una la identidad. Por otra parte, que se actualicen los productos que ingresen en el mercado, para estar actualizados y cumplir con las necesidades de los clientes.

Y por último están las estrategias que busca la supervivencia de la empresa, teniendo en cuenta las exigencias del gobierno, las cuales son:

- Adecuar la empresa con los máximos estándares de seguridad
- Poner en marcha la facturación exigida
- Adecuar la empresa a los requerimientos exigidos por el gobierno, para el bienestar de los empleados y los clientes.

Descripción de la cadena productiva.

Distribuidora de aseo LA PERLA requiere para su funcionamiento diferentes tipos de recursos, entre ellos el recurso humano, financiero, tecnológico y material. En cuanto a la comercialización requiere: Por una parte, las materias primas y todo lo necesario para la producción, transformación y comercialización de productos fabricados por la empresa y por el otro lado productos que distribuyen y no son fabricados por la misma.

En las materias primas directas e indirectas encontramos: productos químicos, esencias, envases, etiqueta, tapas, contratapas, cajas. A continuación, se describirá la cadena productiva de las materias primas:



Figura 5. Cadena productiva de productos fabricados.

Nota. Autoría propia

La producción de distribuidora de aseo LA PERLA, consiste en hacer productos líquidos de limpieza, para lo cual, se tiene en cuenta la adquisición de los productos químicos y esencias, las cuales son las bases esenciales para realizar dichos productos. Las materias primas provienen del extranjero en las que se encuentran carnauba, polímeros, soda caustica en escamas, alcohol,

butiglicol, parafina, varsol, espumante. Por otra parte, se encuentran los productos que son necesarios para el despacho de los productos como los son: envases, tapas, contratapas, etiquetas, cajas, entre otros. Los anteriores productos se envasan de acuerdo al requerimiento que haya en el punto de venta, por lo que es fundamental tener un sistema de información sólido en ambas partes para darle cumplimiento a todos los requerimientos.

La negociación de las materias primas y productos necesarios para el embalaje del producto se realiza directamente en los puntos de venta, no hay visita de vendedores y tienen cierta exclusividad por ser los mejores productos en el mercado con la mejor calidad y se tiene en cuenta que el pago de la materia prima se realiza al precio del dólar, todo esto por ser materias primas provenientes de otros países.

La cadena de los productos no fabricados por la empresa entre los cuales están productos líquidos y no líquidos de empresas reconocidas en la industria Bogotana es la siguiente:

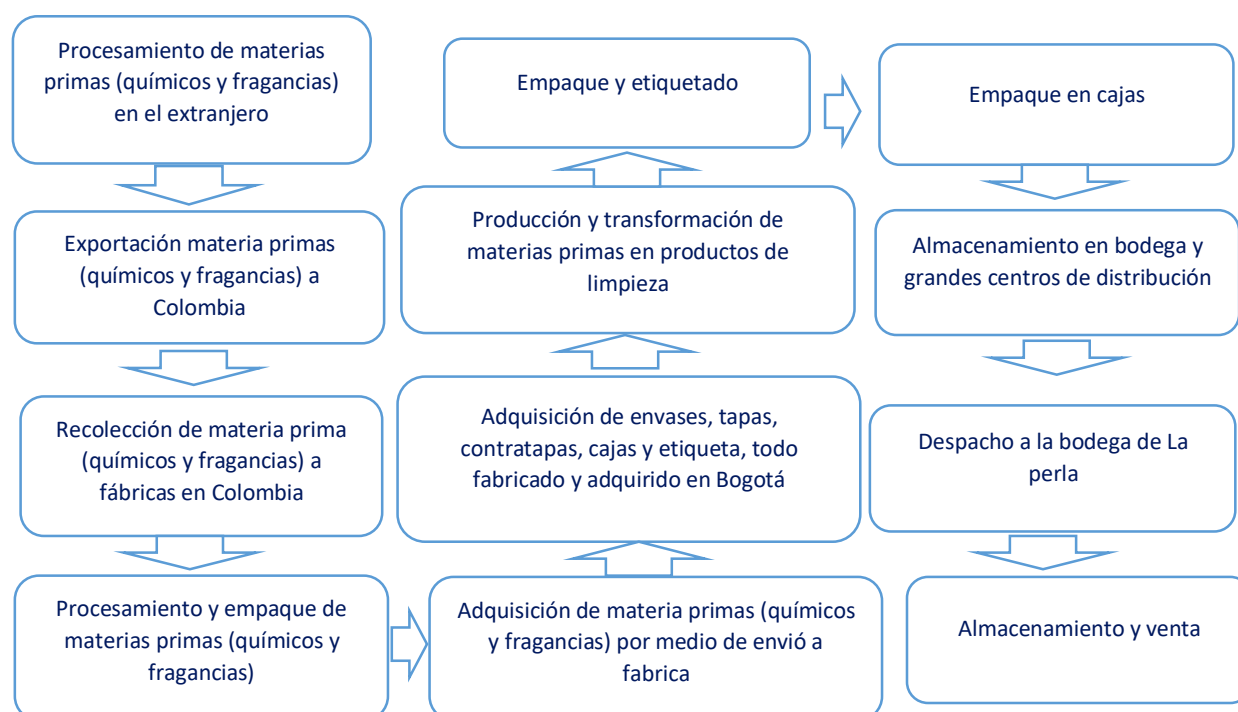


Figura 6. Cadena productiva de productos fabricados.

Nota. Autoría propia.

Una de las cosas importantes en Distribuidora de aseo LA PERLA es contar con la mayor variedad de productos que son demanda en el mercado, por lo cual, la empresa siempre esta actualizado y solicita a las empresas productos para poner a disposición en el punto de venta,

entre esos están: productos de limpieza industrial y doméstico, de cafetería, al igual que de papelería y desechables.

Matriz Boston Consulting Group

Construcción de la matriz Boston Consulting Group.

Tabla 8

Matriz Boston

UEN	Ingresos	Porcentaje Ingresos	Utilidades	Porcentaje Utilidades	Porcentaje en participación de mercado	Porcentaje tasa de crecimiento	x	y
1	53000000	43	18000000	42	40	10	0,4	10
2	30000000	24	13000000	30	60	8	0,6	8
3	23000000	19	7000000	16	20	6	0,2	6
4	17000000	14	5000000	12	60	-15	0,6	-15
5		0		0			-1	0
6		0		0			-1	0
7		0		0			-1	0
8		0		0			-1	0
9		0		0			-1	0
10		0		0			-1	0
Totales	123000000	100	43000000	100				

Nota. Autoría propia.

Fundamentación de la matriz Boston Consulting Group.

Para la elaboración de la matriz Boston, se pusieron 4 tipos de ingresos que la compañía recibe en un mes como lo son: en los productos fabricados, no fabricados, productos de cafetería y los desechables, en donde se tiene en cuenta la participación y la demanda de esos productos en el mercado.

Interpretación de la matriz Boston Consulting Group.

La matriz Boston Consulting Group básicamente consiste en analizar la cartera de productos de una empresa en base a dos factores el porcentaje de la participación de mercado y el porcentaje de la tasa de crecimiento, está ligada al área de marketing o mercadeo e influye en los productos que vende la empresa (Mañez, 2018). Dentro de los cuales, en los productos estrella se encuentra 2, los productos fabricados por la empresa y los productos de cafetería, con amplia aceptación y crecimiento en el mercado y por otra parte se encuentran los productos no fabricados por la empresa y los desechables los cuales se inclinan más a la derecha estando uno en un estado de crecimiento y el otro en producto perro con más baja participación en el mercado, menos ventas y menos utilidades.

Matriz Integral Space.

Construcción de la matriz Space.

La matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (Estratégica, Position and Action Evaluation SPACE), es otra herramienta importante para la consultoría que se realiza, su esquema de cuatro cuadrantes indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para la empresa (Garzón, 2014). En la tabla que se evidencia a continuación se muestra la calificación de las diferentes fuerzas.

Tabla 9

Matriz integral SPACE

<i>Posición estratégica interna</i>	Calif.	<i>Posición estratégica externa</i>	Calif.
<i>Fuerza Financiera FF</i>	3,4	Estabilidad del Ambiente EA	-2,2
<i>Rendimiento sobre la inversión</i>	3	Cambios tecnológicos	-4
<i>Apalancamiento</i>	3	Tasa de inflación	-1
<i>Liquidez</i>	4	Variabilidad de la demanda	-1
<i>Capital de trabajo</i>	3	Barreras para entrar en el mercado	-4
<i>Flujos de efectivo</i>	4	Presión competitiva	-1
<i>Ventaja Competitiva VC</i>	-1,25	Fuerza de la industria FI	3,75
<i>Participación en el mercado</i>	-1	Potencial de Crecimiento	3

<i>Calidad del producto</i>	-1	Potencial de utilidades	5
<i>Ciclo de vida del producto</i>	-2	Estabilidad Financiera	4
<i>Lealtad de los clientes</i>	-1	Conocimientos Tecnológicos	3

Nota. Autoría propia.

	Eje X (VC + FI)	2,5	Eje Y (FF + EA)	1,2
	x	y		
	0	0		
	2,5	1,2		

Figura 7. Ejes.

Nota. Autoría propia.

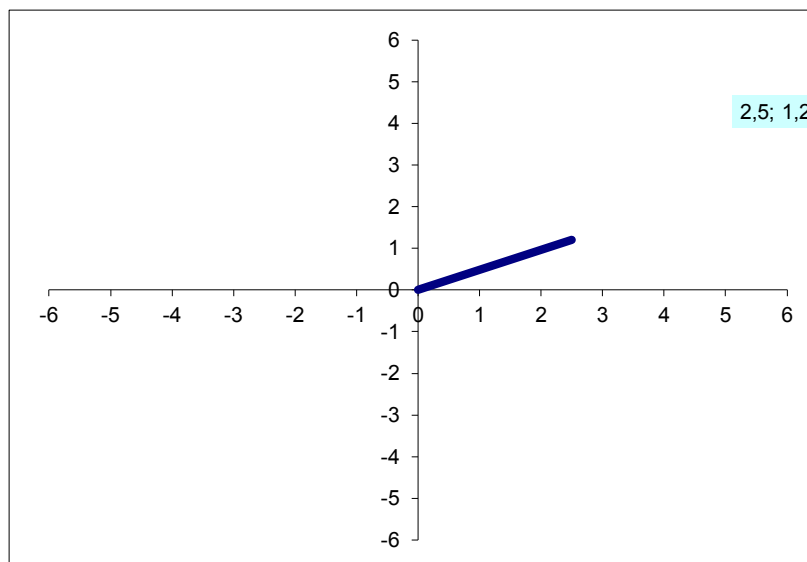


Figura 8. Plano.

Nota. Autoría propia.

Para el desarrollo de la matriz se selecciona una serie de variables que influyan en los cuatro factores determinantes de la organización tales como la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).

Se tiene en cuenta las variables analizadas en las matrices (MEFE) y (MEFI). La matriz SPACE determina si una estrategia es agresiva, conservadora o defensiva, para lo cual la empresa distribuidora de aseo obtiene una ponderación alta en cuanto a fuerza industrial, la cual es la que más relevancia tiene en esta matriz y también la ventaja competitiva de la empresa en el mercado, por su parte la ponderación de fuerza financiera es alta debido a que la empresa no tiene un tipo de apalancamiento grande y maneja buen flujo de efectivo y un buen rendimiento de la inversión. Por otra parte, se encuentra la estabilidad del ambiente que cuenta con una calificación en la variable cambios tecnológicos de -4 cifra baja, de igual forma las trabas en la entrada de mercados, imposibilitan la expansión de la organización y que afecta la ponderación total de ese grupo de variables y es relevante en las demás ponderaciones.

Interpretación de la matriz SPACE.

El resultado obtenido de la matriz space indica que el perfil competitivo de Distribuidora de aseo LA PERLA se sitúa en una estrategia agresiva, por lo cual su fortaleza financiera es una importante dominante y que quiere lograr por medio de la utilización de sus fortalezas internas, aprovechar sus oportunidades para superar las debilidades internas.

Por lo cual busca la penetración en otro mercado para la venta de los productos de fabricación.

Intensivas

Desarrollar nuevos procesos. *Diversificación*

Tener más control sobre sus competidores, en la compra de materia prima económica, para dar un precio de venta más competitivo. *Integración horizontal*

Matriz Mpec.

La integración de todas las estrategias diseñadas, se consideran estrategias de integración que permiten el diseño de diferentes factores, las cuales, van a lograr que la empresa mejore la posición estratégica en el mercado y pueda ejercer un control interno de la misma con el fin de mejorar los resultados que posee en la actualidad.

Tabla 10

Matriz MPEC

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

<i>Factores de Éxito</i>	Incrementar la capacidad de vehículos de reparto		Establecer bases para fijar el precio de venta de los productos			IncurSIONAR en otros mercados (Desarrollo de mercado)	
	Valor (Peso)	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
<i>Oportunidades</i>							
<i>Actualización de portafolio</i>	0,16	2	0,32	4	0,64	3	0,48
<i>Gran demanda del tipo de actividad</i>	0,06	2	0,12	1	0,06	2	0,12
<i>Posición de la marca</i>	0,15	4	0,6	2	0,3	3	0,45
<i>Sector en crecimiento</i>	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08
<i>Opciones de crecimiento de la empresa</i>	0,05	2	0,1	1	0,05	3	0,15
<i>Amenazas</i>	Valor (Peso)	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
<i>Precio del dólar</i>	0,17	2	0,34	2	0,34	3	0,51
<i>Incremento de aranceles en cuanto a la importación</i>	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15
<i>Políticas y normas</i>	0,13	2	0,26	2	0,26	2	0,26
<i>Competencia</i>	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27
	1		2,15		2,02		2,47
<i>Fortalezas</i>	Valor (Peso)	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
<i>Incremento de flujo de capital</i>	0,02	2	0,04	1	0,02	2	0,04

<i>Clima laboral optimo</i>	0,13	3	0,39	1	0,13	3	0,39
<i>Calidad en servicio al cliente</i>	0,11	4	0,44	4	0,44	2	0,22
<i>Calidad en productos</i>	0,12	2	0,24	4	0,48	2	0,24
<i>Infraestructura</i>	0,08	1	0,08	3	0,24	1	0,08
<i>Debilidades</i>	Valor (Peso)	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
<i>Tecnología</i>	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6
<i>Manejo de procesos</i>	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36
<i>Cartera</i>	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21
<i>Inventario</i>	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1
<i>Falta de personal</i>	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
<i>Manejo de costos</i>	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24
	1		2,86		2,73		2,78
			5,01		4,75		5,25

Nota Autoría propia. Información obtenida de la matriz Efe, Efi, Mpc y Dofa.

El resultado de la matriz Mpec detalla 3 estrategias alternativas tomadas del Dofa, la calificación más alta es la incursión a nuevos mercados, seguido de implementar más vehículos de reparto para cumplir con la demanda

Propuestas de planeación estratégica

Propuesta de Visión.

Para el año 2025 ser reconocidos como una empresa líder en la distribución de productos de limpieza para los hogares y empresas colombianas, generando cada vez más una mejora continua en la atención y servicio a los clientes.

Propuesta de misión.

Distribuidora de aseo LA PERLA S.A.S se especializa en la creación de productos de aseo; la hospitalidad, el aprovisionamiento, la logística de productos y los servicios orientados a compañías y hogares, enfocados en la compra de productos de aseo, mediante las soluciones integrales que brindan satisfacción a las expectativas de los colombianos.

Propuesta Estructura organizacional.

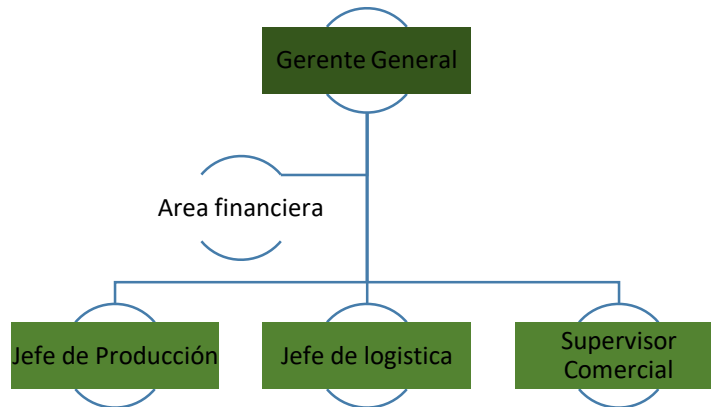


Figura 9. Organigrama.

Nota. Autoría propia.

Objetivos a largo y corto plazo.

Tabla 11

Objetivos a largo y corto plazo.

Objetivos a corto plazo

Implementar un sistema de costeo para mejorar las utilidades de la empresa

Aumentar en un 30% la cantidad de clientes

Aumentar los ingresos y la recuperación de cartera

Objetivos a largo plazo

Desarrollo del mercado para la llegada de nuevos clientes y posteriormente entrar a operar en otras ciudades de Colombia.

Nota. Autoría propia.

Diseño del Balance Scorecard o Cuadro de mando integral.

Se realiza un diseño por medio de la herramienta Balance Scorecard, que permite generar un ciclo de mediciones en las cuales es fundamental la escogencia de un líder de área que vigile, controle, comparta y de recomendaciones de los resultados de los indicadores obtenidos en cada periodo, como se explica a continuación:

Tabla 12

Modelo Balance Scorecard

Desarrollo del mercado para la llegada de nuevos clientes y posteriormente entrar a operar en otras ciudades de Colombia.

AREA	MEDICION	INDICADOR	PERIODICIDAD	META UNIDAD DE MEDICION
FINANCIERA	Rentabilidad	Valor = (Utilidad neta / patrimonio) x 100	Anual	Meta: mínimo 40% aumento
	cartera	Valor = (cartera recuperada / cartera total) x 100	Mensual	Meta: mínimo el 30% de recuperación de cartera
	flujo de efectivo	Valor= (flujo de efectivo mes presente - flujo de efectivo mes anterior) / (flujo de efectivo mes anterior) x100	Mensual	Meta: mínimo aumentar el 15% el flujo de efectivo
CLIENTES	Nuevos clientes	Valor= (clientes nuevos / clientes actuales) x100	Mensual	Meta: mínimo el 15% de clientes nuevos
	Cumplimiento al cliente	Valor= (Pedidos entregados/pedidos solicitados) * 100	Semanal	Meta: mínimo aumentar el 40% la entrega total de los pedidos
	Radicar facturas a tiempo	Valor= (facturas radicas/ pedidos solicitados)	Semanal	Meta: mínimo aumentar el 50% las facturas radicadas
PROCESOS INTERNOS	Disminución de los costos	Valor = (valor costos mes presente- valor costos mes anterior/ (valor costos mes anterior) *100	Mensual	Meta: mínimo disminuir el 5% el valor de los costos
	Productividad del personal de entrega	Valor = (pedidos entregados/ pedidos solicitados) x100	Semanal	Meta: mínimo aumentar el 20% los productos entregados por el personal de reparto

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Inventario en Stock	Valor= $(\text{inventario en stock mes actual} - \text{inventario en stock mes anterior}) / (\text{inventario en stock mes anterior}) \times 100$	Mensual	Meta: mínimo disminuir en 5% el inventario en stock
	Capacitación de los procesos	Valor= $(\text{capacitación año actual} - \text{capacitación año anterior}) / \text{capacitación año anterior}$	Anual	Meta: mínimo aumentar en 20% las capacitaciones de los procesos

Nota. Autoría propia.

Diseño mapa estratégico.

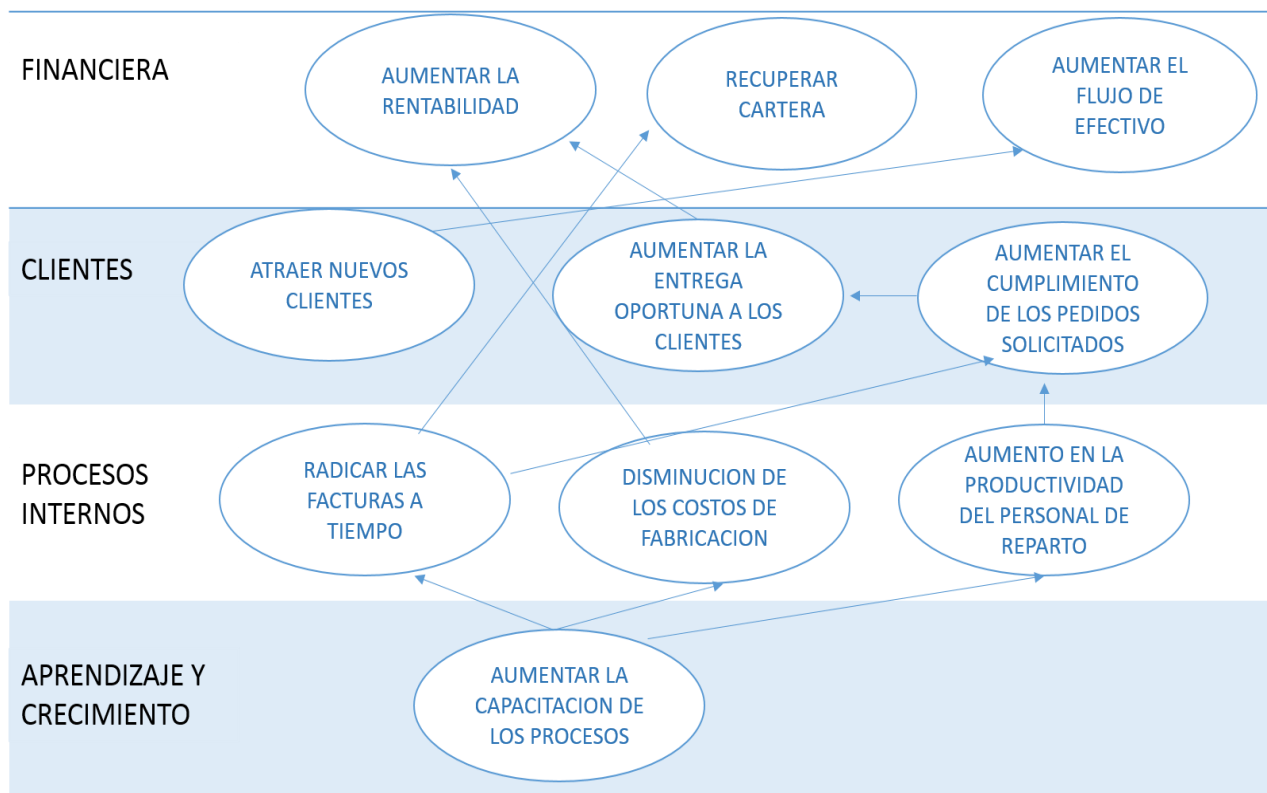


Figura 10. Mapa estratégico

Nota. Autoría propia.

El mapa estratégico se realiza gracias a la información obtenida del balance score card, donde se cruzan una serie de objetivos vitales para la ejecución del plan estratégico e indispensables para que los mismos sean alcanzables y la empresa los desarrolle



Figura 11. Imagen obtenida de grupobit

Para ejercer un control del siglo de medición anteriormente desarrollado en el Balance Scorecard, se sugiere el uso de un formato para que el encargado del control y seguimiento de cada uno de los indicadores genere un documento en el que plasme los resultados, dependiendo el siglo de evaluación de cada uno.

Tabla 13

Formato para la evaluación de estrategias

<i>Evaluación de estrategias</i>						
	Objetivos	Metas	Actividades	Indicadores	Resultados	Responsable
<i>Área financiera</i>						
<i>Área de producción</i>						

<i>Área recursos humanos</i>						
<i>Área logística</i>						
<i>Área contabilidad</i>						

Nota. Autoría propia.

Conclusiones

Como resultado final se puede concluir que el plan estratégico juega un papel importante para la creación de objetivos a largo y corto plazo, donde las empresas encaminan sus actividades a la consecución de los mismos y que solo las compañías que las desarrollan de la mejor manera, son las que generan un valor diferenciador en el mercado.

La planeación estrategia estudia todos los factores fundamentales alrededor de una compañía, analizando las causas y afectaciones que pueden traer en el futuro, de acuerdo a la situación actual en la que se esté y donde la toma de decisiones juega un papel fundamental para explotar las oportunidades y estar preparados para combatir a las amenazas

La propuesta de planeación estratégica para la empresa Distribuidora de aseo LA PERLA, se basa en el desarrollo del mercado, que permita la entrada de nuevos clientes y que posteriormente le permita aumentar el campo de operación en otras ciudades de Colombia. De acuerdo a lo anterior y los resultados obtenidos en este trabajo de investigación, nacen unos objetivos a largo y corto plazo, donde es fundamental la escogencia de líderes de área que velen por el seguimiento y el control de las metas creadas y sean responsables de compartir los resultados que se obtienen en los diferentes periodos. Por lo que, el buen manejo de los indicadores de gestión, son necesarios para que la empresa genere un cambio, mejore las utilidades, genere valor y se posicione en el mercado.

Recomendaciones

Se recomienda la implementación de una página web que logre generar un aspecto diferencial en el mercado y permita atraer nuevos clientes y que los actuales estén en constante interacción con la empresa. Por otra parte, utilizar la página web como fuente de marketing y que abra paso a la venta online de Distribuidora de aseo LA PERLA.

De igual forma se recomienda el análisis de nuevos proveedores que le permitan a la empresa tener más opciones de consecución de la materia prima para la elaboración de los productos y generar créditos para la mejora del flujo de la compañía, teniendo en cuenta que en la actualidad solo tienen un par de proveedores que exigen pago de contado.

Se recomienda que la empresa utilice el presente modelo de investigación elaborado de la empresa Distribuidora de aseo LA PERLA y que presenta un marco metodológico para la realización de un plan estratégico, que aparte de que permite que generen una mayor rentabilidad, también permite que genere un valor diferenciador en el mercado y genere una mejor prestación del servicio ofrecido.

Referencias

- Ayala, L. E. (2015). *Gerencia de mercadeo* .
- BDO. (2018). Obtenido de <https://www.bdo.com.pe/es-pe/blogs/blog-bdo-peru/enero-2018/importancia-del-plan-estrategico>
- Cámara de comercio de Bogotá. (2019). Obtenido de <https://www.ccb.org.co/>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy & structure*. Delaware.
- Contreras, J. (16 de 07 de 2006). *Joseacontreras*. Obtenido de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>
- Corredor, J. (2001). *La planificación Estratégica* . Caracas .
- Corvo, H. S. (2012). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/analisis-pestel/>
- David, F. R. (2003). Conceptos de Administración estratégica. En F. R. David. Mexico: Pearson educación.
- David, F. R. (2003). Conceptos de Administración estratégica. En F. R. David. Naupalcan de Juárez: Person educación.
- Distribuidora de Aseo LA PERLA. (2020). Bogotá.
- Domínguez, D. y. (2013). *Propuesta de un pla estratégico para la empresa Fundelec para afrontar el impacto del TLC entre Colombia y Estados Unidos*. Santiago de Cali.
- Economía . (2019). *Pulzo*. Obtenido de <https://www.pulzo.com/economia/cuales-supermercados-almacenes-que-venden-colombia-2019-PP739140>
- Fred, D. (2003). *Administración Estratégica*. Ciudad de México: Pearson educación.
- Función Pública. (15 de 01 de 2019). *Función Pública*. Obtenido de www.funcionpublica.gov.co
- García, S. P. (2015). *Diseño de un plan estratégico para la empresa QS Consultores*. Bucaramanga .
- Garzón, J. (2014). *Colegio nacionalizado femenino de Villavicencio*. Obtenido de <http://asistenciaadministrativacolfem.blogspot.com/2016/08/matriz-space.html>

- Gestión 2.0. (16 de 03 de 2012). *Gestión 2.0*. Obtenido de <https://igestion20.com/declaracion-de-la-mision-y-vision-de-la-organizacion/>
- Gómez, H. (2014). *Gerencia Estratégica*. Bogotá.
- Hax, A. (2017). *Gestión estratégica en el sector financiero (El modelo delta en el Bci)*. Santiago de Chile: Ediciones uc.cl.
- Heredia, F. (11 de 05 de 2012). *Pyme empresario*. Obtenido de <https://www.pymempresario.com/2012/05/los-7-pasos-de-la-planeacion-estrategica/>
- Jiménez, J. (2017). *Diseño de un plan estratégico para la Coporación Incate*. Barranquilla.
- Mantilla, K. (2008). *Los modelos de la planeación estratégica*. Barcelona: Uoc.
- Mañez, R. (10 de 04 de 2018). *Ruben Mañez*. Obtenido de <https://rubenmanez.com/matriz-bcg/>
- Marco teórico. (2017). *Marcoteorico.com*. Obtenido de <https://www.marcoteorico.com/curso/86/administracion-gerencial/684/evolucion-de-la-planeacion-estrategica>
- Mintzberg, H. (1997). El proceso estratégico. En H. Mintzberg, *El proceso estratégico* (pág. 74). Naupalca de Juárez.
- Paredes, E. (11 de 09 de 2010). *Gestionando empresas*. Obtenido de <http://gestionando-empresas.blogspot.com/2010/09/analisis-externo.html>
- Sallenave, J. P. (2002). Gerencia y paneación etratégica. En J. P. Sallenave, *Gerencia y paneación etratégica* (pág. 52). Norma, 2002.
- Valdés, L. A. (2004). Planeación estratégica con enfoque sistémico. En L. A. Valdés, *Planeación estratégica con enfoque sistémico* (págs. 1-2). Coyoacán: Focoa.
- Wiki Eoi. (2012). *EOI*. Obtenido de https://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis_interno_en_Proyectos_de_negocio

