



Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Análisis Organizacional de una Empresa de Productos de Aseo, Perspectivas y Plan de Acción

Presentado por:

Diana Carolina Ordoñez, Andrea Carolina Herrera

Bogotá, D.C. 28 de julio de 2022



**Universidad del
Rosario**

Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Análisis Organizacional de una Empresa de Productos de Aseo, Perspectivas y Plan de Acción

Modalidad: Problemática Empresarial

Presentado por:

Diana Carolina Ordoñez, Andrea Carolina Herrera

Bajo la dirección de:

Rafael Alejandro Piñeros

Bogotá, D.C. 28 de julio de 2022

Contenido

Preliminares	iv
Declaración de originalidad y autonomía	v
Declaración de exoneración de responsabilidad	vi
Lista de tablas	viii
Glosario	ix
Resumen Ejecutivo.....	x
Palabras clave	x
Abstract.....	xi
Keywords.....	xi
1. Introducción	1
2. Contexto	2
2.1. Contexto Macroeconómico en Colombia	2
2.1.1. Producto Interno Bruto (PIB)	2
2.1.2. PIB per cápita	3
2.1.3. Inflación.....	4
2.1.4. Desempleo	5
2.2. Contexto de la industria.....	5
2.3. Proyecciones de Mercado.....	12
2.3.1. Cuidado de superficies.....	12
2.3.2. Ceras de brillo.....	13
2.3.3. Lavaplatos.....	14
2.3.4. Blanqueadores	15
2.3.5. Cuidado del aire.....	16
2.3.6. Detergentes Líquidos	18
2.4. Tendencias de consumo	19
2.4.1. Mayor Experiencia	19
2.4.2. Compra Reinventada	20
2.4.3. Vida Ética	20
2.5. Descripción de la empresa.....	22

2.5.1.	Objetivos de la empresa.....	23
2.5.2.	Portafolio de la empresa	23
2.5.3.	Clientes	25
2.5.4.	Estructura Organizacional	25
2.5.5.	Cultura Corporativa (Tipo de Gestión, Liderazgo, Comunicaciones).....	26
2.5.6.	Competencia directa	27
3.	Diagnóstico Organizacional	29
3.1.	Fortalezas.....	30
3.1.1.	Desarrollo In-House de productos.....	31
3.1.2.	Flexibilidad de la estructura organizacional.....	31
3.1.3.	Flexibilidad en el tipo de contratación	32
3.1.4.	Eficiente administración de su endeudamiento	32
3.1.5.	Política de descuento a clientes	32
3.1.6.	Capacidad de producción.....	32
3.1.7.	Rotación de Inventarios	33
3.2.	Debilidades	33
3.2.1.	Procesos de control y seguimiento financiero	33
3.2.2.	Gestión estratégica y administrativa.....	34
3.2.3.	Estandarización de los procesos administrativos.....	36
3.2.4.	Estandarización del proceso de producción	36
3.3.	Amenazas.....	37
3.3.1.	Costo de Materia Prima	37
3.3.2.	Competencia por precio.....	37
3.3.3.	Mayor capacidad de reacción por parte de la competencia a los cambios y tendencias en la demanda.....	38
3.3.4.	Uso de tecnología en el desempeño de los productos	38
3.4.	Oportunidades	39
3.4.1.	Ampliación Mix de Portafolio.....	39
3.4.2.	Fortalecimiento de canal institucional.....	40
3.4.3.	Desarrollo línea ecológica a precio asequible	42
4.	Programa de Gestión	43

4.1. Acciones Clave	44
4.2. Priorización de Acciones Clave	45
5. Implementación de Proyectos	49
5.1. Uso eficiente del sistema de información (FACTUSOL).	49
5.1.1. Tendencias históricas de ventas.....	50
5.2. Seguimiento de rutas diarias.	61
5.3. Estructuración del presupuesto anual de la empresa y establecimiento de cierres contables.....	65
5.4. Definir los KPIS clave de la empresa en términos financieros y de producción....	65
5.5. Actividades propuestas para el mediano y largo plazo.	71
6. Conclusiones.....	73
7. Recomendaciones.....	74
8. Anexos.....	75
Referencias bibliográficas	76

Preliminares

Declaración de originalidad y autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por nuestra propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Diana Carolina Ordoñez'.

Diana Carolina Ordoñez

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Andrea Herrera'.

Andrea Carolina Herrera

Firmado en Bogotá, D.C. el 28 de julio de 2022

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Diana Carolina Ordoñez'.

Diana Carolina Ordoñez

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Andrea Carolina Herrera'.

Andrea Carolina Herrera

Firmado en Bogotá, D.C. el 28 de julio de 2022

Lista de figuras

Figura 1 Crecimiento del PIB per cápita (%) y el Caribe.....	4
Figura 2 Variación anual del IPC	4
Figura 3 Ventas por categoría de productos aseo del hogar en Colombia	5
Figura 4 Ventas productos aseo del hogar en Colombia	6
Figura 5 Ventas por empresa de productos aseo del hogar en Colombia.....	7
Figura 6 Desempeño 2019-2021 Share Valor por marca – Detergentes – Colombia	8
Figura 7 Participación por empresa en el mercado colombiano de productos aseo hogar	9
Figura 8 Producción de artículos de limpieza para el hogar 2015-2020 por categoría	10
Figura 9 Ventas artículos de limpieza para el hogar 2015-2020 por categoría	12
Figura 10 Tamaño del mercado de cuidado de superficies 2006-2025	13
Figura 11 Tamaño del mercado de ceras de brillo 2006-2025	14
Figura 12 Tamaño del mercado de ceras de lavaplatos 2006-2025.....	15
Figura 13 Tamaño del mercado de blanqueadores 2006-2025.....	16
Figura 14 Tamaño del mercado de productos para el cuidado del aire 2006-2025.....	17
Figura 15 Consolidado proyecciones mercado productos de aseo del hogar 2020-2025.....	18
Figura 16 Tamaño del mercado de productos para detergentes líquidos 2019-2021	19
Figura 17 Tendencias consumo por generación	20
Figura 18 Importancia de criterios para escoger un producto	22
Figura 19 Sectores del mercado institucional en Colombia	41
Figura 20 Principales empresas canal institucional.....	41
Figura 21 Histórico de ventas (%) por valor por familia de producto 2016 - 2020	50
Figura 22 Histórico de ventas (%) por volumen por familia de producto 2016 - 2020.....	51
Figura 23 Histórico Facturación x Familia 2016 -2020	52
Figura 24 Ventas por unidad periodo 2016 – 2020	53
Figura 25 Ventas por zona 2016 -2020	54
Figura 25 Pareto Zona Oficina	55
Figura 26 Ventas por familia zona oficina 2016-2020.....	56
Figura 27 Pareto Zona Periferia.....	57
Figura 28 Ventas por familia zona periferia 2016-2020.....	58
Figura 29 Pareto Zona Norte	59
Figura 30 Ventas por familia zona norte 2016-2020.....	60
Figura 31 Opciones ingreso a la plataforma.....	62
Figura 32 Estado del punto de venta	63
Figura 33 Georreferenciación por Comercial y Punto de Venta	63
Figura 34 Dashboard información comercial	64
Figura 35 Ingresos netos por ventas 2017-2020.....	67
Figura 36 Costo de Ventas 2017- 2020	68
Figura 37 Rotación de Inventarios 2017 - 2020	70
Figura 38 Margen EBTDA 2017 - 2020.....	71

Lista de tablas

Tabla 1 Producción de artículos de limpieza para el hogar 2015-2020.....	10
Tabla 2 Ventas artículos de limpieza para el hogar 2015-2020 por categoría	11
Tabla 3 Matriz DOFA	30
Tabla 4 Matriz DOFA Cruzada	43
Tabla 5 Listado de acciones clave	44
Tabla 6 Matriz de priorización del proyecto	46
Tabla 7 Resultado proceso de evaluación y priorización	47
Tabla 8 Histórico de ventas (%) por valor por familia de producto 2016 - 2020.....	50
Tabla 9 Histórico de ventas (%) por volumen por familia de producto 2016- 2020.....	51
Tabla 10 Histórico Facturación por Familia (%) 2016 -2020	52
Tabla 11 Ventas por unidad periodo 2016 – 2020.....	53
Tabla 12 Porcentaje (%) de participación en ventas por zona y año 2016 -2020.....	54
Tabla 13 Crecimiento ventas por zona	54
Tabla 14 Porcentaje (%) de participación en ventas por Familia Zona Oficina 2016-	56
Tabla 15 Crecimiento ventas por familia zona oficina.....	56
Tabla 16 Porcentaje (%) de participación en ventas por familia de productos y año.....	58
Tabla 17 Crecimiento ventas por familia zona periferia	59
Tabla 18 Porcentaje (%) de participación en ventas por familia zona norte	60
Tabla 19 Crecimiento ventas por familia zona norte.....	61
Tabla 20 Contribución por familia	69

Glosario

CAGR: esta tasa es usada, además de su naturaleza contable en términos de la medición del crecimiento de las inversiones, para describir el crecimiento durante un periodo de tiempo de alguna variable en análisis.

KPIS: consisten en los indicadores clave de un negocio.

HARD DISCOUNT: formato de supermercado, de distribución minorista, cuya característica principal es ofrecer productos a precios muy bajos.

DOYPACK: bolsa laminada diseñada para envasar productos.

Resumen Ejecutivo

Análisis Organizacional de una Empresa de Productos de Aseo, Perspectivas y Plan de Acción

El proyecto se desarrolla en una empresa de Productos de Aseo con más de 30 años de experiencia en el mercado. Se realiza un análisis organizacional para identificar mediante la herramienta de diagnóstico DOFA, los retos que debe asumir la empresa para garantizar su sostenibilidad en el largo plazo. Así mismo, enfrentar los riesgos administrativos que se viven en el siglo XXI debido a la aceleración drástica de la renovación de las estrategias, la conversión de la innovación en el trabajo cotidiano y la creación de un entorno laboral que inspire a los empleados a dar siempre lo mejor de sí mismos.

Gracias a este análisis y diagnóstico, se definió una hoja de ruta con las acciones puntuales que la Empresa debe seguir en el corto, mediano y largo plazo. Adicionalmente, este PAE permitió a la Empresa, comprender la importancia de la gestión administrativa para garantizar su permanencia en el mercado y, paralelamente, avanzar en la implementación de los proyectos más relevantes propuestos para este Proyecto de Grado.

Palabras clave

Diagnóstico, DOFA, pequeña empresa, sector aseo hogar, problemática empresarial.

Abstract

Organizational Analysis of a Cleaning Products Company, Perspectives and Action Plan

The project is developed by a cleaning products company with more than 30 years of experience in the market. An organizational analysis is carried out to identify, using the SWOT diagnostic tool, the challenges that the company must assume to guarantee its sustainability in the long term. Likewise, to face the administrative risks that are experienced in the 21st century due to the drastic acceleration of the renewal of strategies, the conversion of innovation in daily work, and the creation of a work environment that inspires employees to always give the best of themselves.

Thanks to this analysis and diagnosis, a roadmap was defined with specific actions that the Company must follow in the short, medium, and long term. Additionally, this PAE allowed the Company to understand the importance of administrative management to guarantee its permanence in the market and, at the same time, to advance in the implementation of the most relevant projects proposed through this Degree Project.

Keywords

Diagnosis, SWOT, small business, home cleaning sector, business problems.

1. Introducción

El caso de estudio de este proyecto aplicado empresarial se desarrolla en una empresa familiar de productos de aseo fundada en 1996 que se dedica a la fabricación, distribución y venta de productos de aseo a nivel hogar en Bogotá y la periferia, entre los cuales se encuentran ceras, detergentes, limpiadores, y demás elementos relacionados con el ramo.

La empresa inicia su operación con la producción y venta de ceras para pisos siendo este su único portafolio durante alrededor de 15 años. Viéndose abocada a un mercado cada vez más competitivo, la empresa amplió su portafolio e implementó mejoras en los procesos de producción. No obstante, estas iniciativas no han sido suficientes para impulsar su crecimiento y por el contrario la Dirección actual ve con preocupación su permanencia en el mercado.

Derivado del cuestionamiento respecto al estancamiento de la Empresa y la incertidumbre de su permanencia en el mercado, se plantea la realización de un diagnóstico integral haciendo uso de la herramienta de análisis DOFA.

En el desarrollo de este documento se realizará un estudio del contexto macroeconómico y las características de la industria en el cual se ubica la empresa para, posteriormente, profundizar en su diagnóstico interno lo cual permita identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y, a partir de ello, estructurar un plan de acción con una propuesta de priorización de actividades que impulsen a la empresa a pasar de lo empírico a lo técnico en términos de su gestión empresarial.

2. Contexto

Con el propósito de comprender e identificar las principales variables macroeconómicas y específicas de la industria en la cual opera la Empresa de Productos de Aseo, a continuación, se realiza un análisis del entorno macroeconómico de Colombia, profundizando posteriormente en las tendencias de la industria, específicamente el subsector para el Cuidado del Hogar o Aseo para el Hogar.

Adicionalmente, considerando la importancia y el impacto que representa para una empresa las tendencias de su industria, se presentan las principales proyecciones del subsector Cuidado del Hogar o Aseo para el Hogar, así como las tendencias de consumo ante las cuales la Empresa objeto de análisis debe prepararse.

Por último y como cierre de este capítulo, se describirá la Empresa sobre la cual se abordará este Proyecto Aplicado Empresarial.

2.1.Contexto Macroeconómico en Colombia

2.1.1. Producto Interno Bruto (PIB)

Para cierre del 2020, Colombia cerró con un PIB en -6,847% (Banco Mundial, 2021), principalmente por la contracción económica derivada de la pandemia y el cierre total desde marzo que duró alrededor de 5 meses. A pesar de la reapertura paulatina en los meses posteriores, el declive económico del primer semestre no fue compensado.

Durante 2018 y 2019, el PIB del país mantuvo una tendencia positiva, pero con unos niveles de productividad que han afectado a la economía del país. El enfoque en las exportaciones de materias primas mas no en producto terminado con valor agregado, ha traído como consecuencia una inequidad muy elevada en términos de ingresos, siendo

Colombia uno de los países con mayor empleo informal en Latinoamérica (Banco Mundial, 2021).

2.1.2. PIB per cápita

El PIB per cápita para cierre de 2020 tuvo una caída superior al PIB, correspondiente al -7,84% según información del Banco Mundial muy apalancado por el cierre del flujo económico normal durante pandemia; la diferencia porcentual versus el PIB se puede relacionar con el impacto que la pandemia tuvo especialmente en el empleo informal, afectando en gran medida el ingreso y la productividad individual. Durante el 2018 y 2019, se puede percibir una tendencia positiva que porcentualmente no supera al PIB del país.

Cuando se realiza una comparación versus América Latina, en 2018 el comportamiento del PIB per cápita fue muy similar al de los demás países, pero con una diferencia significativa para el 2020, donde América Latina arroja un decrecimiento del -0,1% y Colombia un 1,8%, apalancado por el crecimiento en el comercio y las actividades financieras que en 2020 se retraen por efecto pandemia, como se observa en la figura 1.

Figura 1

Crecimiento del PIB per cápita (% anual) – Colombia, Latinoamérica y el Caribe



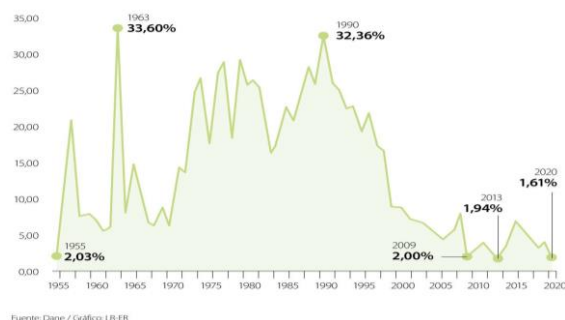
Nota. Reproducida Crecimiento del PIB per cápita, Banco Mundial, (2020). Fuente: (Banco Mundial, 2021). Obra de Dominio Público.

2.1.3. Inflación

Como se observa en la figura 2, la inflación cerró en el año 2020 al 1.61% siendo la más baja en la historia de Colombia según la República (LR La República, 2021) como consecuencia del COVID-19 que generó una de las recesiones económicas más grandes del mundo. Esto benefició mucho a los colombianos ya que se mantuvieron durante todo el año en promedio los mismos precios.

Figura 2

Variación anual del IPC



Fuente: Dane / Gráfico: LR-ER

Nota. Reproducida Crecimiento del PIB per cápita, Banco Mundial, (2020). Fuente: (Banco Mundial, 2021). Obra de Dominio Público.

Para el año 2021 la inflación se ubica en el 5.62% derivada del incremento de los costos en las materias primas, los efectos de un paro nacional de casi dos meses y el problema global del transporte.

2.1.4. Desempleo

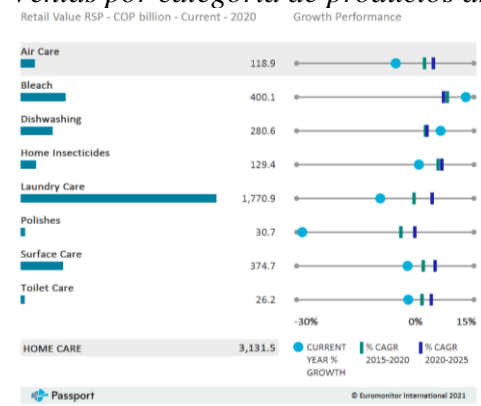
A cierre de 2021, la tasa de desempleo se ubicó en el 13.7%, disminuyendo respecto al 2020, año en el cual fue del 15.9% sobre el total de la fuerza laboral en Colombia. Durante el 2019, la tasa de desempleo se ubicó en el 10.5%. Esta variación se justifica por el efecto de la pandemia y el paro del desarrollo económico que se presentó en el país durante casi 5 meses. (Banco Mundial, 2021)

2.2.Contexto de la industria

La Empresa de Productos de Aseo, se ubica en el subsector para el Cuidado del Hogar o Aseo para el Hogar. Las categorías más relevantes para el subsector son cuidado para el hogar, blanqueadores/desinfectantes y cuidado para las superficies, como se observa en la figura 3.

Figura 3

Ventas por categoría de productos aseo del hogar en Colombia

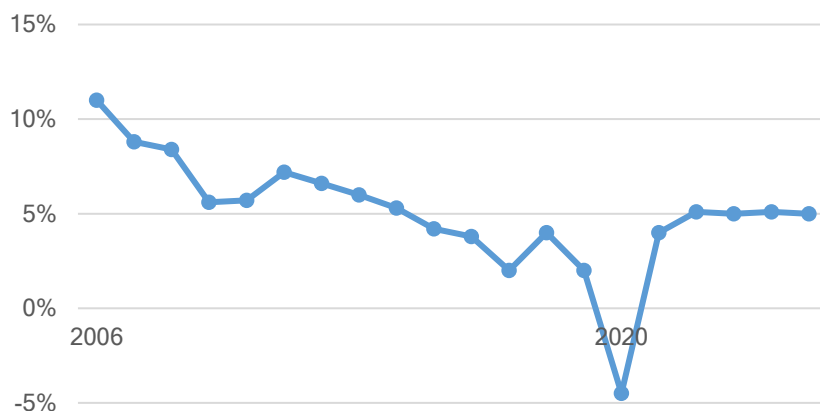


Nota. Reproducida de Sales of Home Care in Colombia by Category, Euromonitor International, 2021. Fuente: (Passport-Euromonitor, 2021). Derechos reservados.

De acuerdo con información de Euromonitor, figura 5, en el 2020 el total de la industria de Aseo Hogar en Colombia decreció en -3,9%, un comportamiento atípico para los sectores enfocados en el consumo masivo, pero muy apalancado por el desempeño de la categoría más importante para este subsector que corresponde al cuidado de la ropa. Como se observa en la figura 4, esta categoría decreció en -8.8% versus 2019, debido a que los consumidores, al no salir de sus casas, ensuciaron y consecuentemente lavaron mucho menos su ropa.

Figura 4

Ventas productos aseo del hogar en Colombia



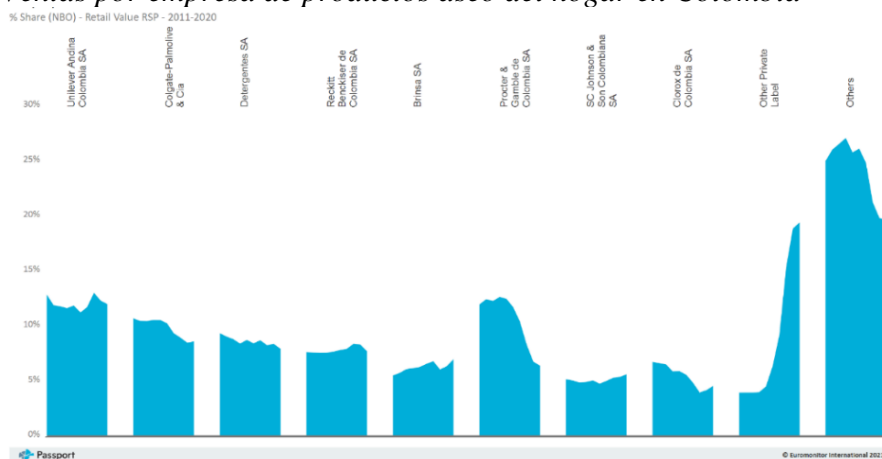
Nota. Comportamiento para el periodo 2006 – 2025. Reproducida de Sales Performance of Home Care in Colombia, Fuente: (Passport-Euromonitor, 2021). Derechos reservados

De acuerdo con la información presentada en la figura 5 este subsector, ha sido históricamente liderado principalmente por tres empresas: Unilever Andina de Colombia Ltda, Colgate-Palmolive & Cia y Detergentes SA. Durante los últimos años en Colombia y

con la entrada de los modelos Hard Discount¹ a la industria, las marcas privadas han ganado relevancia y para cierre del 2020 representaron el 19% de las ventas de la categoría Cuidado de la Ropa, principalmente con la marca propia de D1 Bonaropa, como se muestra a continuación:

Figura 5

Ventas por empresa de productos aseo del hogar en Colombia



Nota. Reproducida de Company Share Performance in Home Care in Colombia by Category, Euromonitor International, 2021. Fuente: (Passport-Euromonitor, 2021). Derechos reservados.

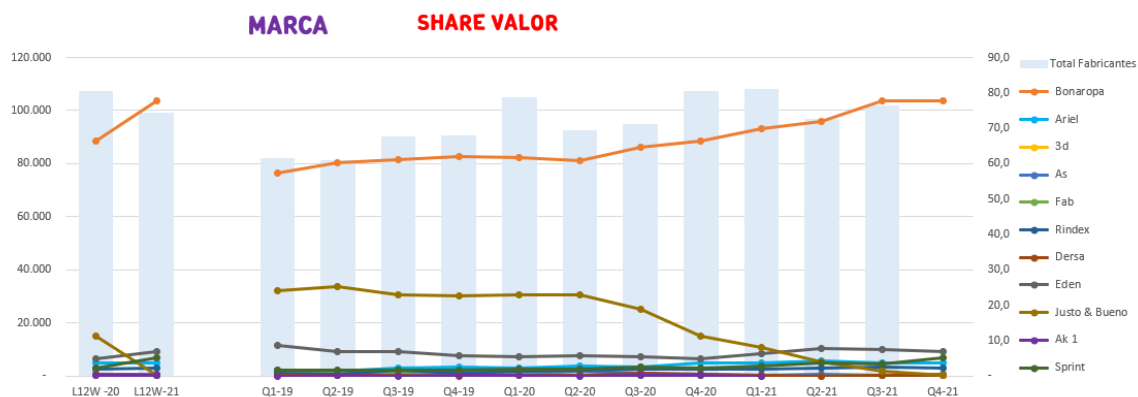
Desde que el canal Hard Discounter se ha venido impulsado en el país bajo los tres grandes formatos, a saber, Justo & Bueno, D1 y Ara, la marca que mayor impacto y desarrollo ha tenido ha sido Bonaropa, la marca propia de D1, donde el peso en todos los canales corresponde al 27,9% según los datos de Kantar. De acuerdo con los datos presentados en la figura 6, dentro del canal Discounters, Bonaropa hace el 74% de la venta de todo el canal,

¹ Consiste en un formato de supermercado, de distribución minorista, cuya característica principal es ofrecer productos a precios muy bajos.

siendo el líder del mercado donde la relación calidad-precio en entornos pandémicos ha beneficiado en gran medida al consumidor colombiano (KANTAR, 2021).

Figura 6

Desempeño 2019-2021 Share Valor por marca – Detergentes – Colombia

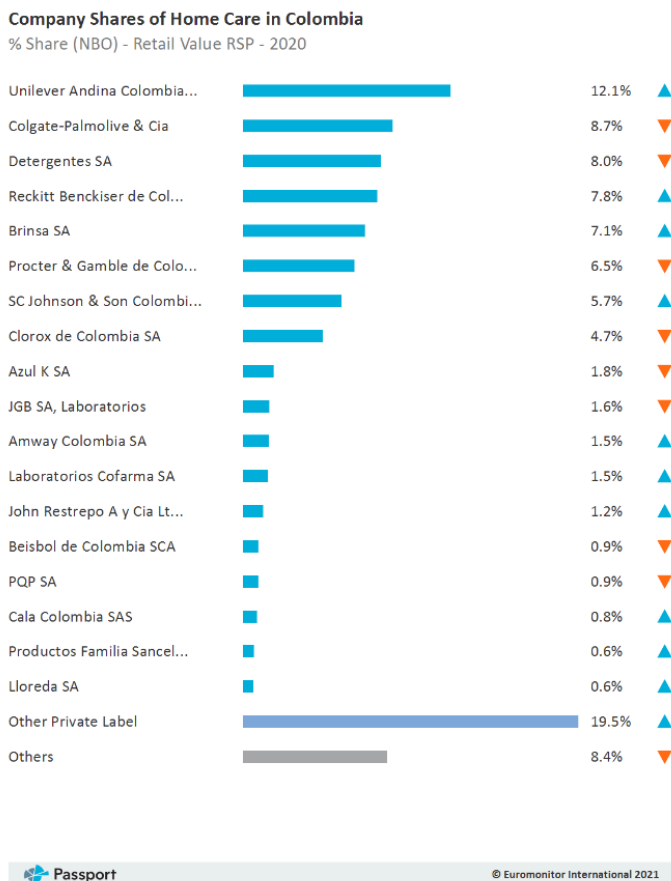


Nota. Reproducida de Company Share Performance in Home Care in Colombia by Category, Euromonitor International, 2021. Fuente: (KANTAR, 2021). Derechos reservados.

De acuerdo con la clasificación de Euromonitor, por su tamaño, la Empresa de productos de Aseo se ubica en la categoría Otros, los cuales totalizan el 8% de la venta del total del subsector (figura 7).

Figura 7

Participación por empresa en el mercado colombiano de productos aseo hogar.



Nota. Reproducida de Company Share Performance in Home Care in Colombia by Category, Euromonitor International, 2021. Fuente: (Passport-Euromonitor, 2021). Derechos reservados.

De acuerdo a los análisis realizados de las cifras presentadas en la Encuesta Anual Manufacturera elaborada por el DANE, durante el periodo 2015 – 2020, la producción a nivel nacional de los artículos de limpieza relacionados con el portafolio de la empresa creció en un 8.5%, siendo los desengrasantes para pisos los de mayor crecimiento con un 41.4%, seguidos de jabones líquidos para lavar con un 30.5% y de detergentes líquidos con un crecimiento del 15.5%; la producción de ceras para pisos presentó un crecimiento del 5.9%,

durante el periodo 2015 – 2020, y participó en el total de la producción de los artículos en estudio con el 1.1%. (Tabla 1).

Tabla 1

Producción de artículos de limpieza para el hogar 2015-2020

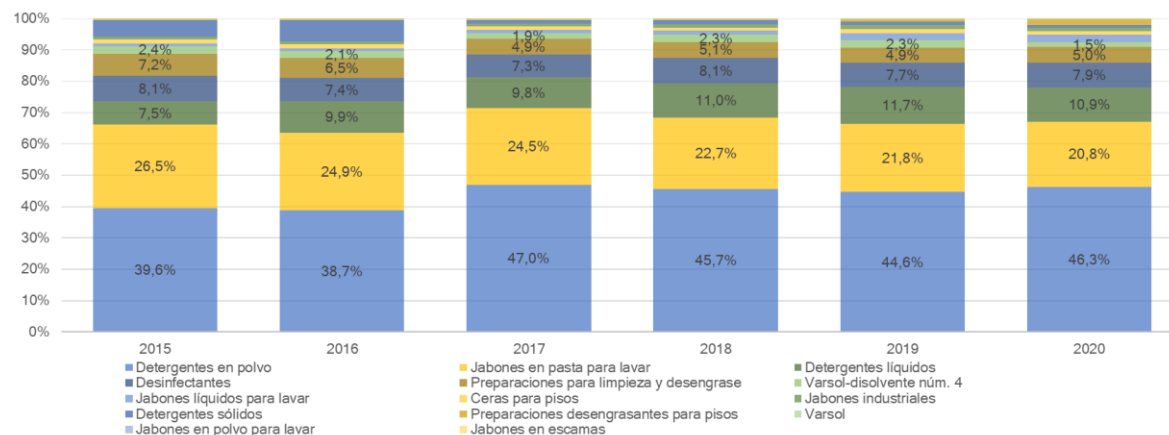
Valores en miles de pesos	2015	2016	2017	2018	2019	2020	CREC. EA % 2015 - 2020
	2.017.740.637	2.276.190.472	2.407.458.470	2.537.302.758	3.010.199.229	3.299.756.491	8,5%
Detergentes en polvo	798.485.847	881.958.942	1.131.516.270	1.158.848.906	1.343.470.163	1.527.794.759	11,4%
Jabones en pasta para lavar	535.171.539	567.118.517	589.840.893	575.857.145	657.436.156	687.368.292	4,3%
Detergentes líquidos	150.950.612	225.494.217	236.058.898	279.254.233	353.453.122	359.208.615	15,5%
Desinfectantes	163.309.754	168.992.364	175.207.342	205.871.529	232.708.312	260.776.218	8,1%
Preparaciones para limpieza y desengra	144.513.249	148.145.774	118.505.385	128.714.653	146.542.970	163.793.294	2,1%
Varsol-disolvente núm. 4	48.662.207	47.340.848	46.067.530	58.757.037	69.459.272	48.757.104	0,0%
Jabones líquidos para lavar	17.468.414	22.765.831	23.421.108	31.221.235	68.285.688	86.313.042	30,5%
Ceras para pisos	23.437.441	27.110.755	25.852.790	23.135.238	39.885.101	33.050.161	5,9%
Jabones industriales	17.559.557	19.536.977	21.403.215	29.939.809	34.105.534	32.341.654	10,7%
Detergentes sólidos	106.301.152	157.001.508	25.622.535	31.258.762	34.080.559	35.788.964	-16,6%
Preparaciones desengrasantes para piso	7.244.710	5.345.360	4.552.050	8.985.499	24.792.455	57.984.224	41,4%
Varsol	3.565.008	4.267.246	8.140.207	4.528.824	5.144.472	5.362.726	7,0%
Jabones en polvo para lavar	940.004	1.039.108	1.176.432	823.049	780.543	1.179.771	3,9%
Jabones en escamas	131.143	73.025	93.815	106.839	54.882	37.667	-18,8%

Nota. Adaptada de Encuesta Anual Manufacturera. Anexos 2015- 2020. Fuente: Departamento Nacional de Estadística DANE, 2021.

Durante el periodo de análisis, los detergentes en polvo, jabones en pasta para lavar y los detergentes líquidos representaron el 77.6% de la producción de artículos de limpieza, relacionados con el portafolio de la empresa, a nivel nacional (Figura 8).

Figura 8

Producción de artículos de limpieza para el hogar 2015-2020 por categoría



Nota. Adaptada de Encuesta Anual Manufacturera. Anexos 2015- 2020. Fuente: Departamento Nacional de Estadística DANE, 2021.

Respecto a la tendencia de las ventas consistentemente con la producción, estas presentan un crecimiento del 8.3% para el periodo de análisis. Los productos con mayor crecimiento son los desengrasantes para pisos con un 41.2%, seguidos de jabones líquidos para lavar con un 31.8% y de detergentes líquidos con un crecimiento del 16.3%; las ventas de ceras para pisos presentaron un crecimiento del 4.6% y para la vigencia 2020 presentan una marcada caída del -15.6% que, de acuerdo al informe presentado por Euromonitor Internacional, se debe a las que las condiciones de la pandemia ocasionan que los consumidores den prioridad a los productos de higiene (Tabla 2).

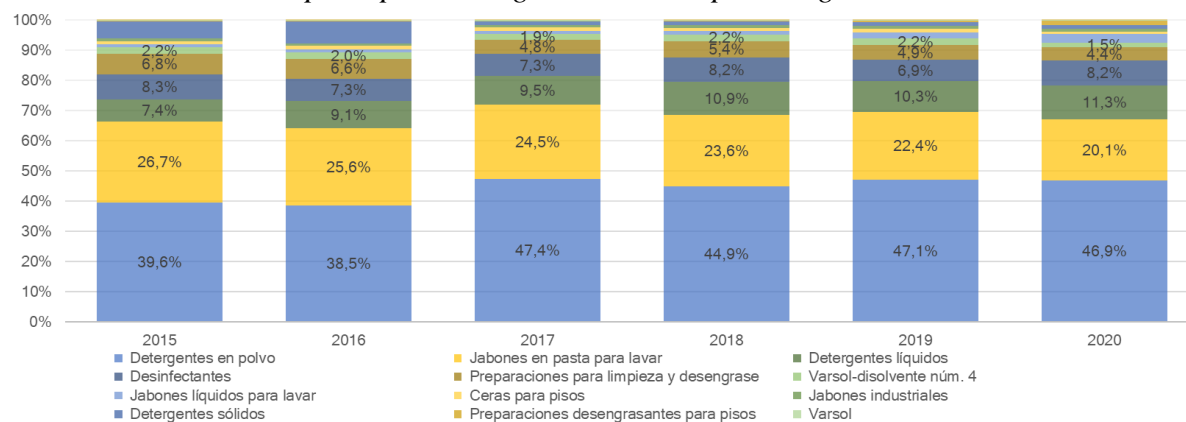
Tabla 2

Ventas artículos de limpieza para el hogar 2015-2020 por categoría

Valores en miles de pesos	2015	2016	2017	2018	2019	2020	CREC. EA % 2015 - 2020
	2.072.741.205	2.352.383.800	2.441.735.169	2.589.930.711	3.091.451.456	3.340.742.725	8,3%
Detergentes en polvo	820.018.394	905.797.285	1.158.497.600	1.163.004.594	1.455.822.851	1.566.799.189	11,4%
Jabones en pasta para lavar	553.756.542	603.320.522	597.309.671	612.193.606	693.441.613	672.232.681	3,3%
Detergentes líquidos	152.787.226	214.668.955	230.904.289	282.399.509	318.448.470	377.790.928	16,3%
Desinfectantes	171.932.601	170.718.555	179.330.973	211.181.584	213.390.856	272.297.589	8,0%
Preparaciones para limpieza y desengras	141.379.355	156.330.539	117.524.893	140.857.749	150.265.416	148.054.368	0,8%
Varsol-disolvente núm. 4	46.019.937	47.989.266	45.934.875	56.641.954	68.757.407	49.281.830	1,1%
Jabones líquidos para lavar	18.282.038	23.286.932	23.358.478	30.561.259	63.501.424	95.958.934	31,8%
Ceras para pisos	22.561.592	28.596.661	27.694.405	21.109.434	35.084.181	29.595.814	4,6%
Jabones industriales	17.914.717	19.163.103	21.928.281	27.422.483	34.830.477	31.916.453	10,1%
Detergentes sólidos	116.517.843	169.621.300	25.766.466	30.033.531	33.988.616	35.455.376	-18,0%
Preparaciones desengrasantes para piso	7.159.704	7.130.066	4.024.603	8.956.187	18.061.081	56.804.567	41,2%
Varsol	3.577.289	4.630.154	8.260.703	4.629.718	5.033.934	3.380.301	-0,9%
Jabones en polvo para lavar	696.500	1.057.169	1.156.872	823.818	770.534	1.151.115	8,7%
Jabones en escamas	137.467	73.293	43.060	115.285	54.596	23.580	-25,5%

Nota. Adaptada de Encuesta Anual Manufacturera. Anexos 2015- 2020. Fuente: Departamento Nacional de Estadística DANE, 2021.

La participación en ventas se concentró en promedio en un 77.9% durante el periodo 2015 – 2020 en tres productos: detergentes en polvo (44.5%), jabones en pasta para lavar (23.5%) y detergentes líquidos (9.9%), como se observa en la figura 9.

Figura 9*Ventas artículos de limpieza para el hogar 2015-2020 por categoría*

Nota. Adaptada de Encuesta Anual Manufacturera. Anexos 2015- 2020. Fuente: Departamento Nacional de Estadística DANE, (2021).

2.3. Proyecciones de Mercado

Considerando los mercados de productos que son atendidos por la empresa y también aquellos en los cuales podría incursionar, a continuación, se presentan las proyecciones de mercado realizadas por Euromonitor Internacional a cierre del año 2025.

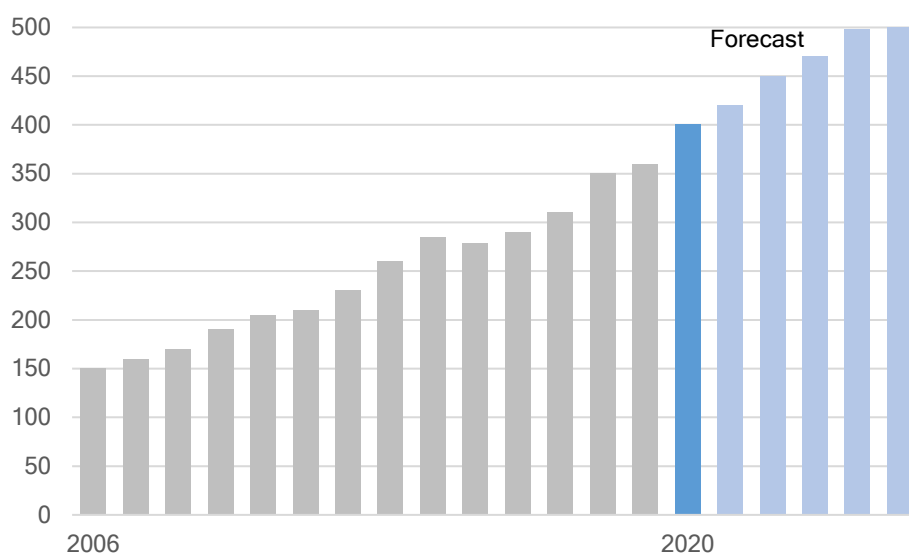
2.3.1. Cuidado de superficies

El análisis de este mercado considera limpiadores multipropósito para baños, hornos, cocinas, ventanas/vidrios y pisos, descalcificadores, destapadores de desagües, agentes abrasivos, asépticos y toallitas para el hogar (Euromonitor Internacional – Surface Care in Colombia). Las proyecciones estiman una CARG² del 2% para el periodo 2020 – 2025 (Figura 10).

² Tasa de Crecimiento Anual Compuesto. Esta tasa es usada, además de su naturaleza contable en términos de la medición del crecimiento de las inversiones, para describir el crecimiento durante un periodo de tiempo de alguna variable en análisis.

Figura 10

Tamaño del mercado de cuidado de superficies 2006-2025



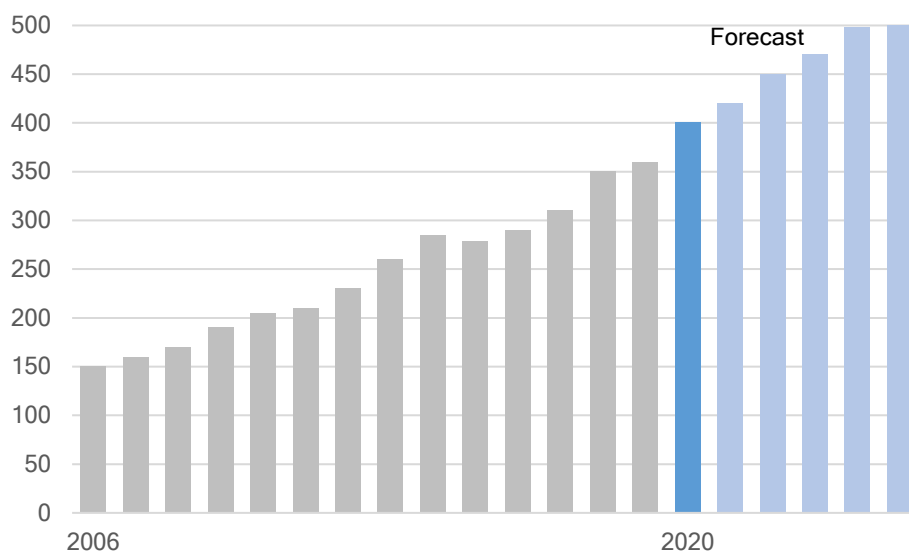
Nota. Reproducida de Market size Surface Care, Euromonitor International, 2021. Fuente: (Euromonitor International, 2021). Derechos reservados.

El estudio resalta que se trata de un mercado con una fuerte competencia entre tiendas de descuento y las gamas de marcas privadas, principalmente por la fuerte promoción y equivalencia de productos en términos de calidad (Euromonitor International, 2021)

2.3.2. Ceras de brillo

El análisis de este mercado considera ceras para zapatos, suelos, muebles y metales (Euromonitor International, 2021). Las proyecciones estiman una CARG³ del -3% en las ventas al por menor para el periodo 2020 – 2025 (Figura 11):

³ Tasa de Crecimiento Anual Compuesto. Esta tasa es usada, además de su naturaleza contable en términos de la medición del crecimiento de las inversiones, para describir el crecimiento durante un periodo de tiempo de alguna variable en análisis.

Figura 11*Tamaño del mercado de ceras de brillo 2006-2025*

Nota. Reproducida de Market size Surface Care, Euromonitor International, 2021. Fuente: (Euromonitor International, 2021). Derechos reservados.

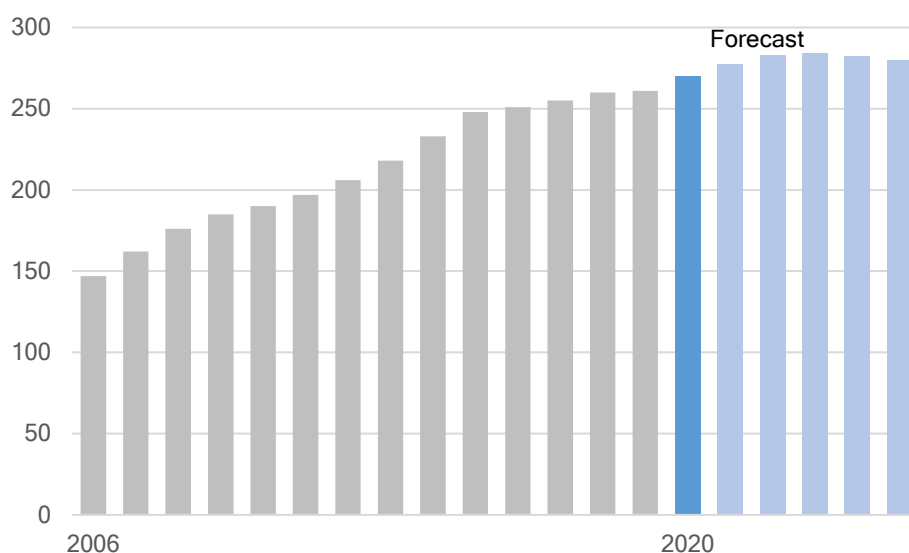
2.3.3. Lavaplatos

El análisis de este mercado considera productos para el lavado de vajilla a mano y automático y de aditivos para el lavado de vajilla (Euromonitor International, 2021). Las proyecciones estiman una CARG⁴ del 3% en las ventas para el periodo 2020 – 2025 (Figura 12):

⁴ Tasa de Crecimiento Anual Compuesto. Esta tasa es usada, además de su naturaleza contable en términos de la medición del crecimiento de las inversiones, para describir el crecimiento durante un periodo de tiempo de alguna variable en análisis.

Figura 12

Tamaño del mercado de ceras de lavaplatos 2006-2025

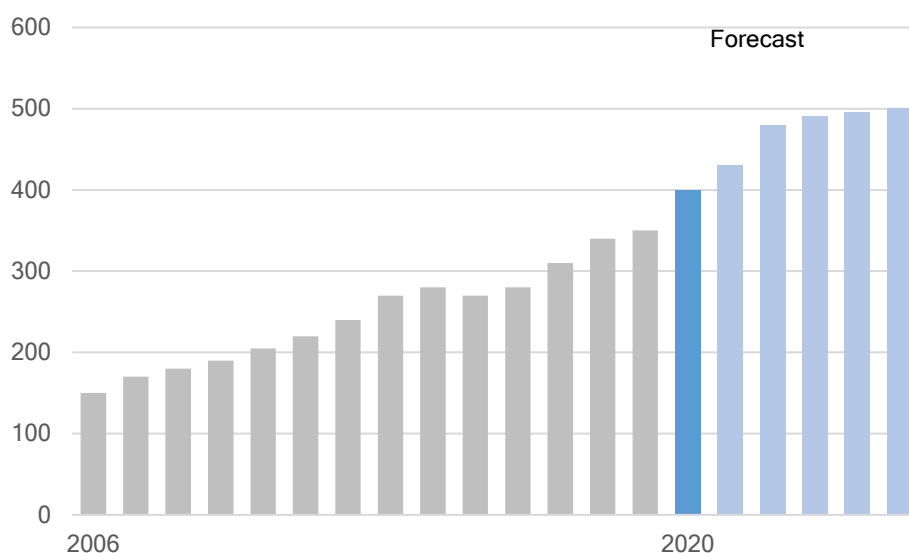


Nota. Reproducida de Market size Surfce Care, Euromonitor International, 2021. Fuente: (Euromonitor International, 2021). Derechos reservados.

2.3.4. Blanqueadores

El análisis de este mercado considera productos a base de cloro para la limpieza doméstica en general, incluyendo ropa. No incluye blanqueador para ropa de color (Euromonitor International, 2021). Las proyecciones estiman una CARG⁵ del 8% en las ventas para el periodo 2020 – 2025 (Figura 13):

⁵ Tasa de Crecimiento Anual Compuesto. Esta tasa es usada, además de su naturaleza contable en términos de la medición del crecimiento de las inversiones, para describir el crecimiento durante un periodo de tiempo de alguna variable en análisis.

Figura 13*Tamaño del mercado de blanqueadores 2006-2025*

Nota. Reproducida de Market size Surface Care, Euromonitor International, 2021. Fuente (Euromonitor International, 2021). Derechos reservados.

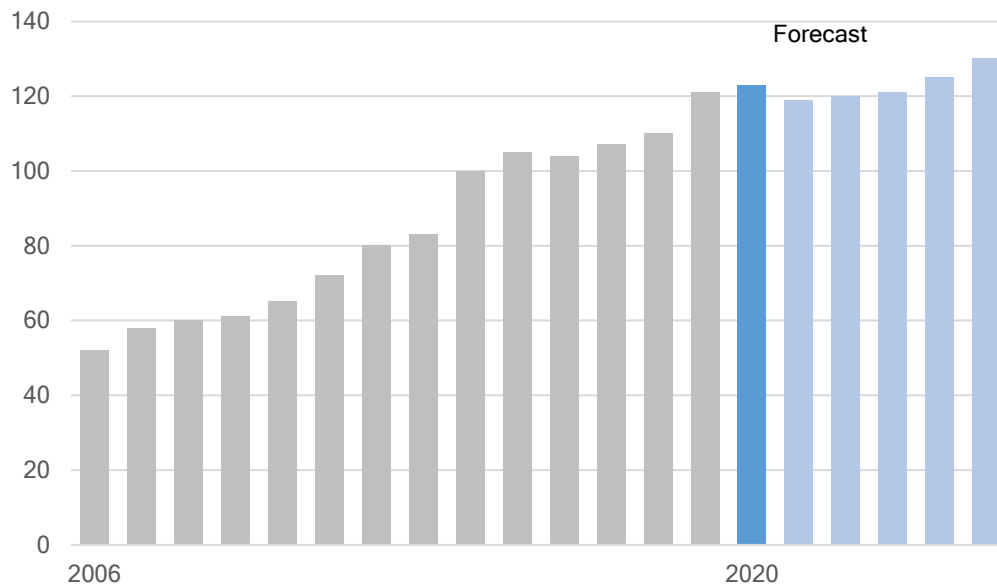
2.3.5. Cuidado del aire

El análisis de este mercado considera ambientadores spray/aerosol, ambientadores eléctricos, ambientadores en gel, ambientadores líquidos, velas, ambientadores de coche y otros productos para el cuidado del aire (Euromonitor International, 2021). Las proyecciones estiman una CARG⁶ del 4% en las ventas para el periodo 2020 – 2025 (Figura 14):

⁶ Tasa de Crecimiento Anual Compuesto. Esta tasa es usada, además de su naturaleza contable en términos de la medición del crecimiento de las inversiones, para describir el crecimiento durante un periodo de tiempo de alguna variable en análisis.

Figura 14

Tamaño del mercado de productos para el cuidado del aire 2006-2025

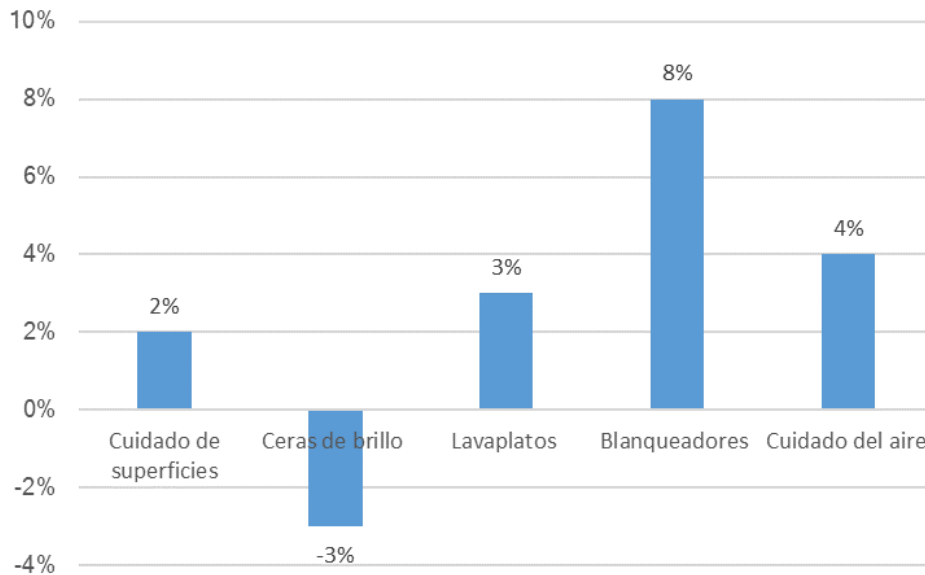


Nota. Reproducida de Market size Surface Care, Euromonitor International, 2021. Fuente: (Euromonitor International, 2021). Derechos reservados.

De acuerdo con las proyecciones anteriormente presentadas, el mercado de blanqueadores se destaca con un 8% de expectativa de crecimiento anual para el periodo 2020 –2025 seguido del mercado de cuidado del aire con un 4%. Por el contrario, la expectativa de crecimiento del mercado de ceras líquidas es negativa con un -3% como se resume en la figura 15.

Figura 15

Consolidado proyecciones mercado productos de aseo del hogar 2020-2015

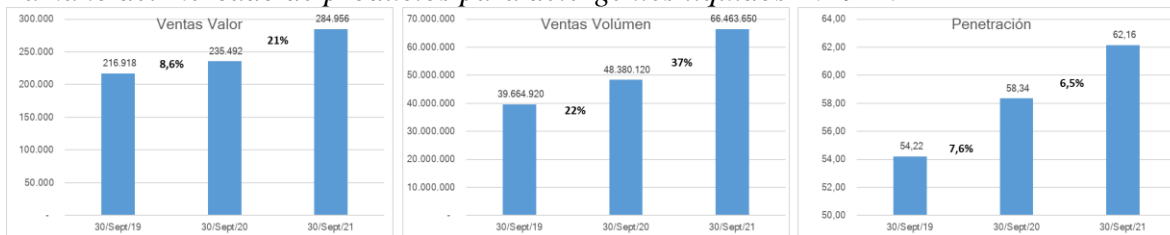


Nota. Adaptada de Sector Capsule Surface Care, Polishes, Dishwashing, Bleach and Air Care in Colombia, Euromonitor International, 2021. Fuente: (Euromonitor International, 2021).

Derechos reservados.

2.3.6. Detergentes Líquidos

En cuanto a la categoría de detergentes líquidos, ha tenido un crecimiento acelerado desde el 2019 en el mercado colombiano, tanto en valor (creciendo un 21% en 2021 Vs 2020), volumen (creciendo un 37% en 2021 Vs 2020) y en penetración (creciendo un 6,5% en 2021 Vs 2020) como se puede evidenciar en la Figura 16, muy justificado en la convivencia de uso en los hogares tanto en detergentes polvos como líquidos y por el crecimiento de marcas como Bonaropa que han incremento el consumo y han hecho crecer constantemente la categoría.

Figura 16*Tamaño del mercado de productos para detergentes líquidos 2019-2021*

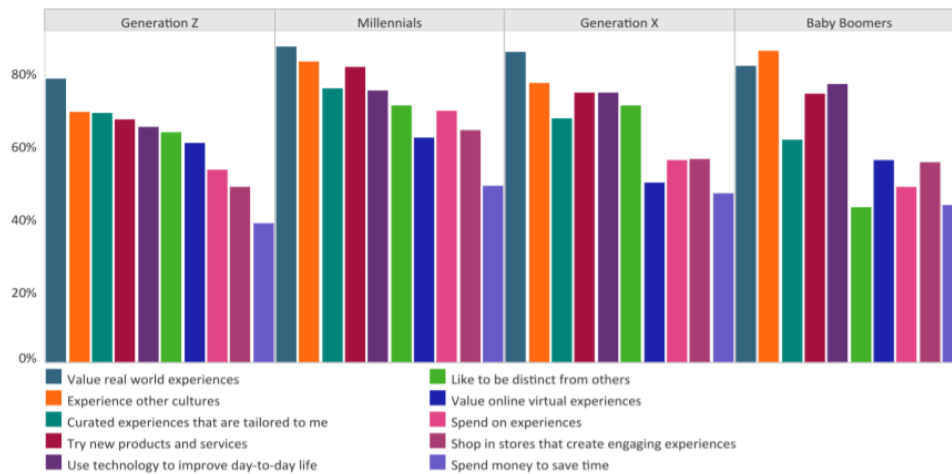
Nota. Adaptada de Mercado Detergente Líquido en Colombia, Kantar, 2021. Fuente (KANTAR, 2021). Derechos reservados.

2.4. Tendencias de consumo

Teniendo en cuenta el reporte de mega tendencias en Colombia realizado por Passport Euromonitor (Passport-Euromonitor, 2021), existen 8 tendencias que afectarán el estilo de vida de los colombianos, para la industria en estudio, las más relevantes son:

2.4.1. Mayor Experiencia

Relacionada directamente con el momento de compra, donde el consumidor colombiano lo que busca es tener una interacción única y diferente; dentro de las prioridades como se observa en la Figura 17, se encuentra el probar nuevos productos y servicios como una forma clave para generar una nueva experiencia. Teniendo en cuenta el estudio, todas las generaciones tienen un interés de más del 60% en probar nuevos productos y la generación con mayor interés son los Millennials.

Figura 17*Tendencias consumo por generación*

Source: Euromonitor International Lifestyles Survey 2020

Nota. Reproducida de Euromonitor International Lifestyles Survey, 2020. Fuente: (Passport-Euromonitor, 2021). Derechos reservados.

2.4.2. Compra Reinventada

Muy relacionada con la forma tradicional de compra y considerando los canales de compra, en América Latina según el estudio Worldpanel Latam 2020 de Kantar (KANTAR, 2021), el comprador escogió canales de compra relacionados con la proximidad, tanto digitales como físicos, que mantuviera un balance entre valor-beneficio. Teniendo en cuenta lo anterior, la segunda tendencia que cobra relevancia y tiene un efecto en la industria es el canal de e-commerce, que ingresa como un canal nuevo y relevante creciendo en América Latina un 154% y en Colombia por encima del 141% respecto a 2019.

2.4.3. Vida Ética

Tanto los consumidores como las empresas están prestando mucha más atención a los valores y a la ética tanto en los productos que compran como los que consumen y recomiendan. Todas las preocupaciones sobre el medio ambiente y la sostenibilidad son

consideradas dentro de esta tendencia y cobra relevancia la confianza en las empresas que promuevan y comercialicen los productos que sean Eco o tengan una consciencia ética.

Dos grandes compañías del sector de consumo masivo incursionaron en la creación de empaques amigables con el medio ambiente, estas fueron: Procter & Gamble y Unilever Colombina Andina LTDA.

Procter & Gamble fue pionera en la creación de un empaque para su Champú Head & Shoulders hecho de material reciclado (PCR) proveniente de las playas a nivel mundial. Este empaque ingresó a los supermercados de Colombia en el 2019.

La percepción del consumidor fue reacia debido a que el color del empaque, el momento del lanzamiento y la tendencia de consumo de estos productos no era el adecuado para garantizar el éxito y generar consciencia como lo buscaba la marca. Durante los próximos años, esta empresa tuvo que evacuar los productos con descuentos muy agresivos en los almacenes, para lograr disminuir los días de inventario que tenían con esta referencia.

En ese mismo año, Unilever lanzó un nuevo empaque para su detergente marca FAB en un material reciclado de polietileno de alta densidad que busca reducir más de 78 toneladas del uso del plástico virgen al año (REPÚBLICA, 2019). Este producto aún se encuentra en los supermercados y la empresa está buscando generar mayor consciencia. Su permanencia en el mercado se ha logrado sostener en el tiempo, debido a que en el empaque se comunica su característica ECO y no tiene un cambio de color que alerte al consumidor.

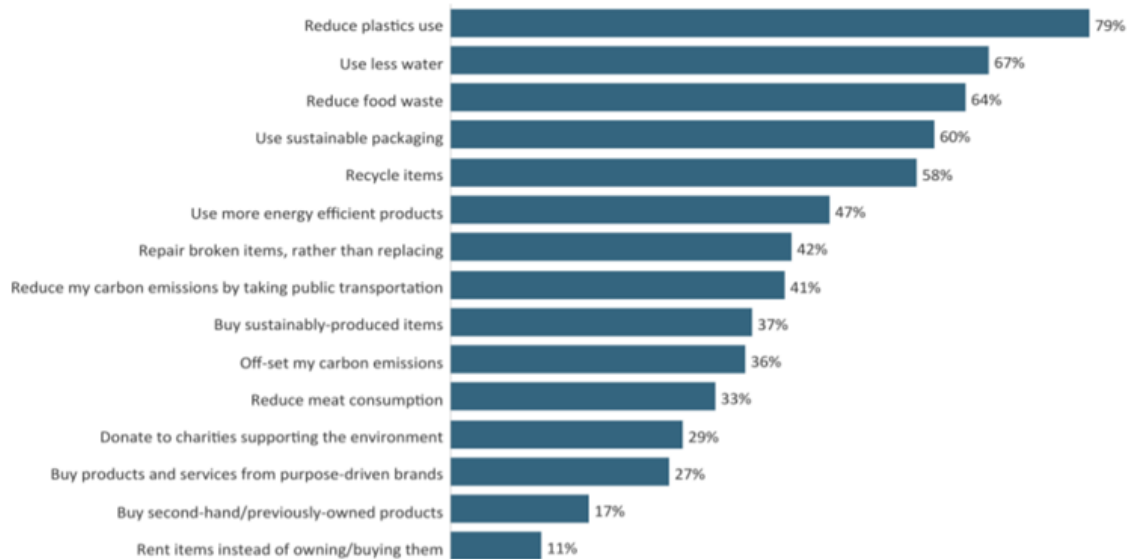
Durante el 2022 y los próximos años, según el análisis de tendencia de Passport, estas iniciativas cobrarán mayor relevancia.

Para la empresa en estudio, esta tendencia es de las más importantes debido que se deben buscar y considerar las nuevas prioridades de los consumidores tales como, reducir el

uso del plástico, que los empaques de los productos sean sostenibles y se puedan reciclar, como se ve en la Figura 18:

Figura 18

Importancia de criterios para escoger un producto



Source: Euromonitor International Lifestyles Survey 2020

Nota. Reproducida de Euromonitor International Lifestyles Survey, 2020. Fuente: (Passport-Euromonitor, 2021). Derechos reservados.

2.5.Descripción de la empresa

El proyecto se realiza en una empresa de Productos de Aseo, empresa colombiana con sede en Bogotá fundada en 1996 que se encarga de la fabricación, distribución y venta de productos de aseo a nivel hogar entre los cuales se encuentran ceras para pisos, varsoles, y limpiadores. Por solicitud de los directivos de la empresa, su nombre se mantendrá confidencial.

2.5.1. Objetivos de la empresa

La Empresa de Productos de Aseo se crea con el objetivo de ser reconocida por sus clientes como “la empresa insignia en Colombia en el ámbito de la fabricación de productos de aseo hogar tanto por la calidad de nuestros productos como por nuestro servicio”, objetivo que está consignado en su declaración de Misión. Adicional a este objetivo, no dispone de un despliegue de objetivos que permita realizar seguimiento y mediciones.

2.5.2. Portafolio de la empresa

El portafolio de la empresa de Productos de Aseo se enfoca en ceras y productos de aseo para el hogar y se divide en ocho (8) familias: (i) Ceras Solventes, (ii) Ceras Emulsionadas y Autobrillos, (iii) Varsoles Empacados, (iv) Limpiadores, (v) Línea Económica, (vi) Maquila, (vii) Institucionales y (viii) Velas y Velones.

- (i) Ceras Solventes: en cojín y en frasco. La empresa inicia sus operaciones con esta familia de productos y a la fecha continúa siendo la más representativa. La Empresa se enfoca en atender el consumo de ceras en el mercado de hogares; el mercado institucional no ha sido una prioridad.
- (ii) Emulsionada y Autobrillos: compuesta por cera autobrillante, emulsionada y sellador. Al igual que las ceras solventes, las ceras emulsionadas atienden un mercado que está migrando, considerando que en los hogares cada vez es menos frecuente el uso de brilladora. Este tipo de ceras está siendo reemplazado por las ceras autobrillantes pero principalmente en instituciones, mercado en el cual la participación de las ventas de la Empresa es mínima.
- (iii) Varsoles empacados: con olor y sin olor. Esta familia de productos tiene un alto riesgo en su impacto ambiental y las normativas que puedan surgir al

respecto. Adicionalmente, por tratarse de un derivado del petróleo, su precio al mercado está sujeto a la volatilidad del precio del petróleo.

- (iv) Limpiadores: la familia limpiadores se lanza en el año 2008 con el propósito de ampliar el mercado de la Empresa y buscando enfrentar la latente amenaza de la disminución del uso de ceras en los hogares. Actualmente esta familia está compuesta por 9 productos: arranca grasa, blanqueador, lavaplatos, limpiavidrios, multiusos, removedor, ropa color y, derivado de la pandemia, alcohol, sin embargo, a cierre del 2020 aun no logra superar la venta de las dos familias de ceras (\$106 MM vs 521 MM).
- (v) Maquila: la Empresa consigue un contrato en el año 2016 para fabricar la marca propia de un supermercado sin embargo el contrato no se renovó. Derivado de esa experiencia, la Empresa lanza su familia Línea Económica.
- (vi) Línea Económica: la línea económica está compuesta por cera (combinación entre emulsionada y solvente), desengrasante, lavaplatos, limpiavidrios y multiusos.
- (vii) Vela y Velones e Institucionales: estas dos familias son las de menor participación en ventas en la Empresa y adicionalmente las de menor margen de contribución. Los esfuerzos de la Gerencia en estas dos familias son mínimos; las ventas que se realizan obedecen a clientes que contactan a la Empresa con una necesidad en particular mas no en algún esfuerzo comercial por parte de la Empresa en obtener dichos negocios.

2.5.3. Clientes

El modelo de comercialización de la empresa es un modelo (B2B) en el cual, la Empresa de Productos de Aseo le vende a otras empresas otras empresas, relacionados directamente con los formatos de supermercados independientes y los minimercados/Superetes.

Considerando la definición realizada por Unilever, se entiende por supermercado independiente, aquel que comercializa productos por secciones/categorías y sus principales características son:

- Autoservicio en góndola, cajas de salida, carros o canastas de mercado.
- Máximo 3 Puntos de venta bajo el mismo nombre o razón social.
- Establecimiento con área mayor a 100mts².

En cuanto a los minimercados/Superetes, las principales características son:

- Formato híbrido entre atención directa por un dependiente y un autoservicio.
- Área igual o menor a 100mts²

2.5.4. Estructura Organizacional

La Empresa de Productos de Aseo, actualmente tiene 12 empleados:

- Gerente General (1)
- Director Técnico y Comercial (1)
- Asesores comerciales (3)
- Mercaderistas (3)
- Impulsadora (1): cargo vacante desde el año 2020.
- Jefe de Planta (1)
- Operario (1)

- Conductor (1)
- Auxiliar de despachos (1)

Por su tamaño, la estructura de la Empresa es lineal, no dispone de departamentos funcionales claramente definidos; la Gerente General y el Director Técnico y Comercial son los encargados de direccionar la empresa en todas sus áreas funcionales.

La supervisión de todo el equipo de la Empresa recae en el Director Técnico y Comercial, sin embargo, existen algunas coordinaciones de actividades que no corresponden a líneas directas de mando, estas son:

- Mercaderistas e impulsadoras: sin ser los jefes directos, los asesores comerciales se encargan de coordinar las actividades de estos cargos.
- Operario: sin ser el jefe directo, el jefe de planta se encarga de coordinar las actividades de este cargo.
- Auxiliar de despachos: sin ser el jefe directo, el conductor se encarga de coordinar las actividades de este cargo.

2.5.5. Cultura Corporativa (Tipo de Gestión, Liderazgo, Comunicaciones)

El recurso humano de la empresa se gestiona con los parámetros básicos de la administración tradicional, no existe una estrategia que involucre a la cultura organizacional y conceptos básicos como la misión y la visión de la empresa en la actualidad son “letreros colgados en la pared”, según indica el líder, los cuales no son claros y mucho menos están anclados en la mente de quienes trabajan allí.

La gestión se enfoca en el día a día. La ausencia de definición de un plan estratégico de la empresa, aterrizado en objetivos claros, impide que los empleados se identifiquen y

trabajen en pro del cumplimiento de objetivos claros. En el caso del equipo comercial, su gestión se mide de acuerdo a las metas que se establecen a cada asesor por zona, sin embargo, no existe una estrategia clara de ventas que compartan todos los asesores.

2.5.6. Competencia directa

La Empresa compite con empresas nacionales que ofrecen su mismo portafolio y con empresas nacionales y multinacionales con marcas altamente posicionadas con las cuales compiten algunos de sus productos. Los competidores directos de la empresa considerando la similitud en sus portafolios de productos son:

Industrias Bisonte: empresa familiar constituida en 1985, nace bajo una licencia para la fabricación y comercialización de productos para aseo hogar y de calzado marca conocida como BÚFALO. En 1999 ingresan al mercado de consumo para el hogar después de la adquisición de la marca NETTUNO enfocada en limpieza y eliminación de manchas difíciles para textiles y superficies. En el 2017 ingresan con la marca EFFIKAZZ ofreciendo una alternativa de para el cuidado del hogar a precio bajo para el consumidor colombiano y con una variedad grande en productos de aseo. Su operación se centra en distribuidores, mayoristas y autoservicios independientes. (Industrias Bisonte, 1985-2022). Esta empresa creció 3,72% (2019 vs 2020) en ventas y de las empresas anteriormente analizadas financieramente, Bisonte hace el 29,7% de las ventas totales a cierre de 2020.

Beisbol de Colombia S.A. nace en 1958, participa en ocho categorías en el mercado de productos para el hogar, de los cuales se encuentra: Cuidado de cocina, Aromatizantes, Textiles y ropa, Limpiadores especializados, Ceras, Multisuperficies, Desmanchadores y cáusticos y Cuidado del calzado. (Beisbol, 2022). Todos los productos de esta empresa se encuentran bajo una misma marca registrada que es Beisbol. De las empresas catalogadas

como competencia directa, esta empresa es la más grande estudiada y la que mayor portafolio tiene en el sector de Cuidado para el Hogar. Para cierre de 2020, esta empresa creció 21,3% (2019 vs 2020) y hace el 66,9% de las ventas totales de las empresas analizadas anteriormente.

Proamerica S.A.S: esta empresa nació desde 1961, cuentan con dos líneas de negocio: Productos de Aseo y Productos especiales para cuidado profesional. Participan en seis categorías de Aseo: Ambientadores, Limpiadores, Desmanchadores y Desinfectantes, Ceras, Complementarios y Utensilios. El portafolio varía especialmente en fragancias y gramajes y para cierre de 2020 esta empresa creció un 24,7% (2019 vs 2020) y hace el 0,9% del peso de las ventas de las empresas en estudio. (PRO AMÉRICA- Limpieza y fragancias que perduran, 2022).

Productos El Sol: empresa constituida desde 1972, dedicada a la fabricación de jabones y detergentes; cuentan con dos líneas de negocio: Institucional y hogar, las categorías donde participa son: Cocina, Ropa y Lavandería, Pisos y Baños, donde se pueden encontrar: Detergentes, Suavizantes, Ambientadores, Lavalozas, Quitagrasas y Limpiavidrios. Como marcas propias tienen El Sol y Sol Solecito y cuenta adicional con Servicio de Maquilado y actualmente presta este servicio a más de 8 empresas en Colombia. (Productos El Sol, 2022). Para cierre de 2020 creció en términos de ventas el 78,1% (2019 vs 2020) y corresponde al 1,58% del peso de las ventas de todas las empresas comparadas anteriormente.

3. Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional de la Empresa se realizó a través de un acercamiento directo con sus directivos quienes ofrecieron amplios espacios para realizar encuentros periódicos (cada ocho días) durante todo el periodo de elaboración de este PAE.

Se realizó observación directa (en sitio) de la operación de la empresa durante 6 (seis) meses los sábados. En ese periodo de tiempo, los directivos permitieron el acceso a sus instalaciones, información confidencial y a su personal, dando el espacio para realizar un análisis documental, indagar en sus procesos y evidenciar algunos de ellos en sitio, y observar a los colaboradores de la empresa durante el ejercicio de sus funciones.

En la etapa inicial del diagnóstico, se evidenció la carencia de un sistema de información, por lo que fue necesario implementar un proyecto que permitiera procesarla y sistematizarla; en consecuencia, se estructuró y ejecutó el proyecto “Uso eficiente del sistema de información (FACTUSOL)”, el cual se presenta en el capítulo 5, numeral 5.1. Este desarrollo es el punto inicial para el despliegue de la iniciativa denominada “ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE PRODUCTOS DE ASEO PERSPECTIVAS Y PLAN DE ACCIÓN”

A continuación, se presenta el resumen del análisis DOFA realizado, el cual será desplegado en este capítulo:

Tabla 3*Matriz DOFA*

	Positivos	Negativos
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Internos	F1. Desarrollo In-House de productos F2. Flexibilidad de la estructura organizacional F3. Flexibilidad en el tipo de contratación F4. Eficiente administración de su endeudamiento F5. Política de descuento a clientes F6. Capacidad de producción F7. Rotación de Inventarios	D1. Procesos de control y seguimiento financiero D2. Gestión estratégica y administrativa D3. Estandarización de los procesos administrativos D4. Estandarización del proceso de producción
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Externos	O1. Ampliación Mix de Portafolio O2. Fortalecimiento de canal institucional O3. Desarrollo línea ecológica a precio asequible	A1. Costo de Materia Prima A2. Competencia por precio A3. Mayor capacidad de reacción por parte de la competencia a los cambios y tendencias en la demanda A4. Uso de tecnología en el desempeño de los productos

Nota. Fuente: Elaboración propia.

3.1. Fortalezas

La empresa Productos de Aseo se ha mantenido en el mercado durante 25 años y ha logrado resistir el fuerte impacto económico del año 2020 y 2021 debido a la pandemia COVID-19.

Considerando que se trata de una micro-empresa, los factores que han permitido esta condición son los siguientes:

3.1.1. Desarrollo In-House de productos

La empresa dispone de un laboratorio propio lo cual le permite realizar adaptaciones en la formulación de sus productos dependiendo de las necesidades manifestadas por el mercado, así como el desarrollo de nuevos productos.

Es así, como en el año 1.996, inicia su operación con la producción y comercialización de ceras solventes, para dos años después ampliar su portafolio con ceras emulsionadas, ceras auto brillo y varsoles empacados; para el año 2008 incluye limpiadores y en el año 2017 desarrolla la línea económica la cual consiste en el desarrollo de formulación que cumple con la normatividad nacional mínima exigida de limpieza (ICONTEC), en el caso de limpiadores de superficies, buscando reducir al máximo los costos para poder ofrecer el mejor precio posible, ofreciendo una solución a los formatos independientes e instituciones que permita competir con los hard discount.

Estas nuevas líneas de productos desarrolladas en el año 2017, para el año 2020 representaron el 57.6% de las ventas de las ventas de la empresa.

3.1.2. Flexibilidad de la estructura organizacional

Si bien la empresa dispone de una estructura organizacional definida, existen dos cargos que pueden ser ocupados por el mismo empleado dependiendo en dónde se concentre la operación de la empresa de tal manera que ésta pueda optimizar su recurso humano.

Los cargos son:

- Operario: este cargo cumple el rol de operario en planta o auxiliar de despacho, dependiendo si la concentración de actividades en un día está en la producción o en el despacho de productos.
- Mercaderista: este cargo cumple el rol de mercaderista o impulsadora.

3.1.3. Flexibilidad en el tipo de contratación

Los contratos de la empresa se realizan a término fijo por un plazo de 12 meses. En el caso de empleados nuevos estos se contratan a 3 meses con una renovación máxima de 3 veces con esta modalidad y dependiendo de su desempeño e impacto favorable en los resultados de la empresa se renueva su contrato a 12 meses. Lo anterior, sumado a la flexibilidad en su estructura organizacional permite que, al ser una empresa pequeña, pueda reaccionar rápidamente a contracciones del mercado y operar de la manera más eficiente posible haciendo uso del talento humano estrictamente necesario.

3.1.4. Eficiente administración de su endeudamiento

Considerando que la empresa aún no ha incursionado en un plan agresivo de expansión, a la fecha no ha necesitado recurrir a endeudamiento. La generación de caja de su operación ha sido suficiente para cubrir sus gastos de operación, así como la adquisición de equipos.

3.1.5. Política de descuento a clientes

Existen políticas claras de autorización de descuentos para codificación de clientes y en precios de lista dependiendo de la categoría en la cual esté clasificado el cliente (A, B o C lo cual depende del número de cajas registradoras y número de sucursales que tengan).

3.1.6. Capacidad de producción

La empresa tiene las condiciones técnicas en cuanto a conocimiento, planta y equipos para responder a una mayor demanda ya que actualmente solo está operando al 40% de su capacidad de acuerdo con el siguiente análisis:

$$\text{Tasa de utilización efectiva (TuE)} = \text{tasa de producción promedio} / \text{Capacidad efectiva}$$

La capacidad efectiva es la máxima salida de proceso que la empresa puede sostener económicamente en condiciones normales: 3 personas en planta y 2 en entregas usando 1 marmita con un promedio de producción de 3 horas por lote y un promedio de 22 cajas por lote. En estas condiciones se pueden producir en un turno 54 cajas.

La tasa de utilización promedio actual corresponde a 22 cajas por día.

$$\text{Tasa de utilización efectiva (TuE)} = 22 / 54 = 40\%$$

3.1.7. Rotación de Inventarios

Debido al tipo de producción de la empresa (por lotes) la empresa ha mantenido una eficiente gestión de sus inventarios. A cierre del año 2020, los inventarios rotaron 10 veces al año, cada 38 días, mejorando en 10 días respecto al año anterior.

3.2. Debilidades

3.2.1. Procesos de control y seguimiento financiero

La empresa dispone del sistema contable FACTUSOL para el registro de su contabilidad, no obstante, este sistema no está siendo utilizado eficientemente y el seguimiento contable se realiza a través los libros contables impresos con base en los cuales el contador de la empresa estructura los estados financieros de cierre y la declaración de renta de la empresa. El sistema solo es utilizado para facturación.

Derivado de esta situación se presentan las siguientes deficiencias:

- Ausencia de información digitalizada histórica que permita evaluar y monitorear tendencias en crecimientos de ventas, rentabilidad de líneas, participación en el portafolio, crecimiento y composición de costos y gastos, solo por citar algunas variables básicas de control y seguimiento.
- No se realiza la estructuración de un presupuesto anual.

- No se realiza un cierre mensual contable de la empresa que permita comparar, evaluar y tomar medidas respecto a un presupuesto.
- No se realiza el seguimiento y control a indicadores de gestión financiera.
- La contabilidad de la empresa se limita a atender los informes exigidos por normatividad.
- El establecimiento de metas comerciales no está asociado con la realidad financiera de la empresa.
- No existe el planteamiento de KPIS⁷ claves que permitan monitorear el desempeño de la empresa.

3.2.2. Gestión estratégica y administrativa

3.2.2.1. Gestión Estratégica

La misión y visión de la empresa no está enmarcada en un contexto concreto que permita tener claro hacia dónde quiere ir la empresa. Por ende, no permean en la organización.

La empresa no dispone de un plan estratégico, sin embargo, su oferta de valor al mercado siempre ha velado por garantizar calidad en sus productos a un precio competitivo que permita también garantizar el margen bruto de contribución de cada producto.

El no hacer un adecuado uso del sistema de información está afectando el establecimiento de un plan estratégico debido a que no se dispone de información que permita tener la trazabilidad e impacto en el crecimiento y desempeño de la empresa de sus diferentes líneas de productos.

⁷ KPIS: consisten en los indicadores clave de un negocio.

No hay un responsable de la definición y seguimiento de un plan estratégico; la empresa funciona atendiendo las necesidades del día a día, sin un plan a largo plazo aterrizado en acciones concretas en el corto y mediano plazo.

3.2.2.2. *Gestión Administrativa*

La gestión administrativa de empresa se limita a un estricto control del manejo del gasto y pagaduría. Pese a que este aspecto se cita como una debilidad, ha permitido garantizar un adecuado manejo de la caja de la empresa y en todos sus años de operación no se ha visto en una situación de iliquidez.

3.2.2.3. *Capacitación y gestión del personal*

No existen perfiles de cargo definidos los cuales permitan evaluar el desempeño de los empleados y tomar las medidas a que haya lugar ante una falta, bajo un marco legal.

Personal Administrativo: En la empresa solo se dispone de un cargo administrativo siendo este el Gerente General. Este cargo opera bajo sus propios estándares y metodologías.

Personal Comercial: No existe un estándar en la operación del equipo comercial de la empresa, cada vendedor atiende a sus clientes de acuerdo con su criterio. Lo anterior impide la implementación de buenas prácticas que respondan al objetivo de la empresa de ser reconocidos “por nuestro servicio”.

Si bien el equipo comercial tiene el espacio para participar y compartir sus inquietudes y percepciones del mercado con base en su trabajo y retos diarios, no hay una claridad en los objetivos que permita enfocar esta participación hacia un propósito claro y conocido por todos. Algunos empleados consideran que la estrategia de la empresa es precio (productos de línea económica), otros consideran que es mejor no hacer cambios en las

presentaciones de los productos tradicionales y otros que es necesario incrementar el catálogo de productos.

Personal de Producción: El personal de producción es liderado por el Director Técnico y Comercial quien debe monitorear constantemente la correcta ejecución de las tareas debido a que no dispone de personal altamente calificado y auto gestionable. Su aporte en el proceso de producción de la empresa se limita a ejecutar lo que es específicamente indicado, no es un equipo propositivo.

En general para los empleados de la compañía no existe una agenda de capacitación. La formación de los empleados se realiza de manera empírica y en el día a día a través de voz a voz entre los mismos empleados.

3.2.3. Estandarización de los procesos administrativos

Los procesos administrativos de la empresa no están estandarizados y documentados. Estos se realizan en el marco de la experiencia y metodologías del Gerente General quien conoce al detalle la operación de la empresa.

3.2.4. Estandarización del proceso de producción

La empresa dispone de equipos que permiten ejecutar el proceso de producción de forma semiautomática, luego el proceso de producción de la empresa requiere de un componente importante de manualidad, el 45% del proceso de producción es automatizado y el 55% es manual. Este componente manual no se encuentra 100% estandarizado lo cual lleva a ineficiencias en la producción.

El proceso de producción de la empresa es por lotes, lo cual es una limitante en la eficiencia de su proceso de producción y no permite generar economías de escala.

De acuerdo a lo anterior, el tipo de producción de la Empresa de Productos de Aseo se acerca más a ser un proceso artesanal que está ocasionando costos elevados de producción lo cual no es coherente con el tipo de productos que ofrece al mercado.

3.3. Amenazas

3.3.1. Costo de Materia Prima

Materias primas fundamentales en el proceso de producción de la empresa derivadas del petróleo, relacionadas con el etileno, no se encuentran disponibles en el mercado local lo cual ocasiona que los costos de producción de la Empresa se vean afectados al alza en escenarios de crisis como lo es la crisis de los contenedores y el conflicto vigente, a la fecha de elaboración de este documento, entre Ucrania y Rusia. En estos escenarios, la Empresa debe reflejar estos incrementos en la materia prima de manera inmediata en el precio de venta.

De igual manera, la volatilidad en el precio de su principal materia prima, el varsol, implica que la empresa deba realizar alzas en los precios de venta o vender lotes de producción con un menor margen de contribución.

3.3.2. Competencia por precio

La empresa se encuentra en un sector muy competitivo en el cual las grandes empresas disponen de un capital de trabajo que les permite realizar desplome de precios o estrategias promocionales agresivas. Estas medidas pueden afectar su rentabilidad y caja de un mes, sin embargo, puede ser compensada con el desempeño de otras marcas.

Considerando el tamaño de la Empresa de Productos de Aseo y su capital de trabajo, es muy difícil y poco probable lograr una diferenciación por precios bajos ya que la empresa

debe garantizar mensualmente la disponibilidad de caja suficiente para cubrir sus gastos de operación.

3.3.3. Mayor capacidad de reacción por parte de la competencia a los cambios y tendencias en la demanda

Producto de una operación que se enfoca en responder a los afanes del día a día, la Empresa de Productos de Aseo, no dispone de mecanismos que le permitan responder rápidamente a fluctuaciones en la demanda.

Una situación específica, es la carencia en el portafolio de la Empresa de una línea de cuidado de ropa con detergentes líquidos. Como se presentó anteriormente en el informe, la tendencia en el mercado de esta categoría de productos es creciente y su penetración en estratos bajos se ha incrementado con la llegada de la marca Bonaropa.

Al revisar el portafolio de la competencia directa de la Empresa, Productos el Sol y Beisbol, ya ofrecen al mercado una línea de cuidado de ropa con detergentes líquidos.

Si bien la Empresa de productos de aseo no dispone de recursos para realizar investigaciones de mercado, su equipo comercial tampoco está siendo fuente de información respecto a lo que observan en el mercado durante la ejecución de su trabajo.

3.3.4. Uso de tecnología en el desempeño de los productos

Hoy en día las multinacionales o grandes empresas están buscando diferenciarse por dos vías: precio o diferenciación. La competencia por precio se mencionó anteriormente, ya que pone en riesgo no solo la operación diaria de la Empresa sino también su permanencia en el mercado. En cuanto a diferenciación, el consumidor hoy en día, teniendo en cuenta el análisis de tendencias en Colombia, está buscando productos más sostenibles, esto quiere decir, productos que no solo generen menos impacto en el medio ambiente, sino que también

involucren tecnologías que les permitan cumplir con su funcionalidad básica y que adicionalmente brinden una experiencia a cambio.

Para el 2022 la empresa Unilever Andina de Colombia, acaba de lanzar un producto en detergente líquido que el consumidor colombiano no conoce y que no existe actualmente en el mercado; hace referencia al FAB Ultra concentrado, donde el consumidor adquiere un Doypack⁸ de 330ml y en su casa le puede dar un rendimiento de 2L garantizando al 100% la efectividad y eficiencia de un producto corriente de esta marca.

Es por esto, que empresas medianas y pequeñas tendrán un panorama difícil e incierto entendiendo que, por su capacidad financiera y por términos legales, les es bastante retador garantizar un producto con estas características que les permita competir en el mercado.

3.4. Oportunidades

3.4.1. Ampliación Mix de Portafolio

De acuerdo a las tendencias de consumo que se presentaron previamente, en las cuales se observa una fuerte penetración en el mercado del detergente líquido para lavar la cual fue jalonada por la entrada en el mercado de D1 con su marca Bonaropa, se identifica una oportunidad para la Empresa en el desarrollo de una línea de productos para el cuidado de la ropa considerando que en el formato de clientes que es atendido por la Empresa de Productos de Aseo (supermercados independientes y minimercados/Superetes) no se ofrece la marca líder (Bonaropa).

⁸ Bolsa laminada diseñada para envasar productos.

3.4.2. Fortalecimiento de canal institucional

El canal institucional en Colombia, especialmente para el uso y consumo de productos de aseo, no está muy bien desarrollado y tampoco el mercado ha dado pie para desarrollarlo en la misma medida en la que sucede en el canal retail.

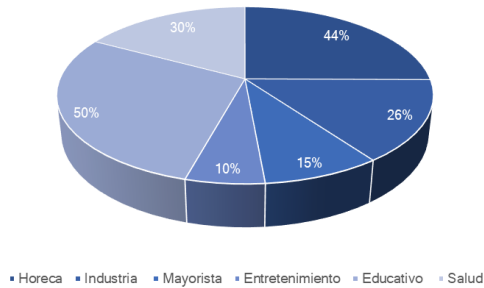
Las grandes empresas están desarrollando este canal de manera paralela a su canal retail, de tal manera que puedan lograr un crecimiento marginal sin afectar el desempeño de sus productos regulares, entendiéndose por estos, aquellos que comercializan a través de su canal tradicional (retail).

De este canal no se consigue con facilidad información de mercado. Se realiza una investigación al interior de la organización para la cual trabaja una de las autoras de este PAE, la cual arroja la siguiente información que permite a la empresa dimensionar, a grandes rasgos, el potencial del mercado y a su vez identificar una oportunidad de crecimiento.

El canal institucional en Colombia se divide por 6 grandes subsectores como se evidencia en la Figura 19, horeca, industria, mayorista, entretenimiento, educativo, y salud. Este canal tiene unas ventas al año por \$279.000 millones aproximadamente. La participación de cada subsector en las ventas de este canal se presenta a continuación:

Figura 19

Sectores del mercado institucional en Colombia

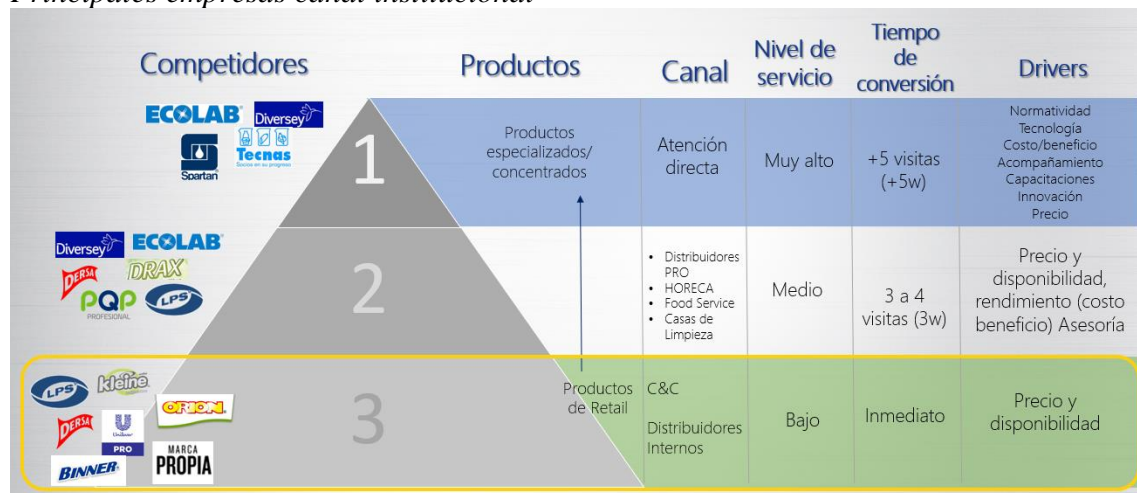


Nota. Adaptada de Clean and Cleaners Matter. Unilever Andina de Colombia, 2022. Fuente: (Unilever Andina de Colombia, 2022). Derechos reservados.

Se identifica también las principales empresas que atienden el canal institucional las cuales se presentan en la Figura 20:

Figura 20

Principales empresas canal institucional



Nota. Reproducida de Clean and Cleaners Matter. Unilever Andina de Colombia, 2022.

Fuente: (Unilever Andina de Colombia, 2022). Derechos reservados.

3.4.3. Desarrollo línea ecológica a precio asequible

Considerando las tendencias presentadas en el análisis del entorno de la Empresa, particularmente lo relacionado con vida ética, en donde se evidencia un mayor interés del mercado en consumir productos amigables con el medio ambiente, la Empresa tiene la oportunidad de atender estas necesidades ya sea para acceder a nuevos clientes o para prepararse para condiciones del mercado que en este momento se muestran como tendencia, pero en un futuro pueden llegar a ser mandatorios.

4. Programa de Gestión

Para el planteamiento del programa de gestión, el cual se realiza de acuerdo al diagnóstico previamente realizado, se plantean las acciones clave que la empresa debe realizar para solventar las debilidades identificadas y aprovechar las oportunidades que se identificaron en el mercado, siguiendo la metodología de la matriz cruzada del DOFA. Estas son:

Tabla 4

Matriz DOFA Cruzada

Estrategias FO	Estrategias FA
F1, O1 - Desarrollo y salida al mercado de un detergente líquido.	F4, A1 - Disponer de un porcentaje del excedente anual para aprovisionarse de la materia prima de alto impacto en el proceso de producción cuando las condiciones del mercado sean favorables.
F3, O2 - Alianza comercial con otra empresa del sector para contratar un experto en mercado institucional que comercialice el portafolio de ambas empresas.	F6, A2 - Explorar mercados azules donde ésta se pueda diferenciar por factores diferentes al precio, aprovechando la experiencia, la capacidad y la flexibilidad de producción, así como la distribución propia.
F1, O3 - Investigación de viabilidad de producto, tendencias de mercado y desarrollo y lanzamiento de línea ecológica.	F4, A4 - Destinar un porcentaje del presupuesto anual para investigación y desarrollo.
F5, O3 - Buscar aliados estratégicos que respalden iniciativas de emprendimientos.	
Estrategias DO	Estrategias DA
D2, O1 - Renovación de marca y estrategia de comunicación segmentada.	D2, A3 - Redefinir la misión y visión de la empresa. D2, A3 - Comunicación masiva de la estrategia corporativa y entendimiento al interior de la empresa. D2, A2 - Definición de roles y rutinas. D2, A3 - Uso eficiente del sistema de información (FACTUSOL). D2, A2 - Seguimiento de rutas diarias. D1, A3 - Estructuración del presupuesto anual de la Empresa y establecimiento de cierres contables.

D1, A3 - Definir los KPIS claves de la empresa en términos: financieros y de producción.
 D3, A2 - Matriz de productividad en relación ventas-tiempo mercadeo.
 D4, A2 - Enfoque en el costo de ventas de la empresa no en el costo de la materia prima.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

4.1. Acciones Clave

A continuación, se enlistan las 19 (diecinueve) acciones presentadas anteriormente, las cuales deben ser desarrolladas por la empresa en el corto, mediano y largo plazo y con las cuales se busca asegurar la continuidad y crecimiento de la misma.

Tabla 5

Listado de acciones clave

Código	Acción
A	Desarrollo y salida al mercado de un detergente líquido.
B	Alianza comercial con otra empresa del sector para contratar un experto en mercado institucional que comercialice el portafolio de ambas empresas.
C	Investigación de viabilidad de producto, tendencias de mercado y desarrollo y lanzamiento de línea ecológica.
D	Redefinir la misión y visión de la empresa.
E	Comunicación masiva de la estrategia corporativa y entendimiento al interior de la empresa.
F	Definición de roles y rutinas.
G	Plan de capacitación.
H	Uso eficiente del sistema de información (FACTUSOL).

Código	Acción
I	Renovación de marca y estrategia de comunicación segmentada.
J	Seguimiento de rutas diarias.
K	Estructuración del presupuesto anual de la Empresa y establecimiento de cierres contables.
L	Definir los KPIS claves de la empresa en términos: financieros y de producción.
M	Matriz de productividad en relación ventas-tiempo mercadeo.
N	Optimización de procesos de producción.
O	Enfoque en el costo de ventas de la empresa no en el costo de la materia prima.
P	Disponer de un porcentaje del excedente anual para aprovisionarse de la materia prima de alto impacto en el proceso de producción cuando las condiciones del mercado sean favorables.
Q	Explorar mercados azules donde ésta se pueda diferenciar por factores diferentes al precio, aprovechando la experiencia, la capacidad y la flexibilidad de producción, así como la distribución propia.
R	Buscar aliados estratégicos que respalden iniciativas de emprendimientos.
S	Destinar un porcentaje del presupuesto anual para investigación y desarrollo.

Fuente: Elaboración propia

4.2. Priorización de Acciones Clave

Para realizar la priorización de las actividades se hizo uso de la Matriz de Priorización desarrollada por Miller y Proctor. Esta Matriz considera dos dimensiones bajo las cuales se

debe clasificar cada acción, a saber, el COF lo cual corresponde al costo de fracaso y el ROF lo cual corresponde al riesgo de fracaso (Miller & Proctor, 2016).

Cada dimensión se evalúa en una escala de 1 a 4. En el caso del ROF (riesgo de fracaso), se asigna una calificación de 4 (cuatro) cuando la empresa no está en capacidad de ejecutar la acción propuesta en este momento ya sea por falta de recursos humanos, conocimiento, acceso a tecnología, recursos financieros, entre otros. En el caso del COF (costo de fracaso), se asigna una calificación de 4 a aquellas acciones que de no ser desarrolladas en la empresa pondrían en riesgo su permanencia en el mercado.

Para incorporar cada actividad a la matriz, se hicieron dos preguntas fundamentales:
Eje Y - COF: ¿Qué tan crítica es la acción propuesta para la empresa, de no realizarse se pondría en riesgo la continuidad de esta?

Eje X - ROF: ¿Qué tan lista está la empresa para desarrollar esta acción?

En ese orden de ideas, las acciones que deben ser priorizadas son aquellas con un alto costo de fracaso – COF (calificación 3 o 4) y con un bajo riesgo de fracaso – ROF (calificación 1 o 2).

El resultado de la aplicación de la Matriz de Priorización a las acciones clave propuestas para la Empresa se presenta a continuación en la Tabla 6:

Tabla 6

Matriz de priorización del proyecto

Costo del Fracaso					
Alto-	4	H, J, K, L	B, O, S	P	Q
	3	A, I	M	N	C
	2	F, G			
Bajo -	1	D, E, R			
COF vs ROF		1	2	3	4
Matriz	Bajo		Riesgo del Fracaso		Alto

Fuente: Elaboración propia.

Derivado del anterior resultado, la propuesta que se realiza a la Empresa es enfocarse en el corto plazo en la ejecución de las acciones H, J, K, y L. en el mediano y largo plazo se deberán ejecutar las acciones de acuerdo con el orden presentado a continuación en la Tabla 7, empezando por la acción H.

Tabla 7

Resultado proceso de evaluación y priorización

Iniciales del Proyecto de cambio	COF (1 - 4)	ROF (1 -4)
H	4	1
J	4	1
K	4	1
L	4	1
B	4	2
O	4	2
S	4	2
P	4	3
Q	4	4
A	3	1
I	3	1
M	3	2
N	3	3
C	3	4
F	2	1
G	2	1

Iniciales del Proyecto de cambio	COF (1 - 4)	ROF (1 -4)
D	1	1
E	1	1
R	1	1

Fuente: Elaboración propia.

5. Implementación de Proyectos

Una vez realizada la priorización y la implementación de la Matriz para la definición de las acciones propuestas para la Empresa de Productos de Aseo, se inicia con la implementación de las acciones categorizadas como prioritarias, entendiendo estas como aquellas acciones que la empresa debe implementar en el corto plazo para mitigar el riesgo tanto del costo de continuidad como el fracaso. Dentro de este Proyecto de Grado, se decide adelantar cinco acciones principales que le permitirán a la empresa empezar su hoja de ruta y así, poder garantizar un sistema de información y control que aseguren la trazabilidad de la información, la identificación de oportunidades de mejora y los mecanismos de defensa y acción hacia la competencia. Es importante resaltar, que la información que se presenta en el numeral 5.1 es el punto de partida del Proyecto de Grado.

A continuación, se describen los siguientes proyectos:

- Uso eficiente del sistema de información (FACTUSOL).
- Seguimiento de rutas diarias.
- Estructuración del presupuesto anual de la empresa y estructuración de cierres contables.
- Definir los KPIS clave de la empresa en términos financieros y de producción.

5.1. Uso eficiente del sistema de información (FACTUSOL).

El uso eficiente del Sistema FACTUSOL inicia con la estandarización de la información que se registra (nombres de los clientes, nombres de los productos, zonas, entre otros). Esta estandarización permitió a la Empresa de Productos de Aseo disponer de

información organizada y estandarizada de tal manera que se identificó el estado actual y tendencias de sus ventas por familia de producto y zonas.

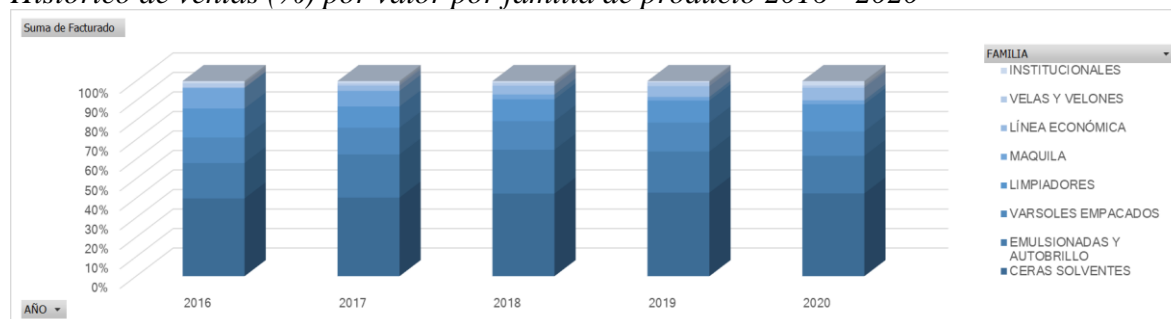
Se construyó un modelo de información que permitió analizar las tendencias históricas de ventas por familias de productos y zonas, las cuales se presentan a continuación:

5.1.1. Tendencias históricas de ventas

Considerando un histórico 2016 – 2020, la familia con más participación, tanto en volumen como en pesos, es la de Ceras Solventes con una participación promedio en las ventas de la empresa del 41.45%, seguida de Ceras Emulsionada y Autobrillo con el 20.50%, Varsoles Empacados con el 13.72%, Limpiadores con el 12.56%, Maquila con el 5.24%, Línea Económica con el 3.72%, Velas y Velones con el 1.57% y por último la familia de Institucionales con el 1.24%, como se observa en la Figura 21 y la Tabla 8:

Figura 21

Histórico de ventas (%) por valor por familia de producto 2016 - 2020



Fuente: Elaboración propia

Tabla 8

Histórico de ventas (%) por valor por familia de producto 2016 - 2020

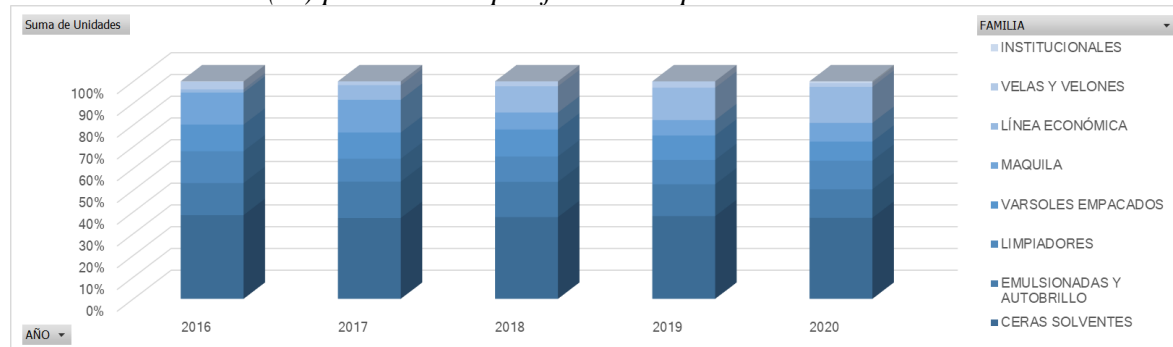
PERIODO	CERAS SOLVENTES	EMULSIONADAS Y AUTOBRILLO	VARSOLES EMPACADOS	LIMPIADORES	MAQUILA	LÍNEA ECONÓMICA	VELAS Y VELONES	INSTITUCIONALES	TOTAL
2016	39,86%	18,12%	13,07%	14,87%	10,53%	0,31%	2,08%	1,16%	100,00%
2017	40,29%	22,08%	13,69%	10,92%	7,99%	2,68%	1,17%	1,18%	100,00%
2018	42,31%	22,45%	14,66%	11,22%	2,50%	4,49%	1,45%	0,92%	100,00%
2019	42,79%	21,08%	14,81%	11,34%	1,86%	5,51%	1,88%	0,73%	100,00%
2020	42,39%	19,26%	12,49%	13,98%	2,02%	6,46%	1,16%	2,24%	100,00%
TOTAL	41,45%	20,50%	13,72%	12,56%	5,24%	3,72%	1,57%	1,24%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Figura 22 y tabla 9, la participación por unidades vendidas tiene un comportamiento similar en el cual ganan participación la familia Maquila y la Línea Económica. La línea Económica se lanza en el año 2017 y desde su lanzamiento es la única familia que presenta una tendencia creciente (32.42% para el periodo 2017-2020).

Figura 22

Histórico de ventas (%) por volumen por familia de producto 2016 - 2020



Fuente: Elaboración propia

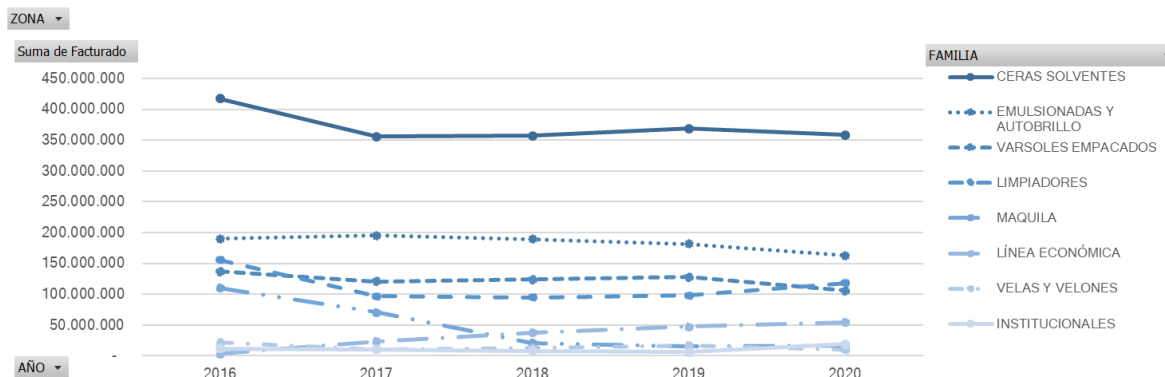
Tabla 9

Histórico de ventas (%) por volumen por familia de producto 2016- 2020

PERIODO	CERAS SOLVENTES	EMULSIONADAS Y AUTOBRILLO	LIMPIADORES	VARSOLES EMPACADOS	MAQUILA	LÍNEA ECONÓMICA	VELAS Y VELONES	INSTITUCIONALES	TOTAL
2016	38.49%	14.74%	14.61%	12.25%	14.75%	1.45%	3.47%	0.24%	100,00%
2017	37.16%	16.71%	10.50%	12.08%	15.04%	6.72%	1.73%	0.06%	100,00%
2018	37.56%	16.19%	11.70%	12.39%	7.82%	12.08%	2.22%	0.04%	100,00%
2019	38.03%	14.61%	11.22%	11.24%	7.08%	14.88%	2.91%	0.03%	100,00%
2020	37.22%	13.11%	13.16%	8.77%	8.62%	16.57%	1.77%	0.77%	100,00%
TOTAL	37,72%	15,07%	12,32%	11,40%	10,88%	9,93%	2,46%	0,23%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la Figura 23 y Tabla 10, se muestra la tendencia de las ventas de la Empresa. El total de las ventas de la Empresa decreció en un -5.2% durante el periodo 2016 – 2020:

Figura 23*Histórico Facturación por Familia 2016 -2020*

Fuente: Elaboración propia

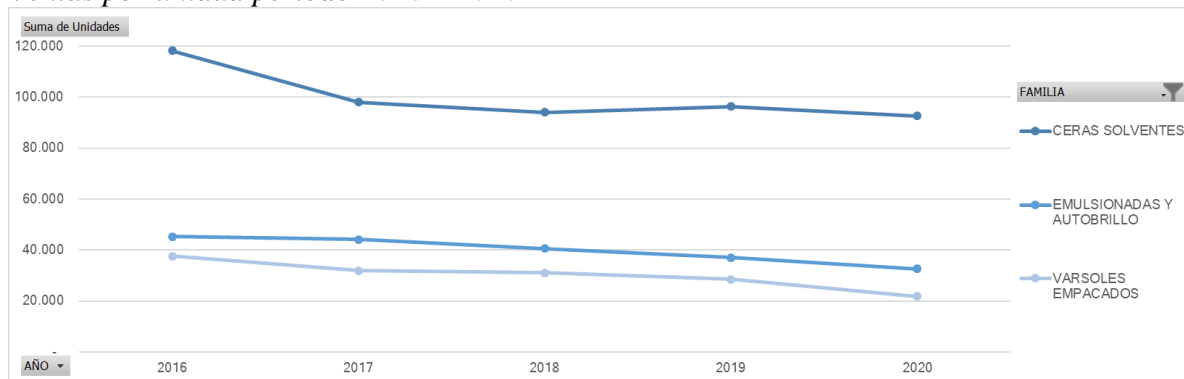
Tabla 10*Histórico Facturación por Familia (%) 2016 -2020*

	CERAS SOLVENTES	EMULSIONADAS Y AUTOBRILLO	VARSOLES EMPACADOS	LIMPIADORES	MAQUILA	LÍNEA ECONÓMICA	VELAS Y VELONES	INSTITUCIONALES	TOTAL
CREC. EA 2016 - 202	-3,74%	-3,75%	-6,28%	-6,67%	-37,28%	32,21%	-18,11%	11,84%	-5,21%

Fuente: Elaboración propia

Las únicas familias que rompen esta tendencia son la Línea Económica e Institucionales. Esta situación es preocupante para la empresa considerando que, junto con la familia Velas y Velones, son las familias con menor participación en el portafolio y menor margen de contribución.

Adicionalmente, se evidencia como las tres (3) familias altamente rentables y con mayor participación en las ventas de la empresa, a saber, Ceras Solventes, Ceras Emulsionadas y Autobrillo y Varsoles Empacados evidenciado en la Figura 24 y Tabla 11, han presentado un decrecimiento constante en cantidad de unidades vendidas durante el periodo analizado (con excepción del año 2019 en el cual las unidades vendidas de Ceras Solventes crecen en un 2.5%):

Figura 24*Ventas por unidad periodo 2016 – 2020*

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11*Ventas por unidad periodo 2016 – 2020*

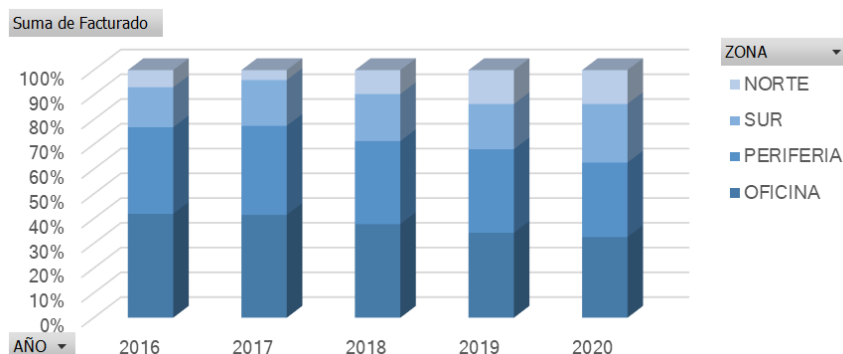
	CERAS SOLVENTES	EMULSIONADAS Y AUTOBRILLO	VARSOLES EMPACADOS	LIMPIADORES
CREC. EA	-5,9%	-7,9%	-12,7%	-7,5%

Fuente: Elaboración propia

5.1.1.1. Ventas por zonas

Las ventas de la Empresa se distribuyen en cuatro (4) zonas dentro de Cundinamarca: (i) Oficina (Bogotá), (ii) Sur (Bogotá), (iii) Norte (Bogotá) y (iv) Periferia. Cada una de estas zonas es atendida por un Asesor Comercial.

La zona con mayor participación en las ventas de la Empresa es la Oficina con un 37.83%, seguida de la Periferia con 33.73%, la zona Sur con 18.99% y por último la zona Norte con una participación en las ventas del 9.44% como se observa en la Figura 25 y Tabla 12.

Figura 25*Distribución porcentual de Ventas por zona 2016 -2020*

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12*Porcentaje (%) de participación en ventas por zona y año 2016 -2020*

	OFICINA	PERIFERIA	SUR	NORTE	Total general
2.016	41,95%	34,94%	16,18%	6,92%	100,00%
2.017	41,52%	35,97%	18,53%	3,98%	100,00%
2.018	37,80%	33,52%	18,99%	9,69%	100,00%
2.019	34,28%	33,75%	18,26%	13,71%	100,00%
2.020	32,54%	30,09%	23,69%	13,67%	100,00%
Total general	37,83%	33,73%	18,99%	9,44%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

La tendencia de las ventas por zonas, en unidades vendidas, evidencia una caída significativa en las zonas de mayor participación en las ventas de la Empresa (Tabla 13), a saber, Oficina y Periferia, del -11% y -10.8%, respectivamente. Por el contrario, las zonas Sur y Norte, que sumadas representan el 28.43% de las ventas de Empresa, presentaron un crecimiento del 5.0% y 14.2%, respectivamente.

Tabla 13*Crecimiento ventas por zona*

	OFICINA	PERIFERIA	SUR	NORTE	Total general
CREC. EA	-11,0%	-10,8%	5,0%	14,2%	-5,1%

Fuente: Elaboración propia

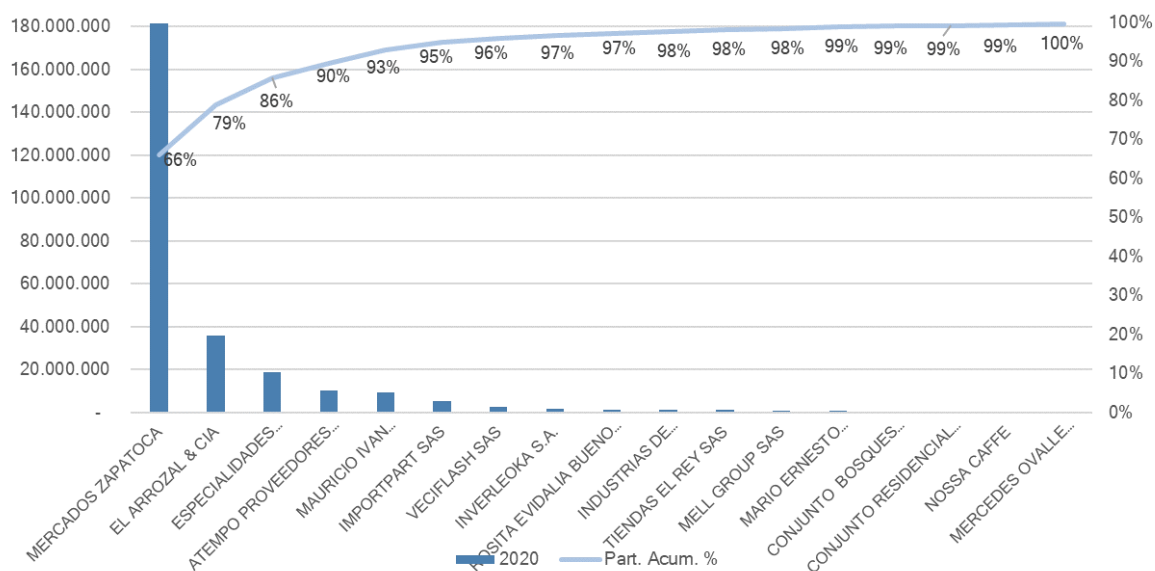
A continuación, se realiza un análisis de cada una de las zonas:

Zona Oficina

En el año 2020 los principales clientes fueron (i) Mercados Zapatocha, (ii) El Arrozal, (iii) Especialidades Químicas y (iv) Mauricio Iván Vanegas, los cuales corresponden al 12.5% de los clientes de la zona en la mencionada vigencia. En estos clientes se concentró el 85.8% de las ventas de la zona (Figura 25).

Figura 26

Pareto Zona Oficina



Fuente: Elaboración propia

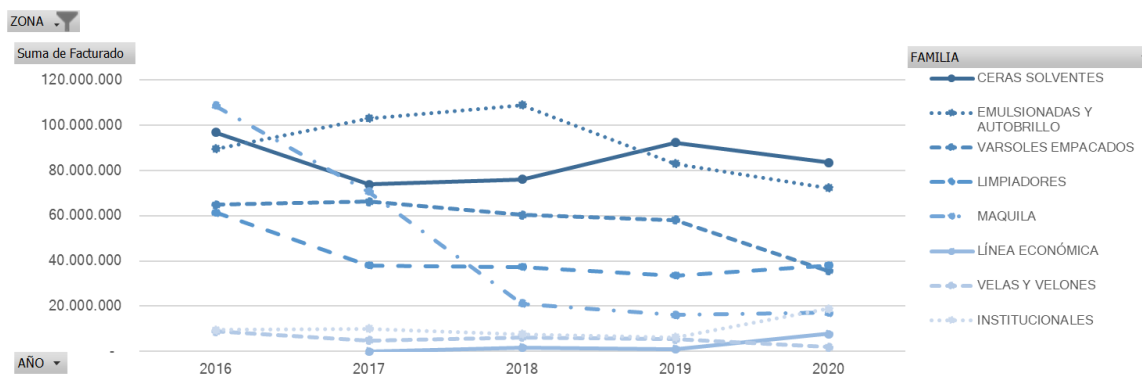
Durante el periodo de análisis, el 68.64% de las ventas de la zona se concentró en Ceras Emulsionadas y Autobrillo (26.93%), Ceras Solventes (24.90%) y Varsoles Empacados (16.81%) (Tabla 14).

Tabla 14*Porcentaje (%) de participación en ventas por Familia Zona Oficina 2016 -2020*

	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	Total general
EMULSIONADAS Y AUTOBRILLO	20,38%	28,08%	34,09%	28,10%	26,28%	26,93%
CERAS SOLVENTES	22,03%	20,16%	23,81%	31,20%	30,32%	24,90%
VARSOLES EMPACADOS	14,74%	18,05%	18,93%	19,63%	12,96%	16,81%
MAQUILA	24,69%	19,24%	6,60%	5,44%	6,20%	13,75%
LIMPIADORES	13,98%	10,38%	11,69%	11,33%	13,85%	12,28%
INSTITUCIONALES	2,16%	2,75%	2,38%	2,13%	6,84%	3,08%
VELAS Y VELONES	2,03%	1,31%	1,94%	1,81%	0,70%	1,60%
LÍNEA ECONÓMICA	0,00%	0,02%	0,57%	0,36%	2,85%	0,64%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Las ventas de la zona presentaron una tendencia decreciente durante el periodo 2019 –2020 del -11.0%, siendo las familias con mayor decrecimiento Maquila (-37.0%) y Velas y Velones (-31.8%) como se observa en la Figura 26 y Tabla 15.

Figura 27*Ventas por familia zona oficina 2016-2020*

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15*Crecimiento ventas por familia zona oficina*

	CERAS SOLVENTES	EMULSIONADAS Y AUTOBRILLO	VARSOLES EMPACADOS	LIMPIADORES	MAQUILA	LÍNEA ECONÓMICA	VELAS Y VELONES	INSTITUCIONALES	Total
CREC. EA 2016 - 2020	-3.6%	-5.2%	-13.9%	-11.3%	-37.0%	378.6%	-31.8%	18.6%	-11.0%

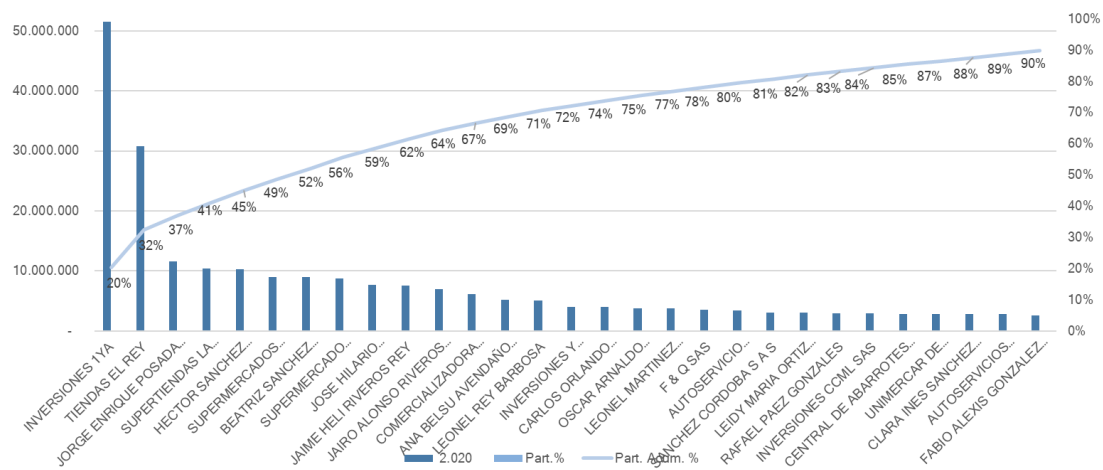
Fuente: Elaboración propia

Zona Periferia

Esta zona no presenta un Pareto fuertemente marcado. En el año 2020 el 80.8% de las ventas se concentró en el 44.7% de los clientes como se evidencia en la Figura 27. Los clientes con mayor participación en las ventas de la zona fueron Inversiones 1Ya y Tiendas el Rey, con un 32.4%.

Figura 28

Pareto Zona Periferia



Fuente: Elaboración propia

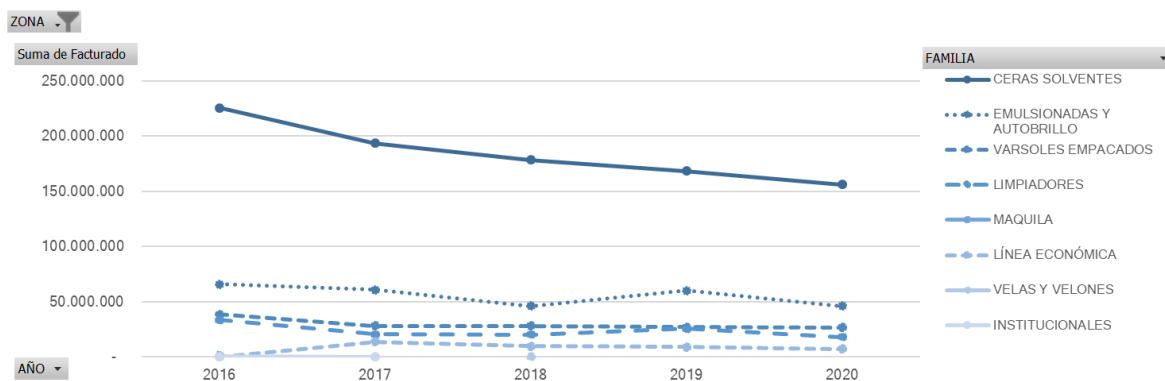
Durante el periodo de análisis, el 79.52% de las ventas de la zona se concentraron en un promedio del 61.06% en Ceras Solventes (Tabla 16).

Tabla 16*Porcentaje (%) de participación en ventas por familia de productos y año*

	2016	2017	2018	2019	2020	Total general
CERAS SOLVENTES	61,67%	61,01%	63,14%	57,96%	61,49%	61,06%
EMULSIONADAS Y AUTOBRILLO	17,98%	19,22%	16,31%	20,65%	18,09%	18,46%
VARSOLES EMPACADOS	10,53%	8,83%	9,97%	9,34%	10,46%	9,83%
LIMPIADORES	9,14%	6,53%	7,15%	8,88%	7,10%	7,83%
LÍNEA ECONÓMICA	0,04%	4,37%	3,43%	3,17%	2,86%	2,66%
MAQUILA	0,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,12%
INSTITUCIONALES	0,14%	0,03%	0,00%	0,00%	0,00%	0,04%
VELAS Y VELONES	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Las ventas de la zona presentaron una tendencia decreciente durante el periodo 2019 – 2020 del -8.7%, siendo la familia Limpiadores la de mayor decrecimiento con un -14.3% como se observa en la Figura 28 y Tabla 17.

Figura 29*Ventas por familia zona periferia 2016-2020*

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17

Crecimiento ventas por familia zona periferia

	CERAS SOLVENTES	EMULSIONADAS Y AUTOBRILLO	VARSOLÉS EMPACADOS	LIMPIADORES	MAQUILA	LÍNEA ECONÓMICA	VELAS Y VELONES	INSTITUCIONALES	Total
CREC. EA 2016 - 2020	-8,8%	-8,6%	-8,8%	-14,3%	-100,0%	-19,4%	0,0%	-100,0%	-8,7%

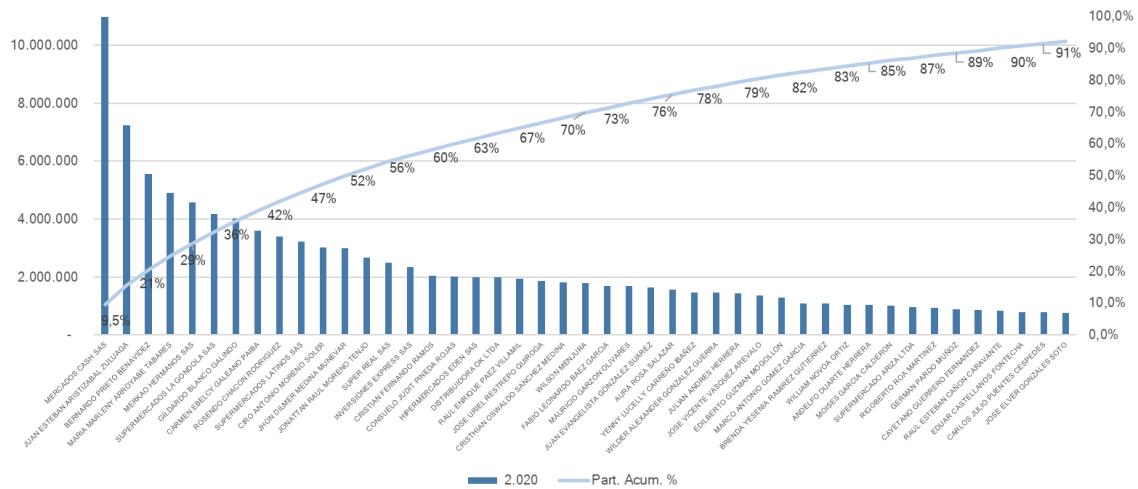
Fuente: Elaboración propia

Zona Norte

Esta zona no presenta un Pareto fuertemente marcado, como se observa en la Figura 29, en el año 2020, el 80.5% de las ventas se concentró en el 46.3% de los clientes. El cliente con mayor participación en las ventas de la zona fue Mercados Cash con un 9.5%.

Figura 30

Pareto Zona Norte



Fuente: Elaboración propia

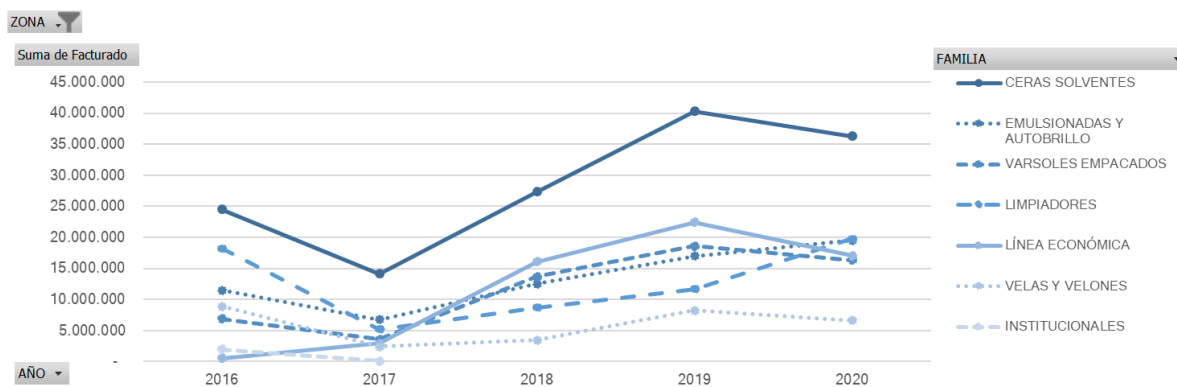
Durante el periodo de análisis, la familia Ceras Solventes contribuyó en promedio con el 33.7% de las ventas de la zona (Tabla 18).

Tabla 18*Porcentaje (%) de participación en ventas por familia zona norte*

	2016	2017	2018	2019	2020	Total general
CERAS SOLVENTES	33,83%	40,20%	33,43%	34,10%	31,41%	33,70%
EMULSIONADAS Y AUTOBRILLO	15,88%	19,27%	15,28%	14,36%	16,86%	15,89%
LIMPIADORES	25,11%	14,80%	10,63%	9,87%	17,10%	15,01%
VARSOLES EMPACADOS	9,49%	10,28%	16,74%	15,73%	14,11%	13,96%
LÍNEA ECONÓMICA	0,76%	8,28%	19,67%	18,97%	14,78%	13,95%
VELAS Y VELONES	12,24%	6,91%	4,25%	6,99%	5,74%	7,01%
INSTITUCIONALES	2,68%	0,26%	0,00%	0,00%	0,00%	0,48%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Las ventas de la zona presentaron una tendencia creciente durante el periodo 2019 – 2020 del 12.4%, siendo la familia Línea Económica la de mayor decrecimiento con un 80.3% Evidenciado en la Figura 30 y Tabla 19.

Figura 31*Ventas por familia zona norte 2016-2020*

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19*Crecimiento ventas por familia zona norte*

	CERAS SOLVENTES	EMULSIONADAS Y AUTOBRILLO	VARSOLES EMPACADOS	LIMPIADORES	MAQUILA	LÍNEA ECONÓMICA	VELAS Y VELONES	INSTITUCIONALES
CREC. EA 2016 - 2020	10,3%	14,1%	24,1%	2,1%	135,6%	39,8%	-100,0%	12,4%

Fuente: Elaboración propia

El anterior análisis permitió disponer de información histórica del comportamiento de las ventas de la empresa lo que permitió la identificación de deficiencias en la gestión de la zona de la periferia y el estancamiento en el crecimiento de su línea de ceras; la cual, es la más representativa en el portafolio de la empresa. A través de estas conclusiones preliminares y considerando el análisis del mercado realizado en capítulos anteriores, se plantearon los siguientes planes de acción relacionados en la Tabla 5:

- Ampliación del mix de portafolio: Desarrollo y salida de mercado de un detergente líquido.
- Fortalecimiento del canal institucional: Alianza comercial con otra empresa del sector para contratar un experto en mercado institucional, que comercialice el portafolio de ambas empresas.
- Desarrollo de línea ecológica a precio asequible: investigación de viabilidad de producto, tendencias de mercado y desarrollo y lanzamiento de línea ecológica.
- Gestión administrativa y estratégica: seguimiento de rutas diarias.

5.2. Seguimiento de rutas diarias.

Una de las falencias identificadas en los análisis compartidos previamente, es que hay zonas de ventas donde los resultados son muy diferentes una de otras. Es por esto por lo que se implementó una herramienta para poder revisar la eficiencia de las rutas, en términos de:

- Desplazamientos entre punto a punto.
- Tiempos de llegada.
- Efectividad de la ruta.

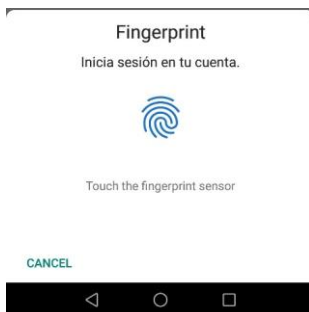
La herramienta consiste en poder georreferenciar los puntos de venta que se visitan donde se puede validar la ubicación real de la persona, los tiempos que se tardó en el desplazamiento de un lugar a otro, si efectivamente llegó a la ruta planeada o tuvo movilizaciones sin autorización. Esto con el fin de poder hacer un análisis posterior para la optimización de las rutas.

Pasos para ingresar a la plataforma como administrador:

Paso 1: Ingresar en teléfono móvil con huella digital o en computador con contraseña observada en la Figura 31.

Figura 32

Opciones ingreso a la plataforma

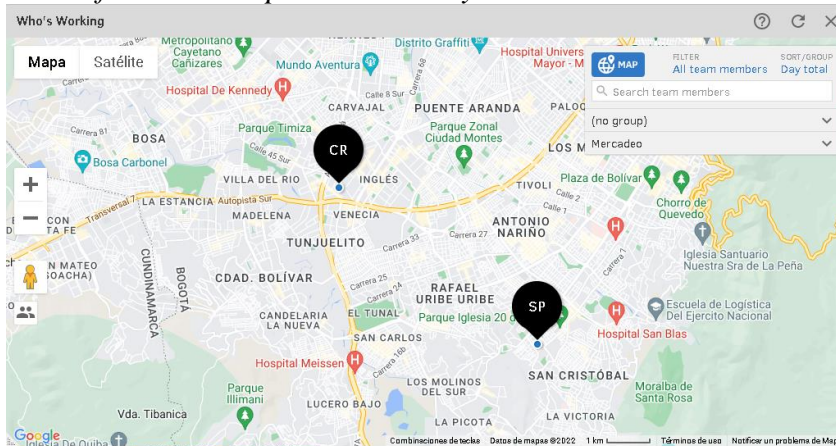


Paso 2: Resumen general por cada empleado o los equipos de trabajo de: tiempo en cada cliente, tiempos de desplazamiento (en ruta) y actividades del día por medio de notas, observada en la Figura 32. A través de esto, la empresa puede hacer trazabilidad de los tiempos de desplazamiento, la duración de las rutas y así, poder revisar la productividad de las rutas,

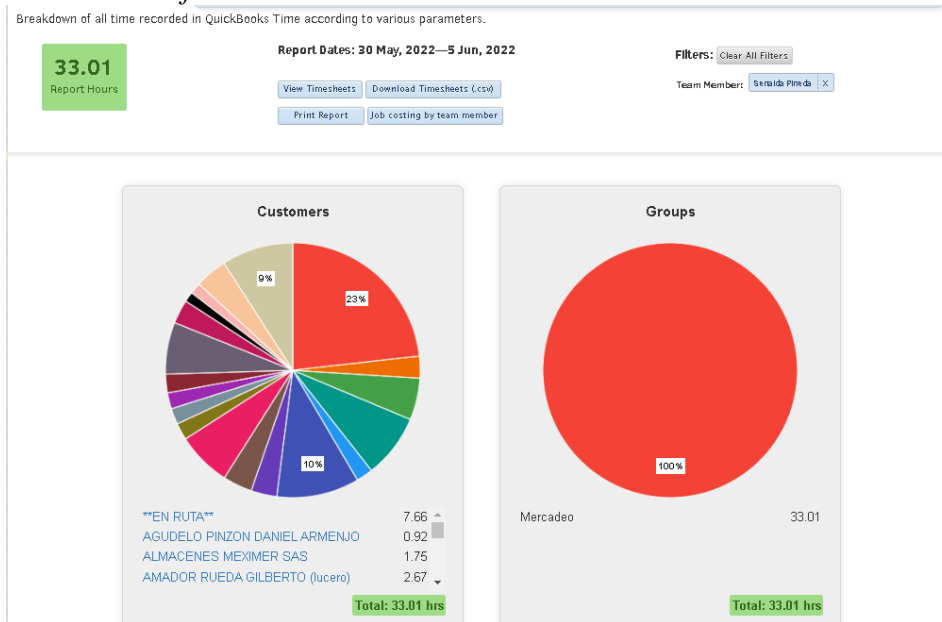
Figura 33*Estado del punto de venta*

Name	Time in - out ↓	Duration	Customer	Location	Attach...	Notes
Senaida Pineda	3:09pm - 3:49pm	40m	MERCADOS CASH...	Android App		Jornada de aseo ...
Senaida Pineda	2:33pm - 3:09pm	36m	**EN RUTA**	Android App		
Senaida Pineda	1:32pm - 2:32pm	1h 00m	hora de almuerzo	-		
Senaida Pineda	12:11pm - 1:32pm	1h 20m	UNION DE MERC...	Android App		
Senaida Pineda	11:48am - 12:1...	23m	**EN RUTA**	Android App		
Senaida Pineda	10:53am - 11:48...	55m	AGUDELO PINZO...	Android App		
Senaida Pineda	8:39am - 10:53am	2h 13m	**EN RUTA**	Android App		

Paso 3: se ve por georreferenciación la ubicación de la persona, el número de Puntos de Venta que se han visitado en el día, el almacén actual y el nombre de la persona (Figura 33).

Figura 34*Georreferenciación por Comercial y Punto de Venta*

Generalidades: se puede ver resumen general de la zona por día y por mes con indicadores claves, como se evidencia en la Figura 34 como la hora de ingreso más frecuente, clientes y actividades más frecuentes por periodo, entre otros.

Figura 35*Dashboard información comercial*

Este proyecto requirió una inversión por \$1.500.000 pesos, correspondiente a la adquisición de 6 (seis) teléfonos móviles. El plan mensual para su operación es de 68 USD del uso de la plataforma, más el plan de datos por \$180.000 pesos semestrales para el uso de datos GPS.

La implementación de esta medida no fue bien recibida por los empleados, quienes pusieron obstáculos para su implementación oficial. Esta medida fue implementada hace dos (2) meses, a la fecha ya está operando con normalidad y ha permitido a los Directivos identificar deficiencias tanto en la gestión de sus empleados como en las rutas establecidas por la Empresa con esta evidencia, la intención de los directivos es poder hacer un monitoreo en sitio de la zona que presenta mayor oportunidad (Zona periferia), para así poder generar en conjunto planes de acción y corrección.

5.3. Estructuración del presupuesto anual de la empresa y establecimiento de cierres contables

Con esta iniciativa se busca que la Empresa logre realizar un ejercicio de planeación que le permita disponer de una ruta respecto al uso eficiente de recursos (gasto) y a la consecución de recursos (ingresos) que apunten al logro de los KPIS planteados.

Esta planeación es necesaria para la definición de metas comerciales por zona con un criterio que se base en las necesidades y expectativas de resultados de la Empresa, como se mencionó anteriormente, planteadas en términos de KPIS.

Considerando la vigencia fiscal dentro del avance de este PAE, no se estructuró el presupuesto para el año 2022. Adicionalmente, pese a que la empresa logró avanzar en la sistematización de la información y cierres contables con un enfoque en gestión y no tributario, no dispone actualmente de personal para la ejecución de esta actividad. Sin embargo, dentro de la planeación de la empresa, se debe estructurar la vigencia del presupuesto para el 2023.

Consecuentemente con el planteamiento de la estructuración de un presupuesto anual para la Empresa, se hace necesario establecer cierres contables mensuales los cuales permitan evaluar las desviaciones que se han presentado respecto a lo planeado. Con esta acción, se espera que la Empresa pueda plantear oportunamente alternativas que enruten su gestión hacia el cumplimiento del presupuesto propuesto. Como se mencionaba en el punto anterior, esta iniciativa se implementará, a partir del año 2023.

5.4. Definir los KPIS clave de la empresa en términos financieros y de producción.

La definición de KPIS claves para la Empresa, son indispensables para poder establecer un control de la gestión tanto interno, respecto a las expectativas de desempeño de

la empresa reflejadas en el presupuesto anual, como externo, respecto a sus resultados frente a la competencia.

Las KPIS propuestas para la empresa son:

- Ventas: tendencia histórica de crecimiento.
- Indicadores de generación de valor: (i) costo de ventas, (ii) rotación de inventarios y (iii) margen EBITDA.

Con tres KPIS establecidos y con el fin de identificar la posición actual de la empresa tanto al interior como al exterior, se realizó un levantamiento de la información de la información histórica que permitió construir las tendencias de las KPIS propuestas para el periodo 2017 – 2020 y realizar un análisis de la posición de la Empresa considerando dichas KPIS frente a la competencia.

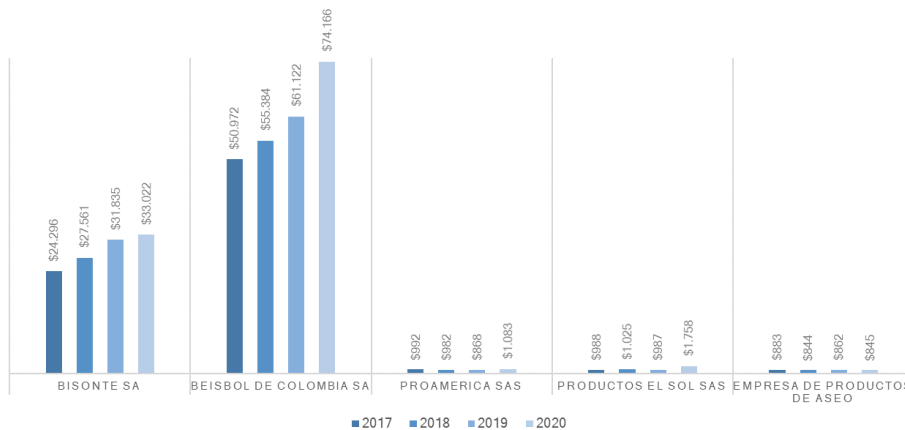
A continuación, se presentan los resultados y análisis:

Ventas

El crecimiento promedio de las ventas de la competencia directa para el periodo 2017 – 2020 corresponde al 12.5%, siendo Productos el Sol la empresa con mayor crecimiento (21.2%). Contrario a esta tendencia, las ventas de la Empresa de Productos de Aseo decrecen en un promedio anual del -1.4% para el mismo periodo (Figura 35).

Figura 36

Ingresos netos por ventas 2017-2020



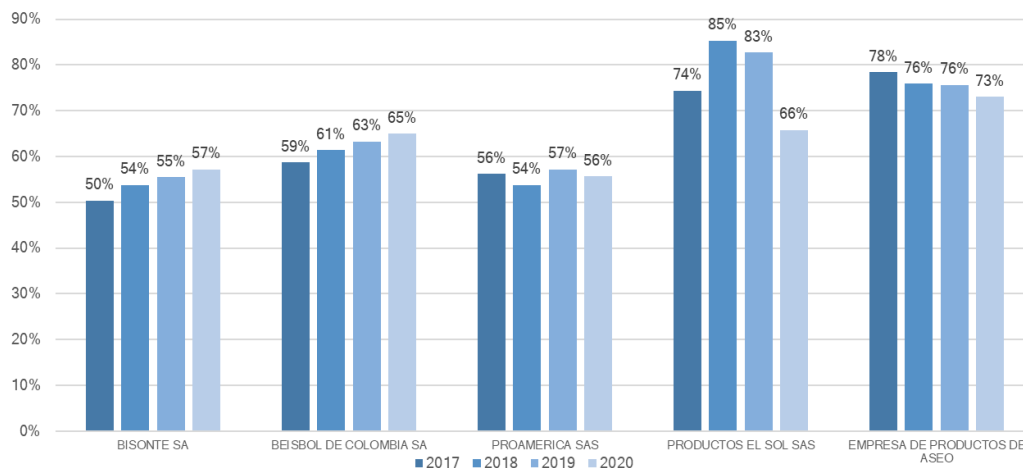
Nota. Adaptada de Información Corporativa. EMIS University, 2021, (EMIS University, 2021),. Derechos reservados.

Esta figura nos permitió tener una visión general del desempeño de la competencia en el mercado, identificando por año, los crecimientos/decrecimientos y cómo se ha desempeñado la empresa en estudio.

En conclusión, se identificó que la empresa de Productos de Aseo que se analiza en este Proyecto de Grado se encuentra en una desventaja competitiva evidenciada en el decrecimiento anual de sus ventas frente a la competencia.

Generación de Valor

Se realizó un análisis de la capacidad de generación de valor de la Empresa de Productos de Aseo respecto a su competencia directa considerando el costo de ventas observada en la Figura 36, la rotación de inventarios y el margen EBITDA. Este análisis resulta relevante considerando que los indicadores que a continuación se evalúan, permiten identificar debilidades o fortalezas en la operación de empresa desde la óptica de indicadores financieros.

Figura 37*Costo de Ventas 2017- 2020*

Nota. Adaptada de Información Corporativa. EMIS University, 2021, (EMIS University, 2021),. Derechos reservados.

El costo de ventas de la competencia se ubica en un promedio del 62.2%, siendo la empresa más eficiente en su producción Bisonte SA con un 54.2% seguida por Proamerica SAS con un 55.7%.

El costo de ventas de La Empresa de Productos de Aseo para el periodo de análisis se ubicó en un promedio del 75.7%, mejorando en 3 puntos porcentuales en la vigencia 2020 respecto a los periodos 2018 y 2019. No obstante, para el año 2020 frente a la competencia directa evaluada, es la empresa que arroja un menor margen de contribución en su proceso de producción.

Derivado de este análisis se identificó que la Empresa se está enfocando en el establecimiento de los precios de sus productos en el costo de la materia prima más no, en el costo de ventas, lo cual se mencionó como un punto a tener en cuenta en el análisis de debilidades de la Empresa.

En la siguiente tabla se presenta la contribución de cada línea una vez descontados los costos de materia prima (Tabla 20):

Tabla 20

Contribución por familia

LÍNEA	COSTO VENTAS - MP	CONTRIBUCIÓN	Ranking
CERAS SOLVENTES	51,2%	48,8%	4
EMULSIONADAS Y AUTOBRILLO	42,4%	57,6%	1
INSTITUCIONALES	56,1%	43,9%	8
LIMPIADORES	42,8%	57,2%	2
LÍNEA ECONÓMICA	54,5%	45,5%	6
MAQUILA	54,5%	45,5%	5
VARSOLES EMPACADOS	47,0%	53,0%	3
VELAS Y VELONES	54,4%	45,6%	7

Fuente: Elaboración propia

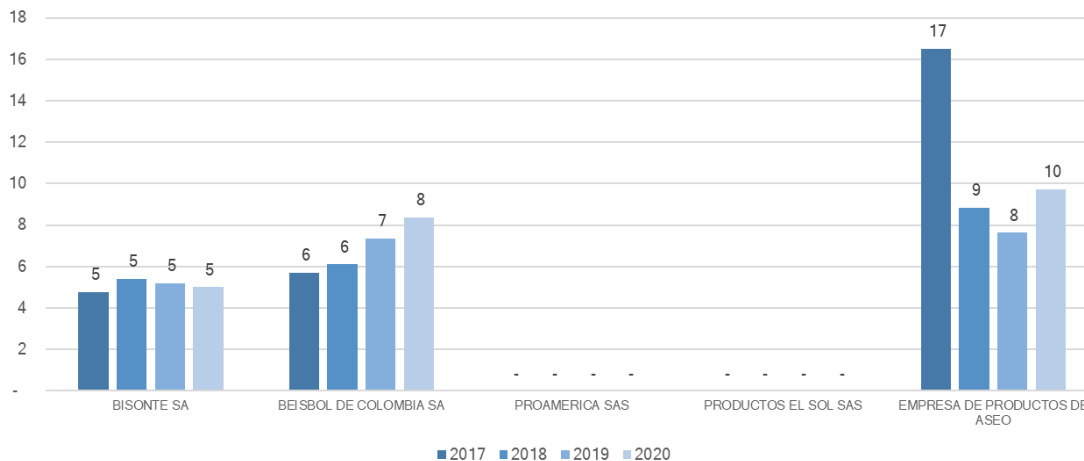
Como se puede observar en la Figura 37, esta contribución corresponde al 49.6% en promedio, sin embargo, el costo de ventas corresponde al 75.7% en promedio dejando un margen bruto del 24.3%. Esta diferencia de 25.3 puntos porcentuales en el margen de contribución de los productos, no está siendo considerada en las decisiones de gestión de la empresa. Es de aclarar que estos puntos corresponden fundamentalmente a mano de obra. Derivado del análisis del costo de ventas, se proponen los planes de acción:

- Proceso de producción: Optimización de procesos de producción.
- Proceso de producción: Enfoque en el costo de ventas de la Empresa, no en el costo de la materia prima.

Rotación de Inventarios

Figura 38

Rotación de Inventarios 2017 - 2020

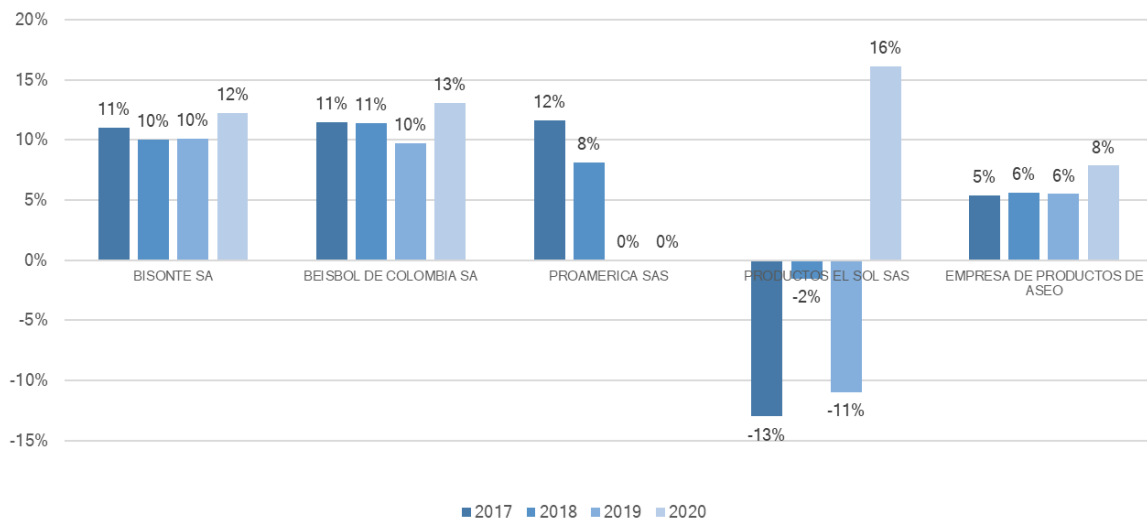


Nota. Adaptada de Información Corporativa. EMIS University, 2021. Fuente: (EMIS University, 2021),. Derechos reservados.

Los inventarios de la competencia rotaron en promedio 6 veces al año (cada 63 días); los inventarios de la Empresa de Productos de Aseo rotaron en promedio 11 veces al año (cada 37 días). Este resultado evidencia una buena gestión de inventarios de la Empresa de Productos de Aseo frente a la competencia.

Margen EBITDA

El margen EBITDA de la competencia se ubica en promedio del 6.2%, siendo la empresa con mejor desempeño Beisbol de Colombia SA con un 11.4% seguida por Bisonte SA con un 10.9% evidenciado en la Figura 38. El margen EBITDA de La Empresa de Productos de Aseo para el periodo de análisis se mantuvo en un promedio del 6.1%.

Figura 39*Margen EBTDA 2017 - 2020*

Nota. Adaptada de Información Corporativa. EMIS University, 2021. Fuente (EMIS University, 2021),. Derechos reservados.

Este resultado muestra una vez más que la competencia antes de descontar los intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones tiene unas ganancias superiores a la Empresa de Productos de Aseo que se analiza en este Proyecto de Grado. Es por esto, que, a pesar de tener una buena gestión de inventarios, la gran afectación de este indicador se encuentra en el costo de materias primas como se evidenció anteriormente. Teniendo en consideración esta información, se planteó en el plan de acción como un punto a considerar y medir constantemente para regular al menos el KPI versus la competencia.

5.5.Actividades propuestas para el mediano y largo plazo.

Para las demás actividades propuestas se define un diagrama de GANTT, con el fin de brindar una guía clara del periodo de tiempo máximo en que el que se deberían ejecutar para asegurar la continuidad de la Empresa. Como se muestra a continuación, se define la

planeación que mensualmente se debe guiar la empresa para el desarrollo de cada proyecto, con el nivel de avance y el tiempo real incurrido en cada actividad para poder realizar a futuro un seguimiento y control más estructurado. Las letras con las que se nombra cada actividad, corresponden a las asignadas por proyecto en la Tabla 5:

ACTIVIDAD	INICIO DEL PLAN	DURACIÓN DEL PLAN	INICIO REAL	DURACIÓN REAL	PORCENTAJE COMPLETADO	PERIODOS INICIANDO JUNIO 2022															
						JUN	JUL	AUG	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEPT
Actividad A	1	8	1	8	20%	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Actividad B	1	6	1	6	20%	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Actividad I	1	4	1	4	10%	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Actividad F	2	2	2	2	0%	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Actividad G	2	8	2	8	0%	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Actividad N	2	3	2	3	0%	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Actividad D	3	2	3	2	20%	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
Actividad E	3	12	3	12	0%	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
Actividad C	4	8	4	8	20%	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16			
Actividad O	4	6	4	6	15%	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16			
Actividad P	4	12	4	12	70%	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16			
Actividad Q	5	12	6	6	0%	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16				
Actividad R	5	12	6	6	0%	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16				
Actividad S	5	12	6	6	0%	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16				

6. Conclusiones

El desarrollo de este Proyecto Aplicado de Grado, de acuerdo con la metodología propuesta por la herramienta de diagnóstico organizacional DOFA, permitió identificar con un soporte teórico, todos aquellos aspectos de la gestión de la Empresa de Productos de Aseo que la están alejando de los resultados esperados. Derivado de la falta de gobierno corporativo y a partir de estimaciones de mercado, se identificó un riesgo futuro por la disminución de la demanda del portafolio clave para esta empresa.

Se evidencia en el trabajo realizado, la importancia de la gestión de una empresa desde todas sus áreas funcionales y el impacto que esto conlleva en la generación de valor, lo cual ofrece una visión mucho más amplia para la Empresa que aquella de enfocarse en las ventas y en la liquidez.

Este Proyecto de Grado, definió mediante una Matriz de priorización, diecinueve acciones claves que la empresa debe implementar en el corto, mediano y largo plazo mediante una hoja de ruta para asegurar la sostenibilidad de la Empresa.

Finalmente, este PAE permitió sistematizar la información de una Empresa que, con más de 30 años de experiencia en el mercado, no había utilizado ninguna herramienta de información. Esto a su vez, permitió la identificación de indicadores claves del negocio, seguimiento y control de ventas y una evaluación amplia del mercado.

7. Recomendaciones

La elaboración de este Proyecto Aplicado de Grado evidencia la importancia que representa para una empresa de cualquier tamaño, realizar un análisis teóricamente estructurado tanto de su operación como del impacto del entorno en dicha operación.

Teniendo en cuenta que la empresa opera en un sector en el cual, debido a las situaciones económicas, la diferenciación por precio es un factor clave en el momento de la compra del consumidor y considerando la experiencia, la capacidad y la flexibilidad de producción, así como la distribución propia, se recomienda a la empresa explorar mercados azules donde ésta se pueda diferenciar por factores diferentes al precio. Considerando que esto podría ser un emprendimiento para la empresa, buscar aliados estratégicos que respalden estas iniciativas como actualmente lo fomenta el Grupo Éxito con su programa CEmprende iNNpulsas.

Se recomienda a la empresa en estudio, aprovechar el crecimiento digital que desde el 2020 se ha presentado en Colombia, con el fin de actualizar su página web, explorar mercados y ventas digitales.

Se recomienda tanto al lector como a la empresa mantenerse informado de las tendencias de consumo, ya que estas pueden determinar con mayor facilidad la hoja de ruta que una empresa debería seguir para asegurar el crecimiento y la continuidad en el mercado.

Se recomiendan a todas las empresas que se encuentren clasificadas como Minipymes y Pymes, considerar dentro de la estructura organización el área de Gestión Humana, teniendo en cuenta que es el pilar para la definición de roles, proceso y lo más importante el fortalecimiento de una cultura organizacional.

8. Anexos

Teniendo en cuenta que la empresa en estudio, solicitó de forma explícita mantener la confidencialidad total sobre su nombre e imagen, no es permitido para este Proyecto de Grado anexar información adicional a la presentada en el desarrollo del documento.

Referencias bibliográficas

- Banco Mundial. (2021). *Crecimiento del PIB (% anual) - Colombia*.
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2020&locations=CO&start=2000>
- Banco Mundial. (2021). *Desempleo, total (% de participación total en la fuerza laboral) (estimación nacional) - Colombia*.
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.NE.ZS?locations=CO>
- EMIS University. (2021). *INFORMACIÓN CORPORATIVA BEISBOL DE COLOMBIA SAS*. https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/index/html2pdf?pc=CO&url=%2Fphp%2Fcompanies%3Fpc%3DCO%26cmpy%3D1184016%26username%3Dco-urosariouniversity%26skin%3Demispro%26no_layout%3D1%26pdf_export%3D1%26nositeredirect%3D1%26ui_lang%3Des&filename=company_pr
- EMIS University. (2021). *INFORMACIÓN CORPORATIVA BISONTE S.A.* <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/companies?pc=CO&cmpy=1198956>
- EMIS University. (2021). *INFORMACIÓN CORPORATIVA PROAMÉRICA S.A.S.*
<https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/companies?pc=CO&cmpy=3114493>
- EMIS University. (2021). *INFORMACIÓN CORPORATIVA PRODUCTOS EL SOL SAS*.
<https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/companies?pc=CO&cmpy=1210160>
- Euromonitor International. (2021). *SECTOR CAPSULE: AIR CARE IN COLOMBIA*.
- Euromonitor International. (2021). *SECTOR CAPSULE: BLEACH IN COLOMBIA*.
www.euromonitor.com
- Euromonitor International. (2021). *SECTOR CAPSULE: DISHWASHING IN COLOMBIA*.
www.euromonitor.com
- Euromonitor International. (2021). *SECTOR CAPSULE: POLISHES IN COLOMBIA*.
www.euromonitor.com
- Euromonitor International. (2021). *SECTOR CAPSULE: SURFACE CARE IN COLOMBIA*.
www.euromonitor.com
- KANTAR. (2021). *Reporte Kantar Unilever Q4'21-Categoría detergentes, Discounters Share Valor por marca*. Bogotá: Kantar. Retrieved 12 de febrero de 2022.
- LR La República. (5 de enero de 2021). *La inflación de 1,61% del año 2020 es la más baja de la historia estadística que informa el Dane*.
<https://www.larepublica.co/economia/la-inflacion-de-161-de-2020-es-la-mas-baja-de-la-historia-estadistica-del-dane-3108225>
- Miller, D., & Proctor, A. (2016). *Enterprise Change Management*. Kogan Page.
- Passport-Euromonitor. (Febrero de 2021). *Home Care in Colombia Country Report*. EXECUTIVE SUMMARY: <https://www-portal-euromonitor-com.ez.urosario.edu.co/portal/Analysis/Tab>
- REPÚBLICA, X. G.-L. (18 de Julio de 2019). *Unilever Colombia lanzó al mercado su primera EcoBotella*. <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/unilever-colombia-lanzo-al-mercado-su-primera-ecobotella-2885877>

Unilever Andina de Colombia. (2022). *PROFESIONALES DE LIMPIEZA-Clean and Cleaners Matter*. Bogotá. Retrieved 16 de Marzo de 2022, from https://unilever-my.sharepoint.com/:p:/p/andrea_herrera2/EZvf7hAlX9dHla4oPXkCg6QBSLGb_RgVkYEyDABElygT1Q?e=bpWzVn