**PROYECTO DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL EN LA EMPRESA
NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S**

**DANILO ANGULO BERMÚDEZ
JHOAN CAMILO CUENCA QUIMBAYO**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
OCTUBRE DE 2015**

**PROYECTO DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL EN LA EMPRESA
NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S**

**DANILO ANGULO BERMÚDEZ
JHOAN CAMILO CUENCA QUIMBAYO**

HÉCTOR HORACIO MURCIA

**Proyecto de Fortalecimiento Empresarial para optar al título de profesional
en Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
OCTUBRE DE 2015**

DEDICATORIA

Queremos dedicar este trabajo a nuestras familias, en especial a nuestros padres, hermanos y abuelos, quienes con su dedicación, cariño, paciencia y apoyo nos han permitido llegar hasta este punto, en donde se ve tan cerca un sueño que en algunos momentos de dificultad vimos tan lejano e inalcanzable.

Porque a pesar de la adversidad y las incontables situaciones en las que tuvieron que sacrificar su comodidad y estabilidad para facilitarnos continuar con nuestras metas, nunca tuvieron algún reproche y por el contrario se mostraron siempre incondicionales, contribuyendo a que hoy sea posible celebrar este gran triunfo en nuestras vidas.

Hoy les hacemos extensivos nuestros mejores deseos, esperando que este gran logro retribuya en algo todos sus esfuerzos, con los cuales nos permitieron avanzar hasta hoy sin detenernos, ni retroceder en ningún momento.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar le damos gracias a Dios, por habernos permitido alcanzar este gran sueño y por habernos brindado la vida, la salud y la valentía con la que luchamos día a día para su consecución.

Le damos nuestros agradecimientos al Doctor Héctor Horacio Murcia Cabra, quien apoyo el desarrollo de este proyecto desde un principio, haciendo posible con su asesoría y acompañamiento como tutor que lo lleváramos a un feliz término como nuestra opción de grado para optar al título de Administradores de Empresas.

A nuestro compañero y amigo John Alexander Aránzazu Duran le agradecemos el habernos permitido desarrollar el proyecto de fortalecimiento empresarial al interior de su empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S, la cual es el resultado de su perseverancia y disciplina.

También agradecemos a la Universidad Santo Tomas de Aquino por habernos permitido un espacio de formación y crecimiento no solo como profesionales, sino a la vez como personas integras y con amplio sentido humano, capaces de aportar un grano de arena en la consecución de un mundo mejor.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	9
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
3. OBJETIVOS	10
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
4. METODOLOGÍA.....	11
5. REVISIÓN DE LITERATURA.....	15
6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	18
6.1.1 Diagnóstico de puntos centrales.....	22
6.1.1.1 ANÁLISIS DE ASPECTOS EXTERNOS	22
6.1.1.1.1 Entorno económico:	22
6.1.1.1.2 Entorno político:	23
6.1.1.1.3 Entorno jurídico:	23
6.1.1.1.4 Entorno Social y Cultural:	23
6.1.1.1.5 Entorno Ambiental:	24
6.1.1.1.6 Entorno tecnológico y competitivo:	24
6.1.1.2 ANÁLISIS DE ASPECTOS INTERNOS	24
6.1.1.2.1 Recursos Financieros:	24
6.1.1.2.2 Recursos Organizacionales y Físicos:	25
6.1.1.2.3 Recursos Tecnológicos:.....	25
6.1.1.3 SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN.....	25
6.1.1.4 REVISIÓN DE APLICACIÓN DE NORMAS ISO	27
6.1.1.5 SÍNTESIS DE SITUACIÓN DE LA EMPRESA.....	31
6.1.1.5.1 Sistema empresarial de la empresa Nacional de Limpieza S.AS.	31
6.1.1.5.2 Mapa Procesos.....	33
6.1.1.5.2 Lista de chequeo (Murcia, 2014).....	34
6.1.1.5.3 Análisis DOFA (Murcia, 2014).....	36
6.1.1.5.2 SICREAEMPRESA	38
6.1.2 Análisis de puntos de mejoramiento.....	40
6.1.3 PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL	46
Imagen Número 1. Limpieza y aplicación de brilladora en piso de oficina.	51

Imagen Número 2. Limpieza paredes parqueadero Edificio Residencial Palatino, Barrio Cedritos.....	52
Imagen Número 3.Limpieza Piso salón comunal Edificio Residencial Palatino, Barrio Cedritos.	52
Imagen Número 4.Limpieza Exterior, Colegio San Luis Gonzaga, barrio Quiroga. ..	53
Imagen Número 5. Aspiración y limpieza piso alfombrado de oficina.	53
Imagen Número 6.Personal de la empresa que presta su servicio en el Colegio San Luis Gonzaga, del barrio Quiroga.....	54
6.1.4 Técnicas de Innovación a aplicar para el mejoramiento de la empresa	54
6.1.5 Análisis de factibilidad de proyecto de fortalecimiento e innovación empresarial	59
6.2 Impacto aplicación propuesta de fortalecimiento empresarial.....	67
6.3 Beneficios aplicación plan de fortalecimiento Empresarial.....	72
6.3.1 Beneficios Económicos.....	72
6.3.2 Beneficios Sociales	73
6.3.3 Beneficios a nivel de proyección Social	74
6.3.4 Beneficios a nivel intangible.	74
7. CONCLUSIONES	75
8. RECOMENDACIONES	78
9. BIBLIOGRAFÍA	81
10. ANEXOS	84

Índice de Gráficas.

Gráfico 1. Metodología para la aplicación del plan de Fortalecimiento Empresarial.....	11
Gráfico Número 2 Porcentaje de Participación por Tipo de Empresa	21
Gráfico Número 3. Porcentaje de Participación por Código CIIU relacionado a la actividad Comercial de la empresa.	21
Grafico Número 4. Mapa Proceso Nacional de Limpieza S.A.S.....	34
Grafico Número 5. Diagrama de Pareto (Murcia, 2014)	42
Grafico Número 6. Espina de Pescado (Murcia, 2014)	43
Gráfico Número 7. Diagrama Como-Como (Murcia, 2014)	44

Índice de Tablas.

Tabla Número 1.Actividad CIIU NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S.....	19
Tabla Número 2.Tamaño empresas del Sector de limpieza de instalaciones según tamaño y código CIIU.....	20
Tabla Número 3.SICREAEMPRESA Sistemas de Comercialización.....	26
Tabla Número 4.Cotización Auditor Interno de ISO 9001	28
Tabla Número 5.Sistema Empresarial de la Empresa.	31
Tabla Número 6.Lista Chequeo	34
Tabla Número 7 Matriz DOFA, NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S.....	36
Tabla Número 8. SICREAEMPRESA (Murcia, 2014)	38
Tabla Número 9. PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES DE EMPRESA.	41
Tabla Número 10.Marco Lógico de la Empresa.	49
Tabla Número 11. Balance General.	62
Tabla Número 12.Descripción de costos propuesta- operarias de aseo.	64
Tabla Número 13.Descripción de costos propuesta – Toderos:	65
Tabla Número 14.Proyección del flujo de caja para el semestre.....	66
Tabla Número 15.Inversión requerida para la implementación de la propuesta: ...	66
Tabla Número 16.Proyección de la situación a largo plazo:	67
Tabla Número 17.Número de incumplimientos en NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S en los últimos 13 meses.....	68
Tabla Número 18.Promedio mensual incidentes de ausentismo en la empresa. ...	69
Tabla número 19.Formato de control de registro de entrada y salida.....	69
Tabla Número 20.Formato de Evaluación de Desempeño	71
Tabla Número 21.Nuero de desvinculaciones unilaterales en la Empresa.	73

1. INTRODUCCIÓN

Las pymes y microempresas en Colombia se han constituido como una de las opciones de negocio más llamativa para los colombianos, debido a las interesantes posibilidades que ofrecen al ciudadano, como la probabilidad de ser su propio jefe en un ambiente en donde la estabilidad laboral es cada vez menor. En la ciudad de Bogotá en el año 2014, se crearon 28370 empresas de las cuales el 98% fueron microempresas.(Revista Dinero, 2014).

Es dentro de este marco que en mayo de 2014 nace la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S, (antes A.SI ASEOS Y SOLUCIONES INTEGRALES), una empresa con el objetivo de prestar servicios de aseo y limpieza en general a casas o instalaciones de diversas índoles, así como la venta de insumos de aseo. En cerca de un año y aun frente a los diversos inconvenientes que han surgido, la empresa ha logrado mantenerse y hoy en día ya cuenta con varios contratos y 11 trabajadores operacionales (Ver información básica de la empresa en Anexo 2).

Con relación a esto y dentro del contexto académico como estudiantes de administración de empresas, cuya carrera tiene en si la finalidad de gestionar una empresa, la elaboración de un plan de fortalecimiento empresarial permite una aplicación real de los conocimientos adquiridos en la carrera universitaria.

Con el objetivo de mejora continua en todos los procesos de la empresa, es preciso llevar a cabo un programa de fortalecimiento empresarial que permita generar beneficios organizacionales y administrativos para el desarrollo empresarial de la firma NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los desafíos recurrentes en todas las empresas, desde las microempresas hasta las grandes multinacionales, es identificar oportunidades de mejoramiento y tratar de ponerlas en funcionamiento, desde el clima organizacional, hasta el control y la gestión que se requiere respecto a los recursos de los que se dispone, para lograr así su óptimo desempeño.

Dentro de este contexto, NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S no está exenta de falencias en sus diversas áreas de trabajo, ya que es una empresa en donde se han presentado diferentes inconvenientes que es necesario puntualizar y contrarrestar.

Frente a este problema en particular se plantea como problema de investigación el siguiente. ¿Cómo mejorar la gestión administrativa de la empresa, para subsanar las debilidades específicas que impiden su completo desarrollo?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un proyecto de fortalecimiento empresarial, que contribuya al desarrollo integral de la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un diagnóstico integral de la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S. que permita conocer en detalle su situación actual.
2. Identificar las áreas de mejoramiento dentro de la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S.
3. Establecer las principales debilidades presentadas en las áreas de mejoramiento de la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S.

4. Determinar las acciones de mejora a ejecutar al interior de la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S.
5. Formular una propuesta de mejoramiento que permita subsanar las debilidades identificadas en la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S.

4. METODOLOGÍA

En el gráfico 1 se presenta la metodología aplicada, para el desarrollo del proyecto de fortalecimiento en la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S

Gráfico 1. Metodología para la aplicación del plan de Fortalecimiento Empresarial

Desarrollo del objetivo específico Número 1: Realización de un diagnóstico integral de la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S.

Se realizará visita a la Empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S, para conocer su centro de operaciones, ubicado en la ciudad de Bogotá D.C, en el barrio Cedritos,

con el propósito de identificar su situación actual, a través de la realización de entrevistas a su personal directivo y administrativo.

En concordancia con lo anterior se llevará a cabo una validación respecto a la información de la cual se dispone en la empresa, para conocer aspectos relevantes de su Gerencia Administrativa, como lo son su Misión, visión, política de calidad y los productos y servicios que ofrece, para lograr determinar de esta manera los principales factores de su entorno interno (Micro entorno), entre los cuales se contemplan los recursos financieros, recursos organizacionales y físicos, y recursos tecnológicos con los cuales cuenta la empresa para la ejecución de sus actividades,

Posteriormente se efectuará visita a las locaciones en las cuales la empresa ejecuta sus contratos, para realizar entrevistas a su personal operativo, observando el desempeño de sus funciones, evaluándolas en términos de tiempo y efectividad.

Otro tema fundamental es la realización de un análisis de las principales variables del entorno externo (Macro entorno) que afectan a la empresa, dentro de las cuales se contempla el entorno económico, entorno jurídico, entorno social y cultural, entorno ambiental y entorno tecnológico y competitivo, para lograr de esta manera establecer un contraste con respecto a los aspectos identificados en el micro entorno de la empresa.

De acuerdo con la información recolectada a través de las entrevistas realizadas al personal directivo, administrativo y operativo, se construirá el mapa de procesos, el enfoque sistémico y la matriz de análisis D.O.F.A, con base en los cuales se establecerá el diagnóstico inicial de la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S, en términos de sus procesos, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con respecto a su micro y macro entorno.

Desarrollo del objetivo específico Número 2: Identificación de las áreas de mejoramiento dentro de la empresa

Se establecerá de acuerdo con la información recolectada a través del diagnóstico inicial, las áreas que requieren mejoramiento al interior de la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S, clasificándolas en términos de la prioridad con la que cada una de ellas requiere la ejecución de acciones que faciliten su funcionamiento, de esta forma se logra un panorama general de la situación problema de cada área para su respectivo tratamiento.

Adicionalmente se recurrirá a la utilización de la metodología CARIBE como herramienta para desarrollar el estudio de caso para la Empresa en cuestión; dentro de esta metodología se contempla para la consecución de este objetivo en particular el mapa de procesos, el enfoque sistémico de la empresa y la matriz de análisis D.O.F.A realizadas para el desarrollo del objetivo específico número 1 en lo correspondiente al diagnóstico inicial. Con base en estas herramientas se construye la lista de chequeo para enmarcar las fortalezas y debilidades identificadas en el sistema administrativo de la empresa, para facilitar su tratamiento.

Posteriormente resultará pertinente utilizar la matriz SICREAEMPRESA, para evaluar el marco problémico de la situación actual de la empresa, teniendo como referencia las áreas de mejoramiento identificadas en el desarrollo de este objetivo, al igual que los factores de su entorno tanto interno como externo para lograr definir con base en esto acciones preliminares para la corrección de las desviaciones detectadas.

Desarrollo del objetivo específico Número 3: Establecimiento de las principales debilidades presentadas en las áreas de mejoramiento de la empresa

Se determinará con base en las áreas de mejoramiento establecidas, cuales son las debilidades más significativas en cada una de ellas y realizar su respectiva priorización de acuerdo con su relevancia e impacto para la organización.

Para esto se tendrá como principal referencia la lista de chequeo resultado del desarrollo del objetivo específico número 2, efectuando el análisis de los puntos de mejoramiento a través del método democrático, como medio para priorizar las debilidades identificadas, al igual que el diagrama de Pareto, dándoles el respectivo peso que corresponde para llevar a cabo la calificación.

Adicionalmente se planteará la utilización de las herramientas de análisis Espina de pescado y como - como, para profundizar en el marco de las debilidades, con el fin de lograr comprender puntualmente de donde y como se generan y con base en ello, generar acciones de mejora que permitan su adecuado tratamiento.

Posteriormente, teniendo plenamente identificadas las debilidades que presenta cada área de mejoramiento y habiendo realizado la priorización de las mismas para realizar la selección de aquellas que requieren en forma urgente ser corregidas se continuará con el desarrollo del objetivo número 4.

Desarrollo del objetivo específico Número 4: Determinación de las acciones de mejora a ejecutar al interior de la empresa

Se elaborará un listado con las posibles acciones a efectuar, con respecto a las áreas de mejoramiento identificadas en el diagnóstico inicial y las debilidades con mayor relevancia evidenciadas en la priorización, realizando una selección de las que representen mayor impacto en su aplicación para la empresa.

Para ello se utilizarán las técnicas de creatividad lista de atributos, lluvia de ideas y mapa mental, aplicadas de acuerdo con la situación identificada en el análisis D.O.F.A, la lista de chequeo y en general las herramientas comprendidas en el marco de la metodología CARIBE, para potencializar de esta forma la generación diversificada de propuestas de mejora que comprendan el marco lógico de la situación problema y favorezcan la eliminación de la misma al interior de la empresa.

Adicionalmente se plantearán los tipos de innovación a aplicar de acuerdo con la situación problema evidenciada en el diagnóstico inicial y posterior a la aplicación de las herramientas de análisis correspondientes a la Metodología CARIBE, para de acuerdo con la información recolectada, generar ideas que constituyan oportunidades de mejora para subsanar las debilidades priorizadas inicialmente.

Lo anterior teniendo en cuenta el tipo de innovación determinada para su aplicación en la empresa, como se refirió previamente, de tal forma que las acciones de mejora y en general la estructura del plan de fortalecimiento apunten a superar los obstáculos que presenta la empresa en su operación, optimizando su funcionamiento, en pro de lograr su desarrollo integral.

Desarrollo del objetivo específico Número 5: Formulación de una propuesta de mejoramiento que permita subsanar las debilidades identificadas en la empresa

Se construirá un plan de fortalecimiento empresarial para la firma NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S., con base en las acciones de mejora propuestas en el listado, generado en el desarrollo del objetivo específico número 4, a partir de las técnicas de creatividad y el tipo de innovación empleadas, teniendo como referencia la subsanación de las debilidades priorizadas.

Posteriormente se realizará un análisis de viabilidad al plan de fortalecimiento propuesto para la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S, evaluando sus componentes integrales, para determinar su grado de asertividad con respecto a la

situación actual de la empresa, proyectando también su factibilidad en términos económicos.

De esta forma se lograrán establecer los beneficios de las propuestas generadas, teniendo en cuenta la posibilidad de adaptarlas al funcionamiento de la empresa. En consecuencia se generará el análisis correspondiente a la situación deseada para la empresa con respecto a las debilidades identificadas, teniendo como punto principal de partida la aplicación de la propuesta de mejora contenida en el plan de fortalecimiento y la evaluación pertinente para determinar su impacto, al igual que las recomendaciones necesarias a tener en cuenta para alcanzar los resultados esperados.

De acuerdo con lo anterior la situación deseada para la organización, es la subsanación de las debilidades identificadas y desarrolladas durante la aplicación del análisis realizado para la consecución de los objetivos anteriores.

5. REVISIÓN DE LITERATURA

Para el desarrollo del proyecto de fortalecimiento empresarial al interior de la firma NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S, se han tomado como referencia los siguientes trabajos y obras publicadas, con base en las cuales es posible establecer el marco de la situación problema y los lineamientos para la metodología a aplicar, de acuerdo con los resultados obtenidos hasta el momento:

Revisión de literatura para el desarrollo del objetivo específico Número 1:

Se contempla como herramienta de consulta la obra Diagnóstico organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital de la autora Elizabeth Arizabaleta, para determinar la metodología adecuada para la realización del diagnóstico inicial en una empresa. En esta se detalla la forma correcta para realizar la identificación de la situación actual de la empresa, con base en la determinación de los factores críticos que intervienen en su funcionamiento.(Arizabaleta, 2004)

Se ubica también el documento correspondiente a la opción de grado de la estudiante Carolina Manzano Campo, de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Autónoma de Occidente, denominado Análisis, diagnóstico y mejoramiento empresarial para microempresarios convenio Carvajal a manera de antecedentes con respecto a la metodología aplicada para la

realización de diagnósticos organizacionales, encaminados en la identificación de oportunidades de mejora.(Campo, 2009)

Posteriormente se recupera la tesis de grado para optar al título de Administrador de Empresas Agropecuarias denominada Diagnóstico y Fortalecimiento Empresarial para la Empresa Productores de Frutas y Verduras de Colombia LTDA (PRODUCTFRUVERSLTDA), realizada por los alumnos Juan Gabriel Mateus y Juan Carlos Riveros Muñoz, de la universidad de la Salle, dirigida por el Doctor Héctor Horacio Murcia Cabra, la cual sirve como precedente con respecto a la metodología aplicada para la realización de diagnósticos empresariales.(Mateus & Muñoz, 2007)

Así mismo, se toma como referencia la tesis para optar al título de profesional en gestión empresarial, desarrollada por la alumna Francy Esther Abaunza Fajardo denominada “Factibilidad para la creación de una empresa de aseo domiciliario y empresarial en el municipio de Barbosa Santander”, ya que por implicar la realización de un estudio de factibilidad, permite determinar la metodología para evaluar diversas propuestas generadas, teniendo como referencia un diagnóstico inicial, para conocer la situación actual.(Fajardo, 2007)

Revisión de literatura para el desarrollo del objetivo específico Número 2:

Se contempla la obra Administración de Operaciones: Estrategia y análisis del autor Lee J Krajewski, debido a su enfoque en la efectividad de los procesos al interior de las empresas, de acuerdo con sus áreas funcionales, ya que en ella se determinan las variables a trabajar de para lograr la eficiencia operacional.(Krajewski, 2000)

Igualmente, se consulta el documento correspondiente al seminario de trabajo de investigación realizado en la Universidad Doctor José Matías Delgado, el contempla dentro de su estructura el orden metodológico y la estructura requerida para identificar áreas de mejoramiento al interior de una organización posterior a la realización del respectivo diagnóstico.(Mendoza, Garay, & Urías, 2011)

Con relación a este punto también se recupera la tesis de grado Plan de mejoramiento de la gestión administrativa, operativa y contable del restaurante y comidas rápidas 102 perros, en la cual se aborda la forma en la que se generó un plan de mejoramiento en una empresa que presentaba diversas falencias en unas áreas particulares que fueron identificadas y posteriormente tratadas con los correctivos necesarios. (Escobar, 2013)

Finalmente se contempla la tesis de grado realizada por Juan González de la Universidad Autónoma de Occidente denominada “Análisis, diagnóstico y

mejoramiento empresarial para microempresarios convenio Fundación Carvajal – Universidad Autónoma de Occidente”, en la cual se trabaja respecto al análisis de las áreas que requieren mejoramiento al interior de la organización y la construcción posterior de un plan de mejoramiento para la misma.(Mejia, 2010)

Revisión de literatura para el desarrollo del objetivo específico Número 3:

En la obra Gestión Estratégica Organizacional del autor Jorge Eliecer Prieto Herrera, es posible identificar los aspectos relevantes para determinar las principales debilidades presentes en el funcionamiento de un sistema empresarial y que deben ser subsanadas para lograr optimizar la gestión organizacional, teniendo en cuenta los criterios para establecer su impacto y las bases para realizar una selección crítica.(Herrera, 2008)

En este caso se referencia también el documento correspondiente al seminario de trabajo de investigación realizado en la Universidad Doctor José Matías Delgado, en el que se detalla la aplicación del diagnóstico organizacional en pro de la detección y tratamiento de las debilidades presentadas en la organización, a través de la implementación de un plan de mejora.(Ayala, Céspedes, & Velasquez, 2010)

Revisión de literatura para el desarrollo del objetivo específico Número 4:

Con base en la obra “Auditoria Administrativa: Gestión estratégica del cambio” del autor Enrique Benjamín Franklin se analizará el esquema requerido para la generación de acciones de mejora, teniendo como referencia las bases plasmadas por el autor.(Franklin, 2007)

Revisión de literatura para el desarrollo del objetivo específico Número 5:

La obra “Desarrollo Organizacional: Enfoque integral” del autor Fernando achilles de faria es contemplada como referencia para la construcción del plan de fortalecimiento resultado del trabajo desarrollado al interior de la empresa Nacional de Limpieza S.A.S, ya que proporciona las bases necesarias para la generación de acciones que permitan alcanzar el desarrollo integral de la organización su esquema funcional y operacional.(faria, 2004)

Se estudia la tesis de grado para optar al título de Magister en Administrador con énfasis en Gestión Estratégica, denominada “Diseño de un Plan de Mejoramiento Organizacional para la Empresa”, realizada por el alumno Jairo Alejandro Salazar Restrepo, de la universidad ICESI, , la cual sirve como referencia con respecto a la metodología aplicada para la elaboración del plan de fortalecimiento.(Restrepo, 2012)

Se revisa la tesis de grado denominada “Plan de mejoramiento y análisis de la gestión logística del almacenamiento en la empresa Herval LTDA”, teniendo como referencia su aporte particular en términos de la forma estructurada para formular un plan de mejoramiento al interior de una empresa.(Quintero & Giraldo, 2011)

Se consulta el documento correspondiente a la tesis de grado de los alumnos Estefanía Viteri y Christian Albuja, denominado “Análisis y Propuesta de Fortalecimiento Empresarial en el Sector de la Industria Del Calzado de cuero en el Cantón Cotacachi. Caso Taller Victoria Rosas”, con el cual se obtiene un preámbulo de la realización de proyectos de fortalecimiento al interior de las empresas.(Terán & Villamarin, 2013)

6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con base en el desarrollo del Proyecto de fortalecimiento empresarial, aplicado a la firma NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S, se pretende obtener como resultado una serie de estrategias que permitan el mejoramiento integral de la dinámica organizacional, con respecto a las debilidades identificadas en su esquema operacional, contribuyendo con crecimiento de la organización, potencializando el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

En consecuencia con lo anterior es esencial delimitar la situación problema, para lograr así generar valor a la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S, a través del proyecto de fortalecimiento a desarrollar, el cual tiene como finalidad optimizar la gestión al interior de la organización. Fomentando su crecimiento, posibilitando su expansión en el mercado.

De acuerdo con lo anterior, para lograr el mejoramiento en la empresa en cuestión, es necesario evaluar en términos generales el funcionamiento de la misma, a partir inicialmente de un análisis sectorial, identificando sus falencias y determinando las acciones de mejora pertinentes para lograr la consecución de los resultados esperados los cuales puntualmente se observan a continuación.

6.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

En Colombia en los últimos años la actividad de empresas que prestan servicios de limpieza a domicilio está en auge, debido a cambios culturales y al aumento de edificaciones de propiedad horizontal.

En lo concerniente a la realización de este análisis, se toman como referencia los CIIUU más comunes entre los que suelen clasificarse este tipo de empresas.

La elección de los códigos CIUU con los que se trabaja se basa en los que se encuentran en la Cámara de Comercio de la empresa Nacional de limpieza S.A, así como los códigos CIIUU que se encuentran en la empresa Casa Limpia S.A,(ver anexo 3)la cual es la empresa líder del sector en Colombia.(LA NOTA ECONOMICA, 2009)

En la tabla número 1 se encuentra una explicación más clara de los códigos CIIUU trabajados.

Tabla Número 1.Actividad CIU NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S.

Código CIIUU	Actividad CIU
8110	La prestación de una combinación de servicios de apoyo dentro de las instalaciones del cliente, como la limpieza general de interiores, mantenimiento, eliminación de basuras, seguridad y vigilancia, envío de correspondencia, recepción, lavandería. Servicios conexos a fin de facilitar el funcionamiento de las instalaciones. Las unidades clasificadas en esta clase proporcionan personal para la realización de estas actividades de apoyo, pero no participan en las actividades principales de los clientes ni son responsables de ellas.
4719	Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente por productos diferentes de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco.
8129	Otras actividades de limpieza de edificios e instalaciones industriales
4759	Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos especializados.
8121	Limpieza general interior de edificios.

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá.

Tabla Elaborada por: Danilo Angulo Bermúdez.

Para la diagramación de los datos se decide excluir el CIIUU 4759 y 4719 debido a que su campo de aplicación es muy amplio y no es 100% relacionado a la actividad de la empresa.

En la tabla número 2, y en los gráficos 2 y 3 se puede apreciar cómo se encuentran divididas las empresas de este sector según su tamaño y según código CIIUU.

Tabla Número 2. Tamaño empresas del Sector de limpieza de instalaciones según tamaño y código CIIU.

CIIU 4	Descripción CIIU 4	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total	% Participación por CIIUU
8110	Actividades combinadas de apoyo a instalaciones	75	3	2	0	80	6%
8129	Otras actividades de limpieza de edificios e instalaciones industriales	864	110	20	1	995	81%
8121	Limpieza general interior de edificios	123	24	9	1	157	13%
	Total	1062	137	31	2	1232	100%
	% P. por tipo de Empresa.	86.2%	11.1%	2.5%	0.2%	100.0%	

Fuente Datos: <http://www.colombiaenterprise.com/index.php/es/t/catalog?search=buscar...>

Tabla Elaborada por: Danilo Angulo Bermúdez.

Gráfico Número 2 Porcentaje de Participación por Tipo de Empresa

Gráfico Número 3. Porcentaje de Participación por Código CIIU relacionado a la actividad Comercial de la empresa.

6.1.1 Diagnóstico de puntos centrales

Nacional de Limpieza S.A.S inició actividades en Mayo de 2014 en la ciudad de Bogotá D.C. La empresa tiene como objeto las actividades combinadas de apoyo a instalaciones (CIIU 8110), que en este caso corresponden a prestación de servicios de aseo a instalaciones de diversa índole; a su vez Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos especializados (CIIU 4759) que en este caso corresponden la venta de insumos asociados a la prestación del servicio de aseo.

Esta empresa se creó desde la perspectiva de tres estudiantes de administración de empresas de la universidad Santo Tomás, aunque con el tiempo quedó al frente del socio mayoritario, que a raíz de su experiencia personal en una empresa del sector financiero, observó cómo se tercerizaba el servicio de aseo. A su vez, a partir de la experiencia en la universidad en donde el servicio de aseo y seguridad era también tercerizado, planteó la posibilidad de crear una empresa con características similares. Es por esto que nace Nacional de Limpieza S.A.S, que incursionó en la prestación de servicios de aseo, y en un poco más de un año de operación cuenta con cerca de 11 empleados operacionales(Ver anexo4) que realizan limpieza general de instalaciones, logrando contratos en instalaciones tan diversas como colegios, conjuntos residenciales, centros comerciales, apartamentos y casa de particulares.

En cuanto a los trabajadores operacionales, cuenta con personal altamente calificado con el cual brinda servicios de limpieza, garantizando que su funcionamiento sea óptimo, con productos (insumos de aseo) de alta calidad.

6.1.1.1 ANÁLISIS DE ASPECTOS EXTERNOS

6.1.1.1.1 Entorno económico:

La economía colombiana tuvo en los tres años anteriores (2012 a 2014) un comportamiento positivo, pero en el último año tras la baja del precio del petróleo se ha notado una baja en su rendimiento. Pese a esto debido al mercado objetivo de la empresa dicha situación no repercute en la empresa, y aún pese a que el sector inmobiliario se ha desacelerado, sigue siendo un mercado objetivo viable para la prestación de servicios de aseo.

6.1.1.1.2 Entorno político:

En cuanto al entorno político, no existe una inestabilidad de este carácter que pueda incidir directamente en la empresa, ya que pese a la situación de Colombia, en cuanto en Bogotá la empresa opera con normal tranquilidad.

En otros aspectos, el modelo económico neoliberal que impera en Colombia es positivo para la mayoría de las empresas, aunque muchas veces el problema son los altos de impuestos y el control de la DIAN.

6.1.1.1.3 Entorno jurídico:

El fortalecimiento de leyes en cuanto a la contratación de personal de aseo por parte de familias o particulares ha sido beneficioso para la industria, ya que cada vez las personas son más recelosas de contratar a alguien permanentemente para servicios de aseo, por lo que muchos prefieren tercerizar dicho servicio debido a los costos y para evitar problemas legales.

Además la empresa se encuentra regida por la ley 1419 del 2010 (Ver anexo 4), la constitución política de Colombia y el Código Sustantivo del trabajador.

Otros entes que regulan la empresa son la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

6.1.1.1.4 Entorno Social y Cultural:

En el entorno social, al ser un servicio que no se presta en lugar fijo si no que es un prestación de servicio a domicilio, existen varios entornos a los que está sujeta la empresa.

Por ejemplo con base a los contratos, uno de los servicios se presta en un pequeño centro comercial en Bosa, un sector popular en donde la estratificación en promedio es dos y tres, y donde se presentan algunos problemas de movilidad.

Otro contrato es en un colegio, por lo que el entorno estudiantil se convierte en el entorno social, y debido a esto el trabajador está sujeto en algunos aspectos a la normatividad del colegio y a la interacción con el personal y los estudiantes del mismo.

Por otra parte, se evidencia un cambio en el estilo de vida de los Bogotanos, más específicamente en el cambio de vivienda de la mayoría, ya que el “boom de la construcción” (OIKOS INMOBILIARIA, 2014) sugiere que la gente se está pasando de vivir en casa a apartamentos de edificios de propiedad vertical (Ver anexo 6).

Este cambio beneficia a la empresa ya que obtener un contrato en un edificio es más fácil de adquirir en una casa en particular; a su vez al ser los apartamentos más pequeños la gente prefiere contratar servicios de aseo por días específicos en vez de tener una persona doméstica permanentemente.

6.1.1.1.5 Entorno Ambiental:

En el contexto ambiental el “plus” se encuentra en insumos sostenibles y ambientalmente amigables. La realidad a un pese a esto, es que por más que se pretenda ser ambientalmente responsable, los insumos utilizados y los residuos manejados inevitablemente van a contaminar algo. Lo único que se puede hacer es mermar al máximo posible dicho impacto.

6.1.1.1.6 Entorno tecnológico y competitivo:

En el sector en que se encuentra la empresa, el entorno tecnológico está básicamente centrado en las máquinas utilizadas para la prestación del servicio de aseo, sean estas brilladoras, secadoras, aspiradoras entre otras. Pese a que cada año salen novedades y actualizaciones de este estilo de artefactos, la vida útil de estas máquinas es de 5 y 10 años, por lo que más que revoluciones tecnológicas la prestación del servicio de limpieza se basa en el valor añadido que se logre dar a los servicios prestados.

6.1.1.2 ANÁLISIS DE ASPECTOS INTERNOS

6.1.1.2.1 Recursos Financieros:

La empresa cuenta con capital suscrito y pagado de 20'000.000. (Registrado de esta manera en el RUT de cámara de comercio).

La mayor parte de los ingresos percibidos son generados por las ventas de los servicios prestados en el corto plazo, cubriendo de esta manera los gastos operacionales y obligaciones salariales del personal. Además el excedente suele reinvertirse en la empresa, en compra de insumos o maquinaria.

Además de esto, y como parte de la gestión financiera, el gerente general encargado de la gestión financiera ahorra parte del excedente para la

programación de pagos futuro como lo son por ejemplo los impuestos de la DIAN, y que en caso de obviarse y no programarse pueden generar inconvenientes para la empresa.

6.1.1.2.2 Recursos Organizacionales y Físicos:

La empresa cuenta con una oficina ubicada en la calle 144 #12-68, barrio Cedritos norte de Bogotá. Debido a que la prestación del servicio se hace a domicilio el espacio se remite a dos puestos de trabajo y una pequeña bodega para almacenar insumos.

6.1.1.2.3 Recursos Tecnológicos:

Dos equipos de cómputo con conexión a internet. Una página de internet con información relevante y opción de contacto. Celular corporativo. Maquinaria para la prestación del servicio de aseo como lo son Brilladora minuteman 20, Hidrolavadora Cleaner, Aspiradora semi-Industrial.

6.1.1.3 SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN

El sistema de comercialización de la empresa Nacional de Limpieza S.A.S se podría definir como outsourcing ya que la empresa sirve a otros para tercerizar el servicio de aseo.

En cuanto a benchmarking también aplicaría ya que para la fundación de la empresa se tomaron como ejemplo otras empresas del sector como Casa Limpia S.A, Por ejemplo en la manera como uniformaban a sus empleados e incluso observando cómo su personal prestaba el servicio.

Par tener una mayor claridad con respecto a este tema, se tomará como punto de partida una parte de la metodología SICREAEMPRESA (Ver Tabla número 3), puntualmente la concerniente al sistema de comercialización, Cabe aclarar que más adelante durante la aplicación de la metodología CARIBE se presentara la tabla de la metodología SICREAEMPRESA de manera completa.

Tabla Número 3.SICREAEMPRESA Sistemas de Comercialización

Aspectos	Situación Actual	Positivo o Negativo	Responsable	Acción de Solución
Sistemas de Comercialización				
Portafolio de productos y servicios	Variedad de línea de productos y servicios ofrecidos al público.	Positivo	Nacional de Limpieza S.A.S	Promocionar productos y servicios de baja demanda.
Servicio Personalizado	Prestación del servicio a domicilio y presencial. Se han presentado problemas de ausentismo y robo de insumos	Negativo	Empleados.	Fortalecer relación con empleados. Realizar controles al talento humano.
Zonificación Comercial	El alcance va a toda Bogotá, y por las características del negocio se facilita la prestación de servicio a diferentes puntos de la ciudad.	Positivo	Gerente General.	Continuar encaminando la gestión comercial a diversos puntos geográficos de la ciudad.
Capacidad de Respuesta	En relación con problemas de ausentismo, mediante reemplazos se ha logrado cumplir a cabalidad con las necesidades de los clientes.	Positivo	Gerente General	Fortalecer procesos de selección de personal y gestión del talento humano para evitar esta clase de inconvenientes.

Para complementar, en el año 2014, la empresa invirtió \$1.000.000 para la creación de una página web de primer nivel (<http://www.nacionaldelimpieza.com/>). Además como complemento a la realización de esta página la compañía invirtió en google adwords 400.000.

La metodología de google adwords consta de que en el momento de que un usuario busca en google “empresas de limpieza en Bogotá” o búsquedas similares a estas, la primera opción que aparece en la búsqueda es la página será la de la empresa que tenga el servicio de google apps. Si bien esto no garantiza que se cierre el trato con el cliente, si permite un mayor número de visitas a la página, y al ser la empresa nueva frente a grandes competidores, le permitió darse a conocer, además que si se lograron concretar contratos mediante la vía web.

En cuanto al presupuesto de 400.000 el sistema opera de la siguiente manera. Cada click en la página son \$150 que se van descontando. El valor puede aumentar en caso de que una compañía rival también este ofertando. El tiempo en el que la página permanece primera depende del número de clics que obtiene. En el caso de NACIONAL DE LIMPIEZA S,A,S, el tiempo estimado fue de mes y medio aproximadamente.

Dicha herramienta se utiliza cada dos o tres meses por parte de la empresa.

6.1.1.4 REVISIÓN DE APLICACIÓN DE NORMAS ISO

La empresa no cuenta ni aplica las normas ISO. Por cuestiones financieras y en base a cotizaciones realizadas en cuanto a la capacitación interna (Ver tabla 4) de ISO 9001 el cual es indispensable para la aplicación de ISO, y según lo expresado por el gerente de NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S los costos de tan solo la capacitación para auditor ISO eran bastante elevados para lo presupuestado por la compañía, por lo que al menos en corto plazo la aplicación formal de ISO **no será aplicada dentro de la empresa.**

Pese a esto, la metodología ISO 9001 si podría aplicarse en algunos aspectos aun sin buscar la certificación.

Algunos aspectos que se aplicarían sería la caracterización de todos los procesos siguiendo la normatividad ISO, lo cual partiendo de que muchos procesos son operacionales, sería muy útil y permitirá que el empleado tenga mayor claridad para la ejecución de su labor.

Además, una clara caracterización del proceso de selección de personal o de gestión del talento humano puede contribuir al mejoramiento a la gestión del personal de trabajo.

Tabla Número 4.Cotización Auditor Interno de ISO 9001

Proveedor	Programa	Jornada	Horario	Horas	Valor	Modalidad	Contac to	Teléfono contacto	Lugar
SGS Colombia	Formación como auditor interno en NTC - ISO 9001: 2008 CON INTERPRETACIÓN	DIURNA	8:00AM A 5:00PM	32	\$ 871.500 + IVA (por persona)	Presencial.	leslie.c havez @sgs.com	6069292 Ext 1818 ,32085973 21 - 312584565 5	Centro de Formación SGS Academy Bogotá Cll 101 NO. 17 A - 59.
SGS Colombia	Formación como auditor interno en NTC - ISO 9001: 2008 CON INTERPRETACIÓN	NOCTURNA	6:00PM A 10:00PM	32	\$ 871.500 + IVA (por persona)	Presencial.	leslie.c havez @sgs.com	6069292 Ext 1818 ,32085973 21 - 312584565 6	Centro de Formación SGS Academy Bogotá Cll 101 NO. 17 A - 59.
SGS Colombia	AUDITOR INTERNO EN SISTEMAS DE GESTIÓN ISO 9001,	Se conviene entre la empresa y SGS	Se conviene entre la empresa y SGS	40	6825000 (Con logística);\$ 5.985.000	Presencial.	leslie.c havez @sgs.com	6069292 Ext 1818 ,32085973 21 - 312584565 7	Instalaciones NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S

	ISO 14001 Y OHSAS 18001				(sin logística) por grupo de 5 personas				
Cotecna	Auditor Interno Integral HSEQ - Modalidad Virtual	Se negocia con ellos.	Se negocia con ellos.	40	Entre 7500 00 y 8500 00	Presencial.	gina.ce lis@co tecna.c om.co	7427655 Ext . 132	Instalaciones NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S
Cotecna	Auditor Interno Integral HSEQ - Modalidad Virtual	DIURNA	Por definir (se cuadra con cotecna promedi o de 2 horas diarias)	32	\$ 406.0 00 con IVA inclui do	Virtual.	gina.ce lis@co tecna.c om.co	7427655 Ext . 133	Instalaciones NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S
Bureau Veritas	FORMACIÓ N DE AUDITORE S ISO 9001:08	Todo el día	8:00 am a 5:00 pm	32	\$1'20 0.000 más IVA	Presencial	olga.al varado @co.b ureauv eritas.c om	315 256 0568	Bureau Veritas; CLL72 No 7-82 Piso 3

Resultado del desarrollo del objetivo específico número 1:

De acuerdo con la realización del diagnóstico inicial, se identifica la situación actual de la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S, determinando el marco de su situación problema, con lo cual se evidencia la necesidad de ejecutar acciones de mejora que posibiliten el crecimiento y desarrollo integral de la organización.

De conformidad con lo anterior y teniendo como referencia la información recolectada en las entrevistas realizadas al personal directivo y administrativo de la empresa, se construye la matriz D.O.F.A, con la cual se logró establecer el panorama general de la organización, encontrando que a pesar de su poca trayectoria en el mercado ha alcanzado un crecimiento significativo, no solo en términos de su planta de personal, sino también con referencia a los contratos obtenidos, los cuales le han permitido apalancarse haciéndose más fuerte frente a sus competidores.

También se destaca el manejo comercial, la gestión del mercadeo evidenciada principalmente en su portafolio de productos y servicios, su página web bastante estructurada, con una interfaz dinámica y agradable, y la adaptabilidad al cambio evidenciada en la toma de decisiones, lo cual sugiere un adecuado manejo administrativo. Sin embargo como en cualquier organización se detectan situaciones negativas, dentro de las cuales es posible sintetizar: la falta de recursos para realizar inversiones que potencialicen su crecimiento, el ausentismo en su personal operativo, la falta de empoderamiento de los trabajadores, el uso inadecuado de los insumos y equipos asignados para el desarrollo de las actividades y algunos inconvenientes menores entre el personal directivo y el personal operativo.

Adicionalmente y con base en el análisis realizado al entorno tanto interno como externo de la empresa se determinó que la misma posee amplias oportunidades de crecimiento, ya que el mercado para el tipo de productos y servicios que ofrece se encuentra en crecimiento debido a las múltiples construcciones de edificios multifamiliares, los cuales son el mercado objetivo de la empresa; sin embargo también se detectan amenazas significativas como lo es la fuerte competencia con mayores recursos y experiencia y las certificaciones exigidas por algunas entidades contratantes para lograr la vinculación.

6.1.1.5 SÍNTESIS DE SITUACIÓN DE LA EMPRESA

6.1.1.5.1 Sistema empresarial de la empresa Nacional de Limpieza S.AS.

Para la realización del Sistema empresarial de la empresa se tendrán en cuenta los diferentes Subsistemas que posee la empresa, de los cuales se especificará cuáles son sus entradas, sus procesos y sus salidas. Esto con el fin de tener una mayor claridad acerca del funcionamiento actual de la empresa. (Ver tabla 5)

Tabla Número 5. Sistema Empresarial de la Empresa.

Entrada	Subsistema	Pasos	Salida
• Infraestructura (bodega) • Muebles y enseres para almacenar insumos. • Equipos de cómputo.	Aspectos Físicos	Adecuaciones locativas para el correcto almacenaje de los insumos, mobiliario y equipos de cómputo que se ajusten al área administrativa de la organización.	Instalaciones adecuadas para una operación eficiente y productiva, así como para el almacenamiento de insumos.
• Empleados	Recursos Humanos	Selección, contratación y capacitación del personal requerido.	Personal capacitado y competente para la ejecución de las funciones asignadas.
• Recursos financieros	Aspectos Económicos	Administración de recursos para el cumplimiento de las obligaciones financieras de	Obligaciones financieras pagadas así como recepción de pagos por parte de los

		la empresa. Emisión de facturas y cuentas de cobro para clientes.	clientes.
• Plan estratégico • Direccionamiento	Aspectos Administrativos	Elaboración de un plan de desarrollo con vigencia durante un periodo determinado.	Objetivos organizacional es claramente definidos en pro del cumplimiento de las metas para el periodo determinado.
• Medios electrónicos • Internet. • Brilladora minuteman 20, • Hidrolavadora Cleaner, • Aspiradora semi-Industrial.	Tecnológicos	Mantenimiento y actualización de la maquinaria (hidrolavadora, brilladora, etc.).Así como el mantenimiento de los recursos tecnológicos del área administrativa.	Maquinaria en óptimas condiciones para la prestación del servicio de limpieza y software y hardware eficiente y práctico para el área administrativa.
• Capacitación para el adecuado manejo de los insumos. • Insumos amigables con el medio ambiente o de menor impacto con este.	Aspectos Ambientales	Utilización óptima de los insumos de aseo para evitar desperdicios innecesarios. Utilización de insumos de aseo que generan menor impacto con el	Conciencia ambiental y reducción del impacto causado en la operación de la organización.

		ambiente. Maquinaria moderna que utiliza menos energía.	
• Normatividad vigente	Aspectos Externos	Adecuación de la normatividad manejada por los organismos de control a las políticas y procesos de la compañía.	Cumplimiento de las leyes y regulaciones a los que se encuentra sujeta la empresa.

6.1.1.5.2 Mapa Procesos

En la realización del mapa procesos de la compañía se toma como base la Tabla número 5. Sistema Empresarial de la Empresa, así como información proporcionada por NACIONAL DE LIMPIEZA S.AS.

En la elaboración del mapa procesos de la empresa, se busca esclarecer cuales son los principales procesos dentro de la compañía, a su vez delimitar dichos procesos según sus características si corresponden a procesos estratégicos, operacionales. O de apoyo.

A continuación, en el Grafico Número 4, encontramos el Mapa de procesos de la empresa.

Grafico Número 4. Mapa Proceso Nacional de Limpieza S.A.S

Elaborado por: Danilo Angulo Bermúdez.

6.1.1.5.2 Lista de chequeo (Murcia, 2014)

Se realiza lista de chequeo partiendo de las expresiones verbales de los empleados de la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S. (Fuente: Murcia, H., 2013. Metodología CARIBE).(Ver tabla 6)

Tabla Número 6. Lista Chequeo

Sistema Administrativo	Calificación	
	Fortalezas	Debilidades
Planeación	X	
Objetivo y lineamientos empresariales claramente establecidos	X	
Plan de desarrollo organizacional	X	
Asignación de presupuestos para proyectos organizacionales.	X	

Organización		
Estructura Organizacional	X	
Falta de empoderamiento del personal operativo.		x
Servicios ofrecidos de poca o nula demanda.		x
Dirección		
Diseño del plan estratégico organizacional integrando todas las áreas funcionales.	X	
Impases entre trabajadores y gerente.		x
Cumplimiento de los propósitos misionales.	X	
Control		
Identificación de eventos de riesgo y establecimiento de estrategia para tratamiento de los mismos.	x	
Cumplimiento de normatividad legal vigente.	X	
Coordinación		
Manejo irregular de los insumos.		x
Problemas de ausentismo de trabajadores.		x
Articulación de la información entre cada una de las oficinas que integran la red de atención.	x	
Evaluación.		
Mano de obra calificada.	x	
Implementos de limpieza de última tecnología.	x	
Falta de capital para un proceso de expansión.		x
Idoneidad en el portafolio de productos.	x	

Basados en los resultados obtenidos en la lista de chequeo (Tabla 6) se procede a establecer las estrategias más adecuadas para el diagnóstico de la empresa.

Debido a que la empresa es relativamente nueva (un poco más de un año desde su creación), identificar las debilidades de la empresa se hace en un momento

bastante oportuno, ya que el solucionar problemas de manera temprana permitirá a la empresa un funcionamiento positivo a futuro.

En relación con la lista de chequeo presentada anteriormente, se toman los aspectos positivos y negativos de esta para la realización del análisis DOFA, (Tabla 7) que permita generar alternativas para la resolución de los aspectos negativos de la empresa, así como la potencialización de los aspectos positivos de la misma. En cuanto a las amenazas y oportunidades se tendrá en cuenta principalmente el contexto de la empresa dentro del mercado en el que se encuentra.

6.1.1.5.3 Análisis DOFA (Murcia, 2014)

Tabla Número 7 Matriz DOFA, NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S

NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S	<u>FORTALEZAS</u> 1. Buena gestión de mercadeo. 2. Pago puntual a empleados. 3. Versatilidad en la toma de decisiones. 4. Alta adaptabilidad a las necesidades de los clientes. 5. Buena página web. 6. Buenas relaciones con proveedores de insumos.	<u>DEBILIDADES</u> 1. Problemas de ausentismo de algunos trabajadores. 2. Falta de estrategias para solucionar problemas de ausentismo. 3. Impases menores con el personal de trabajo. 4. Falta de empoderamiento con la empresa por parte de los trabajadores. 5. Falta de capital para un proceso de expansión. 6. Servicios ofrecidos de poca o nula demanda.
	<u>OPORTUNIDADES</u> 1. Al ser una	<u>ESTRATEGIAS FO</u> 1. Aprovechar la
		<u>ESTRATEGIAS DO</u> 1. Apoyados en la

compañía de S.A.S, existe la posibilidad de emitir acciones para aumentar el capital de la empresa y realizar un plan de expansión empresarial. 2. El creciente número de edificios y conjunto residenciales en la ciudad, constituyen un mercado potencial al que la empresa puede llegar. 3. Ejecución del plan de mejoramiento empresarial.	buena gestión comercial, y mediante un sistema de referidos llegar y presentar propuestas a un mayor número de clientes potenciales. 2. Continuar con la política de pago puntual a empleados. 3. Hacer evaluaciones o encuestas de satisfacción de clientes que permitan detectar puntos de mejoras en la prestación del servicio. 4. Evaluar financieramente estrategia de posicionamiento de la página web en Google.	ley, faltas injustificadas son descontadas y son causal de memorando. 2. Realizar actividades de integración de personal, que disminuyan el cliché" jefe-subordinados" y que todos se sientan parte de la empresa.
<u>AMENAZAS</u> 1. Fuertes competidores fuertemente asentados en el mercado. 2. Estancamiento en el número de contratos obtenidos.	<u>ESTRATEGIAS FA</u> 1. Realizar análisis económico que permita ver viabilidad de competir con precio con principales competidores. 2. Si no es posible competir con precio, buscar valor añadido. 3. Persistir con la búsqueda continua de contratos.	<u>ESTRATEGIAS DA</u> 1. Concentración de esfuerzo en mejorar gestión del talento humano, y estudiar posibilidades de comisión en caso de que un trabajador logre o contribuya a la obtención de un cliente.

6.1.1.5.2 SICREAEMPRESA

Continuando la metodología CARIBE y como complemento del análisis DOFA, se presente en la tabla número 8, la aplicación del metodología SICREMPRESA, la cual como elementos adicionales al análisis DOFA, esclarece los responsables de diversos aspectos de la empresa. De igual manera permite proponer acciones de solución más puntuales.

Tabla Número 8. SICREAEMPRESA (Murcia, 2014)

Aspectos	Situación Actual	Positivo o Negativo	Responsable	Acción de Solución
Antecedentes				
Aspectos Externos				
Internacional	No tiene alcance internacional	Negativo	Nacional de Limpieza S.A.S	Por el momento no está en los planes de la empresa ampliarse internacionalmente por lo que no hay una acción a realizar.
Nacional	No tiene alcance nacional	Negativo	Nacional de Limpieza S.A.S	Buscar fuentes de capitalización que permitan adelantar gestión comercial en otras zonas del país. Estudiar viabilidad para montar una oficina fuera de Bogotá.
Regional	Tiene un alcance a nivel local en diferentes zonas de la ciudad.	Positivo	Nacional de Limpieza S.A.S	Ampliar cobertura mediante gestión comercial.
Sistemas de Comercialización				
Portafolio de productos y servicios	Variedad de línea de productos y servicios ofrecidos al público.	Positivo	Nacional de Limpieza S.A.S	Promocionar productos y servicios de baja demanda.

Servicio Personalizado	Prestación del servicio a domicilio y presencial. Se han presentado problemas de ausentismo y robo de insumos	Negativo	Empleados.	Fortalecer relación con empleados. Realizar controles al talento humano.
Zonificación Comercial	El alcance va a toda Bogotá, y por las características del negocio se facilita la prestación de servicio a diferentes puntos de la ciudad.	Positivo	Gerente General.	Continuar encaminando la gestión comercial a diversos puntos geográficos de la ciudad.
Capacidad de Respuesta	En relación con problemas de ausentismo, mediante reemplazos se ha logrado cumplir a cabalidad con las necesidades de los clientes.	Positivo	Gerente General	Fortalecer procesos de selección de personal y gestión del talento humano para evitar esta clase de inconvenientes.

Resultado del desarrollo del Objetivo específico número 2:

Para el desarrollo del proyecto de fortalecimiento al interior de la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S, se hace necesario identificar las áreas de su estructura que requieren con mayor énfasis la implementación de acciones de mejora que potencialicen su funcionamiento, teniendo en cuenta el impacto que representan para la organización y la situación problema evidenciada en el diagnóstico inicial.

Con base en la situación actual de la empresa evidenciada en la matriz D.O.F.A y teniendo como premisa el mapa de procesos y el enfoque sistémico de la misma, se establecen las áreas de mejoramiento, de acuerdo con su clasificación en términos de proceso, teniendo en cuenta lo reciente que es la empresa y su aún reducida planta de personal, posibilitando de esta manera identificar posteriormente las debilidades que las atañen priorizando el orden en el que se requiere trabajar sobre cada una de ellas.

A nivel de los procesos estratégicos se establece la Gestión de Mercadeo y Ventas, en lo referente a la detección de productos y servicios ofertados por la empresa que tienen poca o nula demanda en el mercado. De acuerdo con lo evidenciado en la matriz de análisis D.O.F.A, a nivel de los procesos de apoyo es posible identificar la Gestión del Talento Humano teniendo como referencia los problemas de ausentismo que presenta el personal operativo, la utilización errada de los equipos e insumos asignados al personal para el desarrollo de sus actividades, la falta de empoderamiento en lo referente al adecuado desarrollo de las actividades asignadas, los problemas entre el personal operativo, administrativo y directivo, y por último la Gestión Administrativa y Financiera teniendo en cuenta la falta de recursos para realizar una inyección de capital que permita a la organización iniciar un proceso de expansión, en pro de su posicionamiento en el mercado.

De acuerdo con lo anterior se determina enfocar los esfuerzos consiguientes en el establecimiento de un orden específico de trabajo, manteniendo la atención en las áreas de mejoramiento detectadas y descritas en desarrollo del objetivo específico número 2 (Gestión de Mercadeo y Ventas, Gestión del Talento Humano y Gestión Administrativa y Financiera), a través de la determinación y priorización de las debilidades detectadas en cada una de ellas, la cual se detallará en el desarrollo del objetivo específico número 3.

6.1.2 Análisis de puntos de mejoramiento

La metodología aplicada consiste en que a cada uno de los 15 trabajadores se le dan 3 votos que pueden estar divididos de la siguiente manera:

1. Tres (3) votos para el problema más relevante, en este caso no podrá dar más votos a otro problema.
2. Dos (2) votos para el problema que es visible pero no representa el mayor impase en la empresa, puede dar un voto a otro problema.
3. Un (1) voto para un problema leve; puede dar dos votos para otros problemas.

Los demás problemas que no tengan voto significarán que para los trabajadores no representan una amenaza inminente.

La aplicación de estos análisis de mejoramiento, se presentan en la tabla número 9.

Tabla Número 9. PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES DE EMPRESA.

Para la realización de esta tabla se utiliza el método de votación democrática. (De acuerdo con matriz DOFA presentada en la tabla 3.) **(Murcia, 2014)**

DEBILIDADES	PUESTO	VOTOS POR DEBILIDAD	% Acumulado	PORCENTAJE
PROBLEMAS DE AUSENTISMO DE TRABAJADORES	1	15	33.30%	33.30%
IMPASES ENTRE TRABAJADORES Y GERENTE.	2	10	55.50%	22.20%
MANEJO IRREGULAR DE INSUMOS.	3	10	77.70%	22.20%
FALTA DE EMPODERAMIENTO DE PERSONAL OPERATIVO	4	5	88.80%	11.10%
FALTA DE CAPITAL PARA UN PROCESO DE EXPANSIÓN.	5	3	95.50%	6.70%
SERVICIOS OFRECIDOS DE POCA O NULA DEMANDA	6	2	100.00%	4.50%
TOTALES		45		100%

Resultado del desarrollo del Objetivo específico número 3:

Teniendo como referencia puntualmente las áreas en las cuales se requieren correctivos en pro de su mejoramiento, se requiere en particular identificar en detalle sus debilidades y priorizarlas, teniendo como referencia las que representen un impacto crítico y evidencien mayor relevancia de continuarse presentando en la organización, para de esta manera generar los correctivos pertinentes que permitan su tratamiento.

Con base en las áreas de mejoramiento establecidas en desarrollo del objetivo específico número 2 y de acuerdo con la situación problema preliminar identificada en el desarrollo del objetivo específico número 1, se ratifican las principales

debilidades a tratar, como las generadas a partir del D.O.F.A, lo cual arroja como resultado posterior a la priorización realizada a partir del medio democrático, que el ausentismo es la principal debilidad en la organización y la que requiere de un inmediato tratamiento obteniendo 15 votos y un 33% de la atención por los trabajadores participantes en la selección.

Por lo anterior y teniendo el marco general de las debilidades comprendidas en la situación actual de la empresa, con un direccionamiento al talento humano, presentando un segundo lugar los impases entre el Gerente y los colaboradores. En tercer lugar la mala utilización de equipos e insumos y en cuarto lugar la falta de empoderamiento del personal. Así, se determina enfocar las estrategias generadas a partir del desarrollo este proyecto de fortalecimiento en pro de la subsanación de las debilidades particulares en términos de este macro proceso.

Adicionalmente se estableció de acuerdo con la aplicación de la metodología CARIBE, particularmente con respecto al diagrama espina de pescado y el cómo – como que las debilidades tienen un marco principalmente en la cultura del personal y en su percepción respecto al tamaño de la empresa, originando la solicitud excesiva de permisos, el discernimiento con los horarios establecidos principalmente los que involucran fines de semana y en general el desacato e irrespeto a la subordinación lógica de la relación contractual.

Grafico Número 5. Diagrama de Pareto (Murcia, 2014)

Grafico Número 6.Espina de Pescado (Murcia, 2014)

Gráfico Número 7. Diagrama Como-Como (Murcia, 2014)

Resultado del desarrollo del Objetivo específico número 4:

Teniendo como principal insumo las debilidades que obtuvieron la mayor calificación en la priorización, es de vital importancia para el desarrollo de proyecto de fortalecimiento al interior de la empresa Nacional de Limpieza S.A.S, generar un listado con las oportunidades de mejora que de aplicarse subsanarían las debilidades identificadas, para proceder de esta forma con su evaluación y seleccionar las que resulten más viables en la relación costo beneficio, teniendo en cuenta también su impacto en términos de aplicación.

Por tal motivo se establece, teniendo en cuenta el talento humano como el área de mejoramiento en donde se origina el mayor número de las debilidades

identificadas y priorizadas, estableciendo en este tópico 4 de las 6 trabajadas, que el tipo de innovación a aplicar es a nivel de organización, ya que implica realizar un trabajo arduo en términos de las personas, los procesos, las políticas y los lineamientos para la optimización del funcionamiento de la empresa y la depuración de las debilidades referidas.

Algunas de las propuestas preliminares originadas en el desarrollo de este objetivo comprenden la generación de políticas que promuevan un adecuado clima organizacional, de tal forma que los empleados sientan mayor compromiso con la empresa, percibiendo posibilidades de crecimiento en la misma, para lo cual se requiere de la creación de planes de carrera y que transmitan los deseos de continuar trabajando en NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S, reconociendo su calidad como empleador. Estas propuestas no solo disminuirían el ausentismo laboral sino también el abandono permanente e injustificado de los puestos de trabajo.

Teniendo en cuenta lo anterior y en continuidad con el trabajo respecto a las debilidades seleccionadas en la priorización también se requieren incentivos en términos monetarios como bonificaciones, comisiones y beneficios que fomenten la motivación en el personal, la disposición para el desarrollo de sus funciones, al igual que un incremento en su productividad y eficiencia.

También se requieren incentivos de tipo no económico que mejoren el componente actitudinal y permitan la disminución de inconvenientes entre el personal, como lo son un horario justo, un trato equitativo y respetuoso, un enfoque en las personas y en su situación particular, al igual que continua capacitación en lo que respecta a la ejecución de las funciones para promover el adecuado uso de los equipos e insumos asignados para cada actividad.

Resultado del desarrollo del Objetivo específico número 5:

Lo más relevante en el desarrollo del proyecto de fortalecimiento empresarial llevado a cabo en la firma NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S, resulta ser la construcción de una propuesta de mejora, que permita subsanar las debilidades evidenciadas, a través de la realización del análisis correspondiente, generando los elementos necesarios para corregir la situación problema y contribuir con el desarrollo de la empresa en términos de su crecimiento.

Con base en las acciones de mejora generadas para el desarrollo del objetivo específico número 4 y con respecto a la evaluación de la viabilidad de cada una de ellas, se determina que su implementación traería un impacto positivo para la organización, teniendo en cuenta que no significan una gran inversión en términos económicos, exceptuando los incentivos salariales propuestos para el fomento de la motivación en el personal y como herramienta para promover la continuidad del

mismo, lo cual significa un incremento en el costo de la prestación de los servicios así como una disminución en el margen de ganancia para lograr mantener los precios, sin afectar la percepción de los clientes.

Por consiguiente las demás propuestas que integran el plan de fortalecimiento, significan la creación de políticas con respecto a la gestión del talento humano así como la definición de factores no priorizados en la administración como lo es un horario justo, la implementación de una cultura organizacional con la totalidad de los elementos que esta comprende como lo son los valores, principios, entre otros.

Adicionalmente las capacitaciones sugeridas para la optimizar el uso de los recursos asignados, también sirven como medio para alcanzar la eficiencia organizacional, fortaleciendo la organización en la ejecución de sus procesos, facilitando la creación de una cultura de calidad que le permita a la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S, ampliar su nicho de mercado a un público con mayor exigencia, algo que representa mayor esfuerzo pero que a su vez representa mayor retribución a nivel económico.

6.1.3 PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

De acuerdo con los aspectos identificados, posterior a la realización del diagnóstico inicial y con base en las debilidades priorizadas, se proponen las siguientes acciones de mejora, orientadas al fortalecimiento de la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S:

Política anti ausentismo:

Construir un programa de incentivos económicos salariales, de acuerdo con el desempeño de los trabajadores de la empresa, supeditado al cumplimiento de la jornada laboral establecida en los contratos, con base en los cuales se fomente la productividad y a la vez el compromiso del personal para con la empresa.

A través de esta política se promueve en los empleados también la continuidad laboral y se refuerza la efectividad para el desarrollo de sus funciones en forma adecuada.

Política de clima y desarrollo organizacional:

Fomentar un ambiente laboral sano para los trabajadores, a través del cual se les brinde la posibilidad de un trabajo digno, una remuneración justa y un horario fijo de acuerdo con la legislación laboral vigente, contribuyendo a su realización

personal y generando la estabilidad laboral necesaria para incentivar el compromiso, para lograr su desempeño de una forma óptima, que permita alcanzar la eficiencia operacional al interior de la empresa.

Adicionalmente se propone un enfoque organizacional y de liderazgo en las personas, que se vea directamente relacionado con el trato en igualdad de condiciones para el personal tanto operativo como directivo y administrativo, promoviendo la creación de una cultura articulada y fundamentada a través de valores y principios corporativos establecidos por la empresa para la alineación de su personal y la sostenibilidad de su identidad.

Política de desarrollo del personal:

Establecer un programa de capacitación que refuerce continuamente los conocimientos del personal en términos operativos para fomentar el adecuado desarrollo de sus funciones, adicionalmente promoviendo el adecuado uso de los equipos e insumos asignados para la realización de las actividades.

También se propone construir un plan de carrera acorde con el crecimiento proyectado para la organización, que genere estabilidad en el personal y expectativas de crecimiento a futuro, con lo cual no solo se motiva la continuidad del personal, sino que también se promueve su crecimiento y se brinda la oportunidad a los trabajadores aplicados de aprovechar diferentes oportunidades de movilidad laboral.

Política de control:

Generar mecanismos de control y espacios para la evaluación del desempeño del personal, con base en el establecimiento de criterios objetivos, garantizando una adecuada retroalimentación entre la organización y sus empleados que promueva la correcta utilización de los insumos y equipos entregados para el desarrollo de sus funciones.

Adicionalmente se propone promover la ejecución dinámica de los procesos clave de la organización, principalmente los de carácter operativo, generando adicionalmente espacios para la capacitación del personal nuevo y la actualización del antiguo, disminuyendo el tiempo de la curva de aprendizaje y optimizando las diversas etapas de la misma.

Benchmarking de productos y servicios:

Reforzar el portafolio de productos y servicios, con base en la evaluación de las tendencias evidenciadas en el mercado, particularmente en los competidores

directos, a través de la realización de un ejercicio de Benchmarking que permita identificar aspectos a fortalecer así como mejores prácticas a incorporar. También se plantea fortalecer la oferta de valor de los productos y servicios ofertados por la empresa, para lograr disminuir de esta manera las deficiencias evidenciadas en la demanda que tienen algunos de sus productos y servicios comparativamente con otras organizaciones.

Adicionalmente se propone validar los canales de comercialización y en especial los de llegada a nuevos clientes, con el fin de identificar nichos aun no explorados y potencializar oportunidades de negocio, que permitan a la organización expandirse de acuerdo con su marco estratégico. Entre estos se plantea la posibilidad de crear un grupo de vendedores que descentralicen esta tarea de la Gerencia, facilitando su flujo en el proceso, maximizando adicionalmente el alcance de la organización.

Búsqueda de fuentes de financiación:

Se propone potencializar alianzas estratégicas con los proveedores, de tal forma que la disponibilidad de los insumos, garantice la inmediata respuesta de la empresa, posterior a la recepción de la solicitud de servicio. De esta forma se generan procesos ágiles y se mejora la percepción de servicio en el cliente; adicionalmente se propone generar un acuerdo de pago con los clientes en máximo 30 días garantizando que la organización disponga de un flujo conveniente de efectivo.

Se propone adicionalmente incluir un socio inversionista que le permita a la organización iniciar un proceso de expansión, generando acciones estratégicas para fortalecer sus procesos frente a la competencia, como lo son crear una fuerza de venta especializada que maximice el alcance de la organización, estructurar un programa fundamentado de mercadeo, adquirir equipos e insumos prioritarios y apalancar la consecución y ejecución de nuevos contratos.

MARCO LÓGICO

En la tabla número 10 se presenta el marco lógico, referente a la propuesta de fortalecimiento para la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S

Tabla Número 10.Marco Lógico de la Empresa.

Elementos	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Directriz u objetivo general	contribuir al desarrollo integral de la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S.	Utilidades generadas en el periodo anterior / utilidades generadas posterior a la implementación de la propuesta.	Balances, estados de resultados y en general informes financieros.	La empresa incrementa sus ingresos y utilidades.
Objetivo específico	Subsanar las debilidades identificadas al interior de la empresa en cada una de las áreas de mejoramiento establecidas.	Inconvenientes reportados con el personal en el periodo anterior / inconvenientes reportados con el personal luego de la implementación de la propuesta.	Bitácora de operación diaria sin novedad e inconvenientes reportados con referencia al personal.	Disminuyen los inconvenientes presentados con el personal. Aumenta la productividad del personal.
Productos	Crecimiento de la posicionamiento de la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S frente a sus clientes y competidores.	Número de clientes manejados durante el periodo anterior / número de clientes manejador posterior a la implementación de la propuesta	Portafolio de productos y servicios diversificado y con incremento en la demanda de los productos, nuevos contratos ejecutados	Incrementa la venta de los productos y servicios ofertados por la empresa. La empresa incrementa en número de clientes.
Insumos	A nivel del recurso humano se requiere el compromiso, esfuerzo y disposición de todo su personal. En termino de los recursos físicos la empresa requiere de sus instalaciones administrativas para la ejecución de las reuniones, capacitaciones, sensibilizaciones y talleres a desarrollar. En cuanto a recursos tecnológicos se requieren los equipos de los que dispone la empresa como lo son equipos de computo, maquinaria y equipos de aseo como lo son hidrolavadoras, aspiradoras y en general la totalidad de insumos. Finalmente en alusión a los recursos financieros se requiere invertir en términos generales en los siguientes ítems: \$2.000.000 honorarios de profesional encargado de levantar la información de la empresa, construir los procedimientos, políticas, lineamientos y demás con referencia a las sugerencias de este informe, adicionalmente por realizar la aplicación del Benchmarking al portafolio de productos y servicios. \$1.000.000 organización y ejecución de las capacitaciones, sensibilizaciones y talleres en lo referente al personal. \$892.000 referentes a las bonificaciones mensuales para el personal operativo comprendido en Operarias de Aseo y Toderos.	Recursos financieros invertidos en la implementación de la propuesta / recursos financieros planeados inicialmente para la implementación de la propuesta	informe de ejecución de la propuesta con el detalle de la utilización de los recursos, de acuerdo con la planificación, sin incurrir en erogaciones adicionales.	Se optimiza la gestión de los recursos requeridos en la operación de la organización. Se evidencia el ahorro en los insumos utilizados por la empresa.

ASPECTOS DE GERENCIA ADMINISTRATIVA

MISIÓN

Satisfacer la necesidad de servicios de aseo y soluciones integrales, garantizando a nuestros clientes el desempeño óptimo de sus labores mediante sistemas de outsourcing, distinguiéndonos por brindar un servicio de calidad enfocado a la ecología y siendo respetuosos del cuidado y mejoramiento del medio ambiente. Contamos con personal capacitado, insumos y maquinaria de alta tecnología que permiten el mejoramiento del entorno de nuestros clientes.

VISIÓN

Llegar a ser una de las empresas prestadoras de servicios de aseo y soluciones integrales de limpieza, con altos estándares calidad, con un enfoque ecológico para el cuidado y mejoramiento del medio ambiente, ganando así un reconocimiento a nivel nacional que nos permita ser la mejor opción en el sector, cumpliendo con las expectativas de nuestros clientes.

POLÍTICA DE CALIDAD

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes brindándoles servicios y productos de calidad. Para tal fin nos comprometemos a:

- Utilizar personal altamente calificado.
- Mejorar continuamente los procesos de la empresa.
- Contribuir con la generación de empleo a nivel nacional.
- Respetar el medio ambiente y contribuir a su mejoramiento.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

- Limpieza y desinfección.
- Mantenimiento locativo.

- Servicio de cafetería.
- Mantenimiento de jardines.
- Suministro de insumos.
- Administración de propiedad horizontal.
- Alquiler de equipos.
- Lavado ecológico de vehículos a domicilio.
- Productos de aseo industrial y para el hogar.

Para mayor claridad de los servicios prestados por la empresa, en la imágenes 1, 2, 3, 4, 5,6 se presentan las fotografías de la prestación de servicio, por parte de NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S.

Imagen Número 1. Limpieza y aplicación de brilladora en piso de oficina.

Imagen Número 2. Limpieza paredes parqueadero Edificio Residencial Palatino, Barrio Cedritos.

Imagen Número 3. Limpieza Piso salón comunal Edificio Residencial Palatino, Barrio Cedritos.

Imagen Número 4. Limpieza Exterior, Colegio San Luis Gonzaga, del barrio Quiroga.

Imagen Número 5. Aspiración y limpieza piso alfombrado de oficina.

Imagen Número 6. Personal de la empresa que presta su servicio en el Colegio San Luis Gonzaga, del barrio Quiroga.

6.1.4 Técnicas de Innovación a aplicar para el mejoramiento de la empresa

Para el desarrollo del proyecto de fortalecimiento empresarial al interior de la firma NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S, se plantean dos tipos de innovación, a través de los cuales se articula la propuesta de mejoramiento a desarrollar con el objetivo de subsanar las debilidades identificadas y priorizadas durante las diversas etapas de ejecución de este trabajo, las cuales son los siguientes:

Innovación Organizativa:

Teniendo como referencia la aplicación de la metodología CARIBE en el análisis de la problemática evidenciada en la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S, con base en los hallazgos resultantes del diagnóstico inicial realizado durante la primera etapa de este trabajo, en desarrollo del primer objetivo específico, se identifica la necesidad de trabajar de forma intensificada en las siguientes áreas de mejoramiento Gestión del Talento Humano, Gestión Administrativa y Financiera y Gestión de Mercadeo y Ventas en las cuales se encuentran comprendidas las principales debilidades de la empresa.

De acuerdo con lo anterior se establece trabajar de forma prioritaria en el área de gestión del talento humano, ya que es en la que se identifica el mayor número de las debilidades identificadas a partir de la matriz de análisis D.O.F.A, por lo cual en congruencia con lo consignado en el manual de OSLO, se trabajara a partir del desarrollo de la innovación en términos organizativos, teniendo en cuenta que se genera una propuesta de mejoramiento encaminada a subsanar las debilidades de la empresa a partir de la reorganización de sus procesos y la integración de mejores prácticas administrativas.

Principalmente se enfoca el trabajo en el mejoramiento del clima laboral en la empresa, a través de la implementación de políticas relacionadas con la motivación e incentivo de la productividad en el personal, de cara a fortalecer las relaciones con los clientes tanto internos como externos de la organización, todo esto con el ánimo de optimizar la ejecución de los procesos y fomentar la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

Adicionalmente y con base en la construcción de un esquema para la segregación de tareas y el establecimiento de un sistema de retribución recíproca en alusión a las políticas referidas anteriormente se plantea efectuar metodologías concisas que enmarquen en el personal la identidad organizacional y un sentido de pertenencia que promueva su continuidad, eliminando de esta manera las debilidades en lo relacionado con el recurso humano.

Otra área a trabajar dentro de este contexto de innovación, es lo relativo a la Gestión Administrativa y Financiera de la empresa, ya que es dentro de esta que se evidencia una de las debilidades referidas en la matriz de análisis D.O.F.A. teniendo en cuenta la falta de recursos de la organización para continuar con el proceso de expansión en el mercado que logro ejecutar con éxito en su primer año de operación y que en consecuencia la mantiene con un nivel estable de contratos que no le permite crecer.

Lo cual sugiere que se requiere establecer un esquema financiero divergente para inyectar capital a la organización con el propósito de llevar a cabo inversiones estratégicas, que permitan maximizar los retornos y mantener un flujo adecuado de efectivo para sortear las situaciones complejas que se presentan en su operación cotidiana, lo que podría sugerir la necesidad de incluir socios inversionistas o potencializar las relaciones comerciales con aliados estratégicos para lograr optimizar la utilización de los recursos.

Innovación en mercadotecnia:

A partir de lo referido en el manual de OSLO y teniendo en cuenta que una de las debilidades identificadas al interior de la empresa hace alusión a la Gestión del Mercadeo y Ventas, se pretende encaminar el trabajo en lo que respecta a este tópico, en fortalecer los aspectos en los cuales se evidencia la debilidad, la cual se relaciona con la poca o nula demanda en algunos de los productos y servicios ofertados por la empresa, lo cual no ha permitido que estos se posicionen con respecto a sus competidores.

De acuerdo con la priorización de las debilidades, se determina que lo relacionado con los productos y servicios ofrecidos por la empresa en términos de su aceptación en el mercado y su demanda, representa un aspecto a tratar dentro de la organización, pero a la vez el que demuestra el menor peso y por lo tanto la menor prioridad para el enfoque de este trabajo y para su tratamiento.

Sin embargo, de acuerdo con lo anterior y teniendo en cuenta que este factor le resta competitividad a la empresa frente al mercado en el que ejerce su operación, se considera necesario aplicar también la innovación a nivel de la mercadotecnia, teniendo como enfoque optimizar los servicios ofrecidos por NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S, con base en las necesidades de los clientes que comprenden su nicho de mercado, por lo cual se plantea fortalecer los canales de venta y promoción a través de los cuales la empresa llega a su mercado objetivo, para de esta forma lograr ampliar el canal y el alcance de la organización en pro de incrementar su número de clientes y por tanto sus ingresos a nivel financiero.

Otro aspecto importante a trabajar es la evaluación de la factibilidad de los productos ofertados por la empresa, con respecto al personal que se requiere para ello y su participación dentro del mercado, por lo cual se establece la sugerencia de realizar un estudio de Benchmarking, con el propósito de identificar mejores prácticas para su implementación en la organización.

Lo anterior propone estudiar a partir de los competidores directos de la empresa los productos que demanda el mercado en términos de sus precios, características, diferenciales y demás elementos que generen valor agregado, adaptándolas a las necesidades del mercado objetivo de la empresa y del sector para potencializar de esta forma su participación.

Adicionalmente se propone evaluar la metodología empleada para la venta de los productos y servicios de la empresa, descentralizando la gestión en un equipo especializado de ventas que refuerce la presencia de la empresa en el mercado a la vez que le añade alcance, permitiéndole llegar a más clientes dentro de su

nicho y a la vez penetrar nuevos mercados y diversificar su portafolio a partir de la atención de las necesidades evidenciadas en sus clientes.

Técnicas de creatividad a aplicar:

Para el desarrollo de los tipos innovaciones planteadas en la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S, las cuales se enfocan en los frentes descritos anteriormente (Organizativa y de Mercadotecnia), teniendo como referencia y generando acciones en particular en lo relacionado a la Gestión del Talento Humano, siendo esta el área en la que se plantean cuatro de las seis debilidades identificadas en la organización y a la vez las que tienen mayor peso a partir de la priorización, aplicar las siguientes técnicas para el desarrollo y la creatividad en términos de la generación de propuestas divergentes de mejora, que permitan eliminar las debilidades identificadas, para la realización del proyecto de fortalecimiento en la empresa.

De acuerdo con lo anterior se propone la utilización de las técnicas listado de atributos, lluvia de ideas y mapa mental para la generación de las acciones de mejora, relacionadas con el fortalecimiento y desarrollo integral de la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S.

➤ **Listado de atributos:**

Tópico: Gestión del talento humano – Problemas con el personal

Atributos:

- La alta Gerencia realiza procesos de selección constantes en la empresa.
- Se establecen una serie de requisitos fácilmente identificables para la contratación.
- La capacitación del personal es principalmente de carácter operativo y no toma mucho tiempo.
- El trabajo que realizan los trabajadores es verificable y medible.
- La asignación del trabajo está relacionada directamente con el cargo ejercido por la persona y no es muy variable.

Oportunidades de mejora.

- ¿Pueden los procesos de capacitación descentralizarse de la Gerencia, para optimizar su alcance y efectividad?
- ¿Los requisitos para la selección del personal podrían reajustarse para garantizar la entrada del personal calificado e idóneo para el cargo?
- ¿Además de la capacitación a nivel operativo, podría brindarse formación a nivel administrativo con un énfasis, que permitiera al personal ser más competitivo y alineado con los objetivos de la empresa?
- ¿Podría establecerse un esquema de control de mayor alcance, pero que promoviera en los trabajadores un sentido de autonomía y compromiso con respecto al desarrollo de sus funciones?
- ¿Existe la forma de integrar incentivos que motiven al personal y que a la vez promuevan la proactividad en el mismo?

➤ Lluvia de ideas:

➤ **Mapa mental:**

6.1.5 Análisis de factibilidad de proyecto de fortalecimiento e innovación empresarial

Partiendo de la Gestión del Talento Humano como el área de mejoramiento con el mayor número de debilidades priorizadas al interior de la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S, y evaluándola como el punto crítico para la generación de la propuesta de fortalecimiento, a partir de la realización del respectivo análisis se contempla como medida principal estructurar un programa de administración y gestión del personal, articulado a través de políticas y lineamientos que permitan fortalecer los vínculos entre la organización y las personas que laboran en ella, promoviendo también el aumento en la productividad y la competitividad de la organización frente al mercado.

Es posible establecer la viabilidad de esta propuesta con respecto a su mínima implicación de recursos y a su fuerte como aspecto transversal en los resultados esperados, ya que en este tipo de empresas el crecimiento sostenible está altamente definido por la cantidad de personal de las que se disponga para atender oportunamente las demandas del mercado. Esto además generaría un impacto positivo en la ejecución y estructura de los procesos al interior de la empresa, algo significativo para la certificación ISO 9001 requerida para ingresar a competir en un nicho de mercado de mayor exigencia, en el cual se facilitaría la

expansión y desarrollo de la organización en términos financieros y potencialmente en todas sus esferas de actuación.

En consecuencia con lo anterior la propuesta comprende un estudio que no requiere mayores inversiones para la determinación de su viabilidad y posterior ejecución en la organización y por el contrario generaría los resultados esperados en la subsanación de las debilidades identificadas. Comprende este desde el proceso de selección, las diversas etapas relacionadas con la gestión del talento humano, lo cual de forma complementaria haría alcanzable los objetivos estratégicos en esta área, si se establecieran políticas y lineamientos que delimitaran el desarrollo de las funciones por parte del personal, con lo cual si bien serían necesarios llevar a cabo controles al respecto, la labor de supervisión sería más dinámica y efectiva en su ejecución.

También es posible partir de los beneficios de la propuesta de mejoramiento organizacional en términos de la optimización de la gestión del talento humano sería factible alcanzar mejores resultados, ya que se plantearía un mayor alcance a nivel organizacional y un enfoque más productivo, lo cual tendría su principal fuerte en la satisfacción de los clientes, así como la consecución de contratos de mayor relevancia que apalanquen el crecimiento de la organización, entre tanto es posible llevar a cabo la ejecución de la propuesta de mejoramiento sin que se requiera descuidar otros frentes estratégicos del negocio.

Adicionalmente se evalúa la propuesta de mejora estudiando su viabilidad, de acuerdo con los siguientes frentes estratégicos del negocio:

Análisis de factibilidad en términos de mercadeo:

La propuesta de mejora generada para la subsanación de las debilidades en términos del personal al interior de la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S, evidencia factibilidad para su implementación, ya que comparativamente con las tendencias del mercado y principalmente las de sus competidores, la gestión del personal se encuentra formalmente procedimentada, con una estructura establecida, a la vez que está enmarcada en términos de la productividad como un objetivo estratégico para el desarrollo de las actividades.

En consecuencia con lo anterior resulta significativo general unas políticas fundamentadas en la retención y desarrollo del personal, que fomente la satisfacción de sus clientes a través de la ejecución de un servicio de calidad.

Por lo anteriormente referido la propuesta evidencia viabilidad, ya que a nivel de mercadeo permite potencializar el alcance de la organización en la transmisión su

identidad, logrando ponerla a la par de sus competidores, con lo cual se hace posible que alcance los resultados esperados para justificar su operación.

Análisis de factibilidad en términos técnicos:

Con base en los requerimientos para la ejecución de la propuesta de mejora al interior de la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S, se determina su factibilidad, ya que a nivel tecnológico no requiere implementar ningún esquema diferencial al empleado actualmente por la empresa en términos de maquinaria y de equipos.

A nivel operativo implica efectuar continuas capacitaciones y reorganizar las prácticas efectuadas en la empresa, para alinearlas de esta manera con lo propuesto en pro de su mejoramiento, teniendo como referencia fortalecer las relaciones entre la organización y las personas que la componen a través de las políticas y los lineamientos encaminados a optimizar y estandarizar la gestión del personal.

De acuerdo con lo anterior en términos técnicos la propuesta implica la construcción de la metodología óptima para la gestión del recurso humano que en términos generales, permite a la organización fortalecerse en la ejecución de sus procesos así como en su oferta de valor con respecto a su clientes, lo cual se traduce en múltiples beneficios a nivel de reputación y posicionamiento.

Análisis de factibilidad en términos medioambientales:

En cuanto a la factibilidad de la propuesta con respecto al medioambiente, se establece que no tiene mayor implicación ya que no requiere de la utilización directa de recursos y por el contrario puede presentarse amigable con el medio ambiente, ya que a través de lo propuesto es posible generar un impacto positivo, fomentando un adecuado manejo de los residuos, la prevención del desperdicio de los recursos y la ejecución sostenible de los procesos.

En términos culturales fomenta un cambio radical de carácter positivo, ya implica un cambio de paradigma en la organización y por ende en su personal, encaminada a un incremento de la productividad y eficiencia, entre tanto se promueven las relaciones tanto internas como externas, promoviendo un enfoque integral en las personas.

Adicionalmente en términos sociales resulta conveniente ya que fomenta el mejoramiento en la calidad de vida de las personas relacionadas con la

organización, ya que no solo les brinda un mejor lugar para trabajar y la estabilidad necesaria para el desarrollo de los proyectos personales, si no que a la vez promueve su motivación y compromiso para con la organización.

Análisis de factibilidad en términos económicos y financieros:

En términos económicos la propuesta evidencia su factibilidad ya que requiere específicamente, una inversión relacionada con la implementación de un programa de gestión integral del talento humano con base en políticas y lineamientos, que no resulta elevada para que la organización asuma su ejecución.

Adicionalmente presenta múltiples beneficios como el aumento en la productividad y competitividad de la organización frente a sus clientes, mayor alcance frente a sus competidores y una disminución directa en los costos del proceso de selección ya que se promueve la continuidad y estabilidad del personal.

Teniendo como referencia la creación de incentivos relacionados con el incremento en la productividad, se debe tener plena claridad respecto a que se plantea que no sean superiores a \$ 74.000 para el caso de las Operarias de Aseo \$100.000 para el caso de los Toderos, ya que los salarios devengados por el personal de tipo operativo oscila entre un salario mínimo mensual legal vigente y los \$750.000, por lo cual es un monto abordable por la empresa para su ejecución, adicionalmente se plantea entregar los beneficios al personal de acuerdo con su desempeño mes vencido y en especial con base en su cumplimiento con respecto a la jornada laboral teniendo como objetivo reducir el ausentismo en los empleados y potencializar el compromiso en los mismos.

A continuación, en las tablas número 11, 12,13, 14, 15,16; se presentan las proyecciones financieras generadas en términos de la propuesta de fortalecimiento planteada para la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S:

Tabla Número 11. Balance General.

En esta tabla se presenta el balance general de la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S al mes de agosto de 2015, adicionalmente presentando la proyección a diciembre de 2015, con lo cual se refleja que la situación financiera de la empresa pese a su tiempo de operación es positiva.

NACIONAL DE LIMPIEZA SAS NIT. 900737115-7 BALANCE GENERAL DEL 1 DE JUNIO AL 31 DE AGOSTO DE 2015			
		31/08/2015	PROYECCION 31/12/15
1	ACTIVO	27.728.202,00	36.970.936,00
11	DISPONIBLE	21.230.747,00	28.307.662,67
1105	CAJA	947.791,00	1.263.721,33
110505	Caja general	947.791,00	1.263.721,33
1110	BANCOS	20.282.956,00	27.043.941,33
111005	Moneda nacional	20.282.956,00	27.043.941,33
13	DEUDORES	285.455,00	380.606,67
1355	ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES O SALDOS A FAVOR	285.455,00	380.606,67
135530	Autorretención del CREE	242.000,00	322.666,67
135595	Otros	43.455,00	57.940,00
15	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	6.212.000,00	8.282.666,67
1520	MAQUINARIA Y EQUIPO	6.212.000,00	8.282.666,67
152001	MAQUINARIA Y EQUIPO	6.212.000,00	8.282.666,67
2	PASIVO	9.812.020,00	13.082.693,33
23	CUENTAS POR PAGAR	6.494.135,00	8.658.846,67
2335	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	1.200.000,00	1.600.000,00
233525	Honorarios	1.200.000,00	1.600.000,00
2365	RETENCIÓN EN LA FUENTE	30.450,00	40.600,00
236525	Servicios	30.450,00	40.600,00
2367	IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO	26.400,00	35.200,00
236701	RÉGIMEN SIMPLIFICADO	26.400,00	35.200,00
2368	IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	10.626,00	14.168,00
236801	IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	10.626,00	14.168,00
2370	RETENCIONES Y APORTES DE NÓMINA	3.508.978,00	4.678.637,33
237005	Aportes a entidades promotoras de salud, EPS	3.341.224,00	4.454.965,33
237006	Aportes a administradoras de riesgos profesionales, ARP	30.206,00	40.274,67
237010	Aportes al ICBF, SENA y cajas de compensación	137.548,00	183.397,33
2380	ACREEDORES VARIOS	1.717.681,00	2.290.241,33
238030	Fondos de cesantías y/o pensiones	1.717.681,00	2.290.241,33
24	IMPUESTOS, GRAVÁMENES Y TASAS	722.885,00	963.846,67
2408	IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	722.885,00	963.846,67
240801	IVA GENERADO EN VENTAS	1.050.172,00	1.400.229,33
240802	IVA DESCONTABLE EN COMPRAS	-300.887,00	-401.182,67
240803	IVA RETENIDO	-26.400,00	-35.200,00
26	PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	2.595.000,00	3.460.000,00
2610	PARA OBLIGACIONES LABORALES	2.595.000,00	3.460.000,00
261005	Cesantías	1.100.000,00	1.466.666,67
261010	Intereses sobre cesantías	245.000,00	326.666,67
261015	Vacaciones	520.000,00	693.333,33
261020	Prima de servicios	730.000,00	973.333,33
3	PATRIMONIO	17.916.182,00	23.888.242,67
31	CAPITAL SOCIAL	14.000.000,00	18.666.666,67
3105	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	5.000.000,00	6.666.666,67
310505	Capital autorizado	7.000.000,00	9.333.333,33
310510	Capital por suscribir (DB)	2.000.000,00	2.666.666,67
36	RESULTADOS DEL EJERCICIO	2.562.514,00	3.416.685,33
3605	Utilidad del ejercicio	2.562.514,00	3.416.685,33

360501	Utilidad del ejercicio	2.562.514,00	3.416.685,33
37	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	1.353.668,00	1.804.890,67
3710	RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	1.353.668,00	1.804.890,67
371001	Resultado de ejercicios anteriores	1.353.668,00	1.804.890,67

Tabla Número 12.Descripción de costos propuesta- operarias de aseo.

A continuación se presenta la descripción de los costos referentes a la prestación del servicio de limpieza ofrecido por la empresa y en lo relacionado con el personal (Operarias de Aseo)de octubre a diciembre de 2015, generando una proyección con la inclusión de la bonificación extralegal propuesta y los precios al público, los cuales se encuentran dentro de la media competitiva del mercado.

COSTOS ASOCIADOS AL PERSONAL 2015 OPERARIAS DE ASEO	
CONCEPTO	VALOR
SALARIO DEVENGADO	\$ 792.350,00
SALARIO BÁSICO	\$ 644.350,00
SUBSIDIO DE TRANSPORTE	\$ 74.000,00
BONIFICACIÓN EXTRALEGAL	\$ 74.000,00
SUBTOTAL	\$ 792.350,00
SEGURIDAD SOCIAL	
PENSION	\$ 77.364,00
ARL	\$ 15.722,00
CAJA DE COMPENSACION	\$ 25.774,00
TOTAL SEGURIDAD	\$ 118.860,00
PRESTACIONES SOCIALES	
CESANTIAS	\$ 59.839,00
INT/CESANTIAS	\$ 7.181,00
PRIMA	\$ 59.839,00
VACACIONES	\$ 26.869,00
TOTAL PRESTACIONES	\$ 153.727,00
DOTACION	\$ 40.000,00
PRECIO POR OPERARIO	\$ 1.104.937,00
COSTO DE ADMON 12%	\$ 123.712,00
SUBTOTAL	\$ 1.228.649,00
IVA	\$ 18.474,00
AIU	\$ 115.465,00
PRECIO AL CLIENTE	\$ 1.247.124,00

Tabla Número 13.Descripción de costos propuesta – Toderos:

A continuación se presenta la descripción de los costos referentes a la prestación del servicio de limpieza ofrecido por la empresa y en lo relacionado con el personal (Toderos)de octubre a diciembre de 2015, generando una proyección con la inclusión de la bonificación extralegal propuesta y los precios al público, los cuales se encuentran dentro de la media competitiva del mercado.

COSTOS ASOCIADOS AL PERSONAL 2015 TODEROS	
CONCEPTO	VALOR
SALARIO DEVENGADO	\$ 818.350,00
SALARIO BÁSICO	\$ 644.350,00
SUBSIDIO DE TRANSPORTE	\$ 74.000,00
BONIFICACIÓN EXTRALEGAL	\$ 100.000,00
SUBTOTAL	\$ 818.350,00
SEGURIDAD SOCIAL	
PENSION	\$ 77.364,00
ARL	\$ 15.722,00
CAJA DE COMPENSACION	\$ 25.774,00
TOTAL SEGURIDAD	\$ 118.860,00
PRESTACIONES SOCIALES	
CESANTIAS	\$ 59.839,00
INT/CESANTIAS	\$ 7.181,00
PRIMA	\$ 59.839,00
VACACIONES	\$ 26.869,00
TOTAL PRESTACIONES	\$ 153.727,00
DOTACION	\$ 40.000,00
PRECIO POR OPERARIO	\$ 1.180.937,00
COSTO DE ADMON 12%	\$ 142.712,00
SUBTOTAL	\$ 1.322.650,00
IVA	\$ 21.162,00
AIU	\$ 132.265,00
PRECIO AL CLIENTE	\$ 1.343.812,00

Tabla Número 14. Proyección del flujo de caja para el semestre.

Se presenta la proyección del flujo de caja para la empresa posterior a la implementación de la propuesta, teniendo en cuenta los aumentos en la productividad y los beneficios obtenidos.

Mes	Oct-15	Nov-15	Dic-15	Ene-16	Feb-16
Ingresos					
Saldo anterior	\$ -	\$ 4.108.000,00	\$ 5.108.000,00	\$ 6.108.000,00	\$ 6.108.000,00
ingresos ventas	\$ 18.000.000,00	\$ 18.000.000,00	\$ 18.000.000,00	\$ 22.000.000,00	\$ 23.000.000,00
Recursos propios	\$ 5.000.000,00	\$ 2.500.000,00	\$ 2.500.000,00	\$ -	
Crédito	\$ 4.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	
Total ingresos	\$ 27.000.000,00	\$ 24.608.000,00	\$ 25.608.000,00	\$ 28.108.000,00	\$ 29.108.000,00
Egresos					
Inversiones	\$ 4.892.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	
Gastos					
Personal	\$ 15.000.000,00	\$ 16.500.000,00	\$ 16.500.000,00	\$ 18.000.000,00	\$ 18.000.000,00
Material	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00
Gastos generales	\$ -	\$ -			
Total egresos	\$ 22.892.000,00	\$ 19.500.000,00	\$ 19.500.000,00	\$ 21.000.000,00	\$ 21.000.000,00
Efectivo total del periodo	\$ 4.108.000,00	\$ 5.108.000,00	\$ 6.108.000,00	\$ 7.108.000,00	\$ 8.108.000,00

Tabla Número 15. Inversión requerida para la implementación de la propuesta:

Se relacionan las inversiones requeridas para el desarrollo de la propuesta, contemplando el rubro de cada una de ellas y totalización.

Relación de Inversiones para el proyecto - octubre de 2015	
Descripción	Valor
Levantamiento de información de la empresa.	\$ 3.000.000,00
Creación de políticas y procedimientos para la empresa.	
Benchmarking portafolio de productos y servicios.	
Planeación, organización y realización de reuniones, capacitaciones y sensibilizaciones al personal.	\$ 1.000.000,00
Bonificaciones extralegales Operarias de Aseo.	\$ 592.000,00
Bonificaciones extralegales Toderos.	\$ 300.000,00
Total	\$ 4.892.000,00

Tabla Número 16. Proyección de la situación a largo plazo:

Se proyecta la situación a largo plazo de la empresa, posterior a la implementación de la propuesta, en un periodo de 5 años, teniendo en cuenta un crecimiento propuesto del 20% anual.

Año	Inversiones	Gastos	Inversiones + Gastos	Ingresos	Ingreso neto
2015	\$ 4.892.000,00	\$ 216.000.000,00	\$ 220.892.000,00	\$ 264.000.000,00	\$ 43.108.000,00
2016	\$ 9.784.000,00	\$ 226.800.000,00	\$ 236.584.000,00	\$ 316.800.000,00	\$ 80.216.000,00
2017	\$ 14.676.000,00	\$ 238.140.000,00	\$ 252.816.000,00	\$ 380.160.000,00	\$ 127.344.000,00
2018	\$ 19.568.000,00	\$ 250.047.000,00	\$ 269.615.000,00	\$ 456.192.000,00	\$ 186.577.000,00
2019	\$ 24.460.000,00	\$ 262.549.350,00	\$ 287.009.350,00	\$ 547.430.400,00	\$ 260.421.050,00

6.2. Vinculación de propuesta de proyecto de fortalecimiento empresarial con plan de negocio.

Teniendo en cuenta el tiempo de operación que lleva la empresa Nacional de Limpieza S.A.S sería reiterativo aplicar un plan de negocio, ya que tendría demasiados puntos en común con el Plan de Fortalecimiento empresarial.

Con lo desarrollado hasta el momento basado principalmente en el diagnóstico, se considera de mayor relevancia enfocarse en superar los problemas actuales (como lo relacionado con la gerencia del talento humano).

Pese a lo anterior, resultaría conveniente estudiar posterior a la implementación del Plan de Fortalecimiento Empresarial, la viabilidad de desarrollar un plan de Negocio en pro de lograr la expansión y capitalización de la empresa.

6.2 Impacto aplicación propuesta de fortalecimiento empresarial.

Los cambios generados tras el inicio de la aplicación del plan de fortalecimiento empresarial en Mayo de 2015, se evidenciaron de la siguiente manera:

1. En lo concerniente a la política anti ausentismo, se observó una disminución en el número de incidentes relacionados a incumplimiento de la jornada laboral y de la no asistencia a la misma.

Para corroborar dicha disminución, se realizó una tabla en donde se enumeran el número de incidentes desde Agosto del 2014, hasta septiembre del presente año. Dicha información es suministrada por parte de la gerencia de NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S, John Alexander Aránzazu, quien basado en quejas de clientes, quejas de empleados, memorandos y en propias vistas a las instalaciones donde se presta el servicio, proporcionó los datos que permitieron la realización de dicha tabla.

Cabe anotar que la realización de esta tabla se hizo de manera coordinada con la empresa, ya que esta la que al final suministro los datos para su realización.

A continuación, como se puede apreciar en la tabla número 17, se constata la disminución del número de incidentes.

Tabla Número 17. Número de incumplimientos en NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S en los últimos 13 meses.

Año	Incidentes	Incumplimiento Horario laboral	Ausentismo TOTAL a la jornada laboral
2014	Mes	Número de casos	
	Agosto	10	8
	Septiembre	9	8
	Octubre	9	7
	Noviembre	10	9
	Diciembre	15	10
2015	Enero	12	8
	Febrero	10	8
	Marzo	9	8
	Abril	10	7
	Mayo	8	6
	Junio	6	4
	Julio	6	3
	Agosto	3	3
	Septiembre	4	1

APLICACIÓN PLAN DE
FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

Para tener una mayor claridad de la disminución del número de incidentes, se realizó el promedio de incidentes de incumplimiento laboral durante los periodos de Agosto de 2014-Abril de 2015 (periodo en el que aún no se había aplicado el plan de fortalecimiento, y el periodo Mayo de 2015-Septiembre de 2015 (periodo en el que se implementó el plan de fortalecimiento empresarial).

Con base a estos promedios se observó, que en primer periodo promediado, el número de incidentes fue de 10,44; mientras que en el segundo, el promedio fue de 5,5, que equivale en una disminución de casi la mitad de incidentes.

En cuanto al otro ausentismo total en la presentación de los servicios, en el periodo comprendido entre Agosto 2014-Abril 2015 el promedio mensual de incidente fue de 8, 1, mientras que en el periodo de Mayo 2015-Septiembre 2015 fue de 3.4. Para una mayor claridad ver la tabla número 18.

Tabla Número 18. Promedio mensual incidentes de ausentismo en la empresa.

	Periodo Agosto 2014/Abril 2015		Periodo Mayo 2015/Septiembre 2015	
Incidentes	No. Incidentes	Promedio mensual	No. Incidentes	Promedio Mensual
Incumplimiento Horario	94	10,44	27	5,4
Ausentismo TOTAL	73	8011	17	3,4

Una de las herramientas que ayudaron a la disminución de estas debilidades, fue la aplicación del Formato de control de registro y entrada y salida (Ver tabla número 19), el cual mediante la colaboración de terceros como celadores, recepcionistas y administradores ha permitido llevar un registro real del cumplimiento del horario del trabajador, y ha conllevado a tener un seguimiento más fiable del mismo.

Tabla número 19. Formato de control de registro de entrada y salida.

 Nacional de Limpieza	Formato de control de registro de entrada y salida		Sello de la Empresa	
	Nombre Trabajador	Hora de entrada	Hora de Salida	Firma

2. En cuanto a la política de mejoramiento en el clima organizacional, y de la mano de la disminución de ausentismo, se ha mejorado el clima dentro de la empresa, ya que varios de los sobresaltos entre la gerencia y el personal operativo derivaban en el no cumplimiento de los horarios laborales por parte de los empleados.

El impacto más notorio concerniente a estos temas, fue que en el tiempo en el que se inició el plan de fortalecimiento no se presentaron despidos ni renunciaciones, las cuales en el periodo anterior en la implementación fueron bastante comunes según la información suministrada por la empresa, y entre los causales se encontraba las bajas expectativas dentro de la empresa que manifestaron algunos de los empleados que no continuaron en la empresa.

3. En lo referente a la política de desarrollo de personal, no se ha encontrado un cambio sustancial, debido a que al ser en su mayoría personal operativo no tiene muchas oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, además el hecho de que muchos de los empleados operativos no cuentan con estudios técnicos y profesionales no ha permitido ni facilita ascenso en otras áreas dentro de la organización.

4. En relación a la aplicación de mecanismos de control y espacios para la evaluación del desempeño del personal, se logró, a través del formato de evaluación de desempeño, (ver tabla número 20), la aplicación de una evaluación de desempeño según un periodo establecido por la empresa, la cual se realiza en la mayoría de los casos mensualmente o quince días en algunos casos especiales.

La aplicación de este formato permitió la identificación de puntos de mejoramiento de los empleados, haciendo posible que en caso de requerir de capacitaciones estas estén orientadas al fortalecimiento y superación de debilidades y no sean tan generales.

Además debido a la periodicidad en la aplicación de este formato, permite tener un registro de la evolución o devolución del empleado, lo que permite generar lecciones aprendidas en cuanto a realización de capacitaciones y superación de debilidades del personal.

5. En cuanto a la búsqueda de nuevas fuentes de financiación, en el momento la empresa no ha encontrado inversores que inyecten capital a la empresa, en parte porque la gerencia de la empresa es renuente a perder autonomía.

Por otra parte se logra aplicar el pago a proveedores a 30 días, lo cual ha permitido una mejora y mayor eficiencia en la programación de los pagos a proveedores, posibilitando a la empresa a no estar supeditada a depender del pago de los clientes, y tener un mayor tiempo de acción en caso de mora de estos sin que esto afecte las obligaciones financieras de la empresa.

Tabla Número 20.Formato de Evaluación de Desempeño

		FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO				Versión: 01	
EVALUADO		Nombre:					
		C.C.: Cargo:					
EVALUADOR		Nombre:					
		Cargo:					
PERÍODO:							
AREA	DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES	NIVELES DE EJECUCIÓN				PUNTOS	
		DEFICIENTE 1 - 5,9	ACEPTABLE 6,0 - 7,9	BUENO 8,0 - 8,9	EXCELENTE 9,0 -10		
PRODUCTIVIDAD	PLANEACIÓN: Proyecta y establece metas acordes con la misión de la organización, determinando las acciones pertinentes a seguir dentro del período repectivo y los medios a utilizar para alcanzar dichas metas.						
	UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS: Asigna labores del área de acuerdo a los perfiles de sus colaboradores y con los requerimientos de la Compañía, teniendo en cuenta los plazos y costos de dichas labores, proveyendo los equipos y elementos requeridos.						
	CALIDAD: Tiene buen nivel conceptual, rigor y acierto técnico en el señalamiento y verificación de las especificaciones de los servicios.						
	COMPETENCIA TÉCNICA: Aporta de su formación los conocimientos y experiencia y aplica las habilidades de dirección necesarias para el desempeño de su área.						
	REPONSABILIDAD: Cumple con las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo y al área, enmarcándose en los objetivos y metas de la organización, elevando la productividad.						
		Total					

6.3 Beneficios aplicación plan de fortalecimiento Empresarial

Con la aplicación del plan de fortalecimiento empresarial propuesto para la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S se esperan los siguientes beneficios, comprendidos en los marcos referidos a continuación económicos, social, de proyección social e intangible,

6.3.1 Beneficios Económicos

Se plantea como principal beneficio económico la reducción en gastos de liquidación de empleados la cual está alrededor de \$153.000 por mes trabajado, ya que como se mencionó en apartados anteriores, a través de la aplicación de las políticas propuestas como parte del plan de mejora, se logra reducir la desvinculación unilateral por parte de los trabajadores, principalmente de tipo operativo.

De acuerdo con lo anterior y teniendo en cuenta que los trabajadores son el principal recurso de la empresa para ofrecer sus servicios, se espera también un impacto positivo en los ingresos percibidos, ya que al disminuir las renunciaciones y fomentar la motivación en los empleados, se logra cumplir con la oferta de valor que la empresa trasmite a sus cliente, lo cual repercute en la referenciación positiva de la empresa con respecto al sector y en línea directa con respecto a sus competidores, algo que significa en términos financieros una mejora en el flujo de caja debido al incremento en los contratos a efectuar, al igual que transmitir la imagen de la empresa como un lugar adecuado para trabajar en el mercado laboral.

Como se aprecia en la Tabla Número 21, en el periodo comprendido entre agosto de 2014 y Abril de 2015, en el que el plan de fortalecimiento Empresarial NO había sido aplicado, los casos de terminación unilateral de contrato eran de 21 casos, lo cual generaron como costos en dicho periodo un valor total de \$ 3519000 pesos. que en promedio mensualmente corresponden a \$ 391000 pesos.

En conclusión, al disminuir los casos de terminaciones de contrato que acarreaban costos de liquidaciones, la empresa se permite ahorrar mensualmente 391000, que pueden ser reinvertidos de mejor manera en otros aspectos diferentes a liquidaciones, o simplemente aumentar el margen de utilidades de la empresa.

Tabla Número 21. Nuero de desvinculaciones unilaterales en la Empresa.

Año	Mes	Casos de Terminación unilateral de contrato	Costo Liquidaciones
2014	Agosto	2	306000
	Septiembre	3	459000
	Octubre	2	306000
	Noviembre	3	459000
	Diciembre	5	765000
2015	Enero	4	612000
	Febrero	1	153000
	Marzo	2	306000
	Abril	1	153000
	Mayo	0	0
	Junio	0	0
	Julio	0	0
	Agosto	0	0
	Septiembre	0	0

Aplicación Plan de Fortalecimiento Empresarial.

6.3.2 Beneficios Sociales

En términos sociales la propuesta relaciona un mejor clima laboral para los empleados, a la vez que les brinda la posibilidad de optimizar sus condiciones, con respecto a su entorno personal y familiar, teniendo como referencia lograr que sean seres humanos felices, en pro de su retención a manera de un acuerdo gana – gana, en el cual se logre que la empresa disponga de una fuerza laboral optima para su desarrollo y crecimiento en el mercado y que a la vez las personas sientan agrado día a día en el cotidiano desarrollo de sus funciones.

Adicionalmente se plantea a través de la política de desarrollo del personal obtener beneficios como el crecimiento de los trabajadores en términos profesionales y laborales, brindándoles las herramientas para mejorarse académicamente y lograr de esta forma que se proyecten a escalar al interior de la empresa, lo cual previendo un adecuado crecimiento de la misma es posible, con la creación de nuevos cargos y la redistribución de funciones.

6.3.3 Beneficios a nivel de proyección Social

Se plantea como principal beneficio a nivel de proyección social generar un impacto positivo en la comunidad en la que la empresa efectúa sus labores, lo cual es posible identificar en la contratación de personas de estratos uno y dos mediante una vinculación formal que les permita mejorar sus condiciones de vida y las de sus familias, a través de una remuneración equitativa, un horario equilibrado de trabajo de acuerdo con la legislación Colombiana y una carga laboral justificable.

Otro beneficio a tener en cuenta es la vinculación de personas que no cuentan con un elevado nivel de formación, lo cual les brinda las oportunidades de ubicarse en un empleo formal, sin contar con mayor formación, lo anterior entendiendo que muchos de las personas que se postulan a las vacantes de la empresa no disponen de las oportunidades para acceder a una educación de calidad y en cambio requieren con urgencia un sustento para sus familias.

6.3.4 Beneficios a nivel intangible.

En cuanto a los beneficios de nivel intangible se plantea el mejoramiento en la imagen que los clientes tienen de la empresa, lo cual fortalece las relaciones entre la empresa y sus stakeholders, a la vez que se construye una imagen corporativa que genere valor, adicionalmente se consolida una cultura organizacional formal en términos de políticas y procedimientos que enmarcan los procesos ejecutados al interior de la empresa, lo cual representa una disminución en los tiempos de las actividades, así como la optimización de los servicios ofertados, lo cual genera un aumento en la calidad percibida.

Adicionalmente se plantea reducir mediante los controles el desperdicio de los insumos y la mala utilización o malversación de los mismos, algo que representa eficiencia en la utilización de los recursos y una posibilidad de lograr ser sostenibles en términos ambientales, previendo una futura implementación de alguna de las certificaciones ISO que pueden incrementar el alcance de la empresa en las diversas esferas que apalancan su crecimiento en el sector.

7. CONCLUSIONES

A través de todos los análisis realizados y las metodologías aplicadas se observó la viabilidad para aplicar un plan de fortalecimiento empresarial a la empresa “Nacional de Limpieza S.A.S”.

En el análisis de la industria y la actividad económica que desarrolla la empresa, se encontró que pese a la alta competitividad la empresa ha logrado un crecimiento mejor al proyectado en un año de funcionamiento. La empresa según las características nacionales corresponden al grupo de las pyme, siendo positiva que superó la clasificación de micropyme en un plazo de un año.

En cuanto el análisis de las debilidades mediante las metodologías DOFA, lista de chequeo, basados a su vez en la aplicación del método demográfico a los empleados, se determinó que había varios problemas concernientes a la gestión del talento humano, por lo que dicho tema debía ser revisado con mayor énfasis con respecto a otros.

Se considera además que “Nacional de Limpieza S.A.S” es una compañía que tiene proyección de funcionamiento más allá de los 5 años analizados en este estudio; para ello requiere mejorar la gestión de personal y continuar de manera constante su gestión comercial.

Adicionalmente se observa que un proceso de capitalización mediante acciones puede contribuir a que la empresa aumente su inversión en término de la adquisición de maquinarias y el fortalecimiento de su estrategia publicitaria las cuales le permitirían alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado.

Para puntualizar, y con relación a los objetivos específicos establecidos dentro del plan de mejoramiento empresarial, las conclusiones respecto a éstos son las siguientes:

Conclusiones frente al Objetivo específico número 1:

En cuanto a la realización del diagnóstico, este permitió conocer la situación actual de la empresa, mediante la evaluación del entorno externo de la misma, de la cual se logran apreciar factores dentro de los aspectos jurídicos y sociales de vital importancia. Por ejemplo en el entorno jurídico el cumplimiento de la normatividad en la que está regida la empresa es de vital importancia, en especial a lo concerniente al contrato, y pago de salarios de los trabajadores, así como todo el tema de impuestos.

En cuanto al entorno social, se vislumbra como en Bogotá según la localización o según el lugar que se presta el servicio, el entorno y la misma cultura de las personas varía considerablemente, por lo que son variables que siempre han de tenerse en cuenta para la prestación de los servicios.

En relación al entorno tecnológico, se evidencia que la mayor parte de la maquinaria se orienta a artículos relacionados con la limpieza. Pero la parte competitiva más que en la maquinaria, se centra es en la forma que se opera, por lo que una clara capacitación de los empleados es más importante que las máquinas en sí, ya que son estos quienes finalmente prestan el servicio.

También se pudo evidenciar que al ser una empresa todavía pequeña, existe una alta adaptabilidad y disponibilidad para realizar los cambios que se requieran, ya que aún no se ven problemas burocráticos y diferencias incorregibles, a su vez que al ser una empresa joven todavía su parte administrativa tiene una buena disponibilidad para la aplicación del plan de fortalecimiento empresarial.

Conclusiones de acuerdo con el Objetivo específico número 2:

Por medio de la realización del Mapa de procesos de la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S, se conocen las áreas y procesos principales de la empresa, así como sus características en cuanto así son procesos de apoyo, operacionales o estratégicos.

Para este caso, se concluye que la empresa se compone de la siguiente manera:

- Procesos Estratégicos: Direccionamiento Estratégico; Gestión Mercadeo y Ventas; Gestión Comercial.
- Procesos Operacionales: Pedido del cliente; Diseño y desarrollo de servicios; Prestación del servicio; Seguimiento y medición.
- Procesos de Apoyo: Gestión de Talento Humano; Gestión Administrativa y Financiera; Gestión de Compras.

Como consecuencia de lo anterior, y mediante la aplicación de metodología CARIBE, específicamente los métodos DOFA y el enfoque sistémico de la empresa, se concluye de acuerdo al objetivo de identificar las áreas de mejoramiento dentro de la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S, corresponden a :

- Gestión de talento humano.
- Gestión Administrativa y financiera.
- Gestión Mercadeo y Ventas.

Conclusiones para el Objetivo específico número 3:

Se deduce, de acuerdo al objetivo de Establecer las principales debilidades presentadas en las áreas de mejoramiento de la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S, que mediante la realización de la metodología CARIBE, y puntualmente los pasos dentro de esta como la lista de chequeo y método de votación democrática, las principales debilidades dentro de la empresa, son las siguientes:

- Falta de empoderamiento del personal operativo.
- Servicios ofrecidos de poca o nula demanda.
- Impases entre trabajadores y gerente.
- Manejo irregular de los insumos.
- Problemas de ausentismo de trabajadores: Falta de capital para un proceso de expansión.

Además, se logra deducir que dentro de las debilidades anteriormente mencionadas, la que en el método de votación democrática tuvo un mayor número de votos, es la competente al problema de ausentismo de los trabajadores de la empresa, por lo cual se toma esta como la debilidad principal de la empresa.

Conclusiones frente al Objetivo específico número 4:

A modo de conclusión de acuerdo al objetivo de Determinar las acciones de mejora a ejecutar al interior de la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S, y mediante la aplicación de CARIBE y de la metodología “como a como” las acciones a seguir para lograr una mejora en la empresa son:

- Generación de políticas que promuevan un adecuado clima organizacional.
- Se requieren incentivos en términos monetarios como bonificaciones, comisiones y beneficios que fomenten la motivación en el personal.
- Incentivos de tipo no económico que mejoren el componente actitudinal y permitan la disminución de inconvenientes entre el personal.

Conclusiones con relación al Objetivo específico número 5:

A modo de conclusión de acuerdo al objetivo de Formular una propuesta de mejoramiento que permita subsanar las debilidades identificadas en la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S.se deduce que la mejor forma para superar las debilidades de la empresa y lograr una mejora integral de esta es la creación de políticas con respecto a la gestión del talento humano así como la definición de factores no priorizados en la administración como lo es un horario justo, la implementación de una cultura organizacional con la totalidad de los elementos que esta comprende como lo son los valores, principios, entre otros.

Además se concluye que la creación de una cultura de calidad le permitirá a la empresa llegar a nuevos nichos de mercado y explotar y prestar mayor cantidad de servicios que contribuyan al crecimiento y mejora integral de la empresa.

8. RECOMENDACIONES

Con el fin de que la empresa continúe con su crecimiento financiero y operacional se recomienda lo siguiente:

Recomendaciones para el objetivo específico número 1:

Establecer periódicamente en la compañía la realización de un diagnóstico, debido a que el entorno tanto interno como externo de la compañía están en constante cambio. Además, la realización periódica según conveniencia del diagnóstico empresarial permite detectar si los problemas son superados o persisten, o si en su defecto persisten nuevos problemas a atender.

Recomendaciones con respecto al objetivo específico número 2:

En cuanto a la aplicación de la metodología CARIBE, involucrar en su aplicación al personal de la empresa, incluso a los nuevos trabajadores para que tengan claridad en el contexto en cual se encuentran.

Además sobre el desarrollo de CARIBE, siempre tomar los diferentes métodos que los componen como un sistema interrelacionado entre sí, por lo que la concordancia y la coherencia de la información que en esta metodología se

presente permitirán saber si esta se está aplicando de manera adecuada, o por el contrario requiere de ajustes,

En cuanto a las áreas de mejoramiento y en relación puntual ala rea de Talento Humano, se recomienda a la empresa no ignorar las debilidades presentadas y concientizarse en que el Talento Humano es el motor de la compañía, por lo que la armonización de esta área permitirá contribuir al mejoramiento integral de la empresa

Recomendaciones relacionadas con el objetivo específico número 3:

Prestar vital atención a las debilidades que arroje la metodología CARIBE, ya que en base a esta es que gira la formulación y aplicación del plan de fortalecimiento empresarial. En este caso la priorización arroja el ausentismo laboral como principal problema, por lo que sin descuidar los otros, este debe ser al que en primera instancia se deben enfocar los esfuerzos, ya que como la misma priorización sugiere, es la debilidad que más requiere atención.

Recomendaciones con referencia al objetivo específico número 4:

En relación al problema principal, el ausentismo de los trabajadores, aplicar metodologías de control al personal que permitan constatar la prestación y cumplimiento de los horarios de los servicios desde la distancia, y a su vez caracterizar los procesos para que el empleado tenga mayor claridad de sus funciones.

Recomendaciones vinculadas con el objetivo específico número 5:

Se recomienda aplicar el plan de fortalecimiento formulado para la subsanación de las debilidades identificadas, así como para lograr el desarrollo integral de la empresa NACIONAL DE LIMPIEZA S.A.S, con el fin de que se realice una labor de seguimiento y medición, que permita constatar que efectivamente se obtuvieron los resultados esperados. Para ello se propone adicionalmente a manera de recomendaciones específicas:

1. Enfocar los esfuerzos de mercadeo a la búsqueda de nuevos canales de distribución y ventas minoristas diferentes en el caso de la venta de los insumos de aseo.
2. Buscar un productor de insumos que permita producción en serie y abarate costo de los insumos.
3. Establecer un manual de calidad y retroalimentarlo al personal operativo.
4. Establecer un plan de incentivos para el personal operativo.
5. Realizar un organigrama donde queden claras las jerarquías de la organización.
6. Diseñar mecanismos de control de asistencias que permitan determinar el control a cabalidad del horario laboral por parte del empleado en los lugares donde prestan servicio.
7. Estudiar la viabilidad de seguir ofreciendo productos que no han sido demandados como cafetería, o en su defecto replantear la forma como se está ofreciendo dicho servicio.

Adicionalmente y de acuerdo con el análisis realizado con respecto a la propuesta de mejora se consideran pertinentes las siguientes aclaraciones:

- La gestión del talento humano en la empresa Nacional de Limpieza debe darse a través de políticas que permitan mantener una única dirección al interior de la organización.
- Se debe promover la calidad de vida de los empleados como estrategia para propiciar el sentido de pertenecía y el incremento gradual de la productividad.
- Se deben fortalecer los procesos de selección de personal al interior de la organización, al igual que los planes de incentivos, carrera y capacitación que promuevan el desarrollo de los empleados en todas las esferas de su vida.
- Para el escenario de la empresa Nacional de Limpieza es posible analizar empresas del sector, en un ejercicio de Benchmarking en el cual es posible

identificar oportunidades de mejoramiento y mejores prácticas aplicables al contexto organizacional.

9. BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

Arizabaleta, E. V. (2004). *Diagnostico organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Angular LDTA.

Ayala, J. G., Céspedes, D. A., & Velasquez, E. P. (07 de Junio de 2010). *Webquery*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de Universidad Doctor José Matías Delgado: <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/AEM/ADTESAD0001309.pdf>

Campo, C. M. (2009). *Biblioteca Digital UAO*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2015, de Universidad Autónoma de Occidente: <http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/1533/1/TAD00665.pdf>

Colombia Enterprise Ltda, *Estadísticas sociedades 2014/2013 ciuus vs. Tamaño*. (2014). Recuperado el 17 de Junio de 2015, de <http://www.colombiaenterprise.com/index.php/es/estadisticas/estadisticas-ciiu/catalog?search=8129>

Covey, S. R. (1989). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós Ibérica.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, *Anexos tercer trimestre de 2014*. (2014). Recuperado el 17 de Junio de 2015, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ceed/anexos_IIItrim14.xls

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, *Censo de Edificaciones*. (2014). Recuperado el 17 de Junio de 2015, de <http://www.dane.gov.co/index.php/esp/sala-de-prensa/comunicados-y-boletines/108-boletines/construccion-y-vivienda/4552-censo-de-edificaciones>

Escobar, J. F. (2013). *Biblioteca Digital UAO*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de Universidad Autónoma de Occidente: <http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/5210/1/TMD01595.pdf>

- Fajardo, F. E. (2007). *Repositorio UIS*. Recuperado el 09 de 09 de 2015, de Universidad Industrial de Santander: <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/11193/2/124845.pdf>
- Faria, F. a. (2004). *Desarrollo Organizacional: Enfoque integral*. Limusa.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoria Administrativa: Gestión estratégica del cambio*. Pearson.
- Herrera, J. E. (2008). *Gestión Estratégica Organizacional*. Ecoe.
- Krajewski, L. J. (2000). *Administración de Operaciones: Estrategia y análisis*. Pearson.
- LA NOTA ECONOMICA. (5 de Noviembre de 2009). *Casa Limpipia 50 años de crecimiento*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de <http://www.lanotadigital.com/business/casalimpia-50-anos-de-crecimiento-14993.html>
- Mateus, J. G., & Muñoz, J. C. (2007). *Repositorio la Salle*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2015, de Universidad de La Salle: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/5183/T12.07%20M419d.pdf?sequence=1>
- Mejia, J. S. (2010). *Biblioteca digital UAO*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Universidad Autónoma de Occidente: <http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/1563/1/TAD00690.pdf>
- Mendoza, B. Y., Garay, I. M., & Urías, M. d. (12 de Diciembre de 2011). *Webquery UJMD*. Recuperado el 10 de 09 de 2015, de Universidad Doctor José Matias Delgado: <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/MER/ADTESAD0001424.pdf>
- Murcia, H. (2014). *FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL, CON BASE EN TECNICAS ADMINISTRATIVAS MODERNAS*. BOGOTA D.C.
- Nacional de Limpieza S.A.S., *Quienes Somos*. (2015). Recuperado el 10 de Junio de 2015, de <http://www.nacionaldelimpieza.com/quienes-somos.html>
- OIKOS INMOBILIARIA. (15 de Agosto de 2014). *Crece la venta de apartamentos en Bogotá*. Recuperado el 2015 de Junio de 10, de <http://www.oikos.com.co/inmobiliaria/crece-la-venta-de-apartamentos-en-bogota>.
- Quintero, B. S., & Giraldo, A. C. (2011). *Ribuc UCP*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2015, de Universidad Catolica de Pereira: <http://ribuc.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10785/499/completo.pdf?sequence=1>

Registro Único Empresarial y Social Cámaras de Comercio, Registro Mercantil. (2015). Recuperado el 17 de Junio de 2015, de http://www.rues.org.co/RUES_Web/consultas/DetalleRM?codigo_camara=04&matricula=0000002719

Restrepo, J. A. (Noviembre de 2012). *Biblioteca Digital ICESI*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2015, de Universidad ICESI: https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/68648/1/dise%C3%B1o_plan_organizacional.pdf

Revista Dinero. (9 de Enero de 2014). *Bogotá, una ciudad de microempresas*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de <http://www.dinero.com/pais/articulo/empresas-microempresas-bogota/200407>

Terán, E. A., & Villamarin, C. M. (2013). *Repositorio UIDE*. Obtenido de Universidad Internacional del Ecuador: • <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/49/1/T-UIDE-0009.pdf>

Universidad Andres Bello, Tutorial Normas APA. Citas y Referencias según Normas APA. (2014). Recuperado el 17 de Junio de 2015, de <http://es.slideshare.net/BibliotecasUNAB/sistema-bibliotecas-unab-citas-y-referencias-bibliograficas-segn-normas-apa-actualizacin-2014>

10. ANEXOS

Anexo No.1

Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal		001	
2. Concepto 02 Actualización Espacio reservado para la DIAN 		4. Número de formulario 14339061776 (415)7707212489984(S020) 000001433906177 6	
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 9 0 0 7 3 7 1 1 5 - 7		14. Buzón electrónico 3 2	
IDENTIFICACION			
24. Tipo de contribuyente: Persona jurídica		27. Fecha expedición:	
25. Tipo de documento: 1		26. Número de identificación:	
Lugar de expedición		29. Departamento:	
28. País:		30. Ciudad/Municipio:	
31. Primer apellido		34. Otros nombres	
32. Segundo apellido		37. Sigla	
35. Razón social: NACIONAL DE LIMPIEZA SAS		UBICACION	
36. Nombre comercial:		38. País: COLOMBIA	
39. Departamento: Bogotá D.C.		40. Ciudad/Municipio: Bogotá, D.C.	
41. Dirección principal: CL 144 12 68 TO 1 AP 404		42. Correo electrónico: nacionaldelimpeza@hotmail.com	
43. Apartado aéreo		44. Teléfono 1:	
45. Teléfono 2:		CLASIFICACION	
Actividad económica		Ocupación	
46. Código: 8 1 1 0		51. Código:	
47. Fecha inicio actividad: 2 0 1 4 0 7 0 1		52. Número establecimientos:	
48. Código: 4 5 2 0		50. Código:	
49. Fecha inicio actividad: 2 0 1 4 0 5 3 0		53. Código:	
Responsabilidades, Calidades y Atributos		54. Código:	
05- Impto. renta y compl. régimen ordinario 07- Retención en la fuente a título de renta 09- Retención en la fuente en el impuesto sobre las ve 11- Ventas régimen común 14- Informante de exogena 35- Impuesto sobre la renta para la equidad - CREE.		Usuarios aduaneros	
55. Forma:		Exportadores	
56. Tipo:		57. Modo:	
58. CPC:		59. Anexos: SI ☐ NO ☒	
Para uso exclusivo de la DIAN		60. No. de Folios: 0	
61. Fecha: 2 0 1 5 0 5 1 8		Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada:	
604. Nombre: ARANZAZU DURÁN JOHN ALEXANDER		985. Cargo: Representante legal Certificado	

Anexo No.2

01

* 1 5 3 1 5 9 4 4 7 *

Cámara de Comercio de Bogotá

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE CEDRITOS

28 DE MAYO DE 2015 HORA 15:30:48

R045989496 PAGINA: 1 de 2

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE DOCUMENTOS.

LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL CERTIFICA:

NOMBRE : NACIONAL DE LIMPIEZA SAS

N.I.T. : 900737115-7 ADMINISTRACION : DIRECCION SECCIONAL DE IMPUESTOS DE BOGOTA, REGIMEN COMUN

DOMICILIO : BOGOTA D.C.

CERTIFICA:

MATRICULA NO: 02460649 DEL 30 DE MAYO DE 2014

RENOVACION DE LA MATRICULA : 9 DE MARZO DE 2015

ULTIMO AÑO RENOVADO : 2015

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CL 144 12 68 To 1 - 404

MUNICIPIO : BOGOTA D.C.

EMAIL DE NOTIFICACION JUDICIAL : asi.aseos@hotmail.com

DIRECCION COMERCIAL : CL 144 12 68 To 1 - 404

MUNICIPIO : BOGOTA D.C.

EMAIL COMERCIAL : asi.aseos@hotmail.com

CERTIFICA:

CONSTITUCION: QUE POR DOCUMENTO PRIVADO NO. sin num DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 28 DE MAYO DE 2014, INSCRITA EL 30 DE MAYO DE 2014, BAJO EL NUMERO 01840206 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA SOCIEDAD COMERCIAL DENOMINADA ASI ASEOS Y SOLUCIONES INTEGRALES SAS.

CERTIFICA:

QUE POR ACTA NO. 007 DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 17 DE ABRIL DE 2015, INSCRITA EL 17 DE ABRIL DE 2015 BAJO EL NUMERO 01931397 DEL LIBRO IX, LA SOCIEDAD CAMBIO SU NOMBRE DE: ASI ASEOS Y SOLUCIONES INTEGRALES SAS POR EL DE: NACIONAL DE LIMPIEZA SAS.

CERTIFICA:

REFORMAS:

DOCUMENTO NO.	FECHA	ORIGEN	FECHA	NO. INSC.
002	2014/06/18	ASAMBLEA DE ACCIONIST	2014/06/18	01845602
003	2014/07/07	ASAMBLEA DE ACCIONIST	2014/07/11	01850904
007	2015/04/17	ASAMBLEA DE ACCIONIST	2015/04/17	01931397

CERTIFICA:

VIGENCIA: QUE EL TERMINO DE DURACION DE LA SOCIEDAD ES INDEFINIDO

CERTIFICA:

OBJETO SOCIAL: LA SOCIEDAD TENDRA COMO OBJETO PRINCIPAL LA PRESTACION REMUNERADA DE SERVICIOS Y LA EXPLOTACION DE LA INDUSTRIA DE ASEO EN CUALQUIERA DE SUS MODALIDADES; PRESTACION DE SERVICIO DE CAFETERIA, COCINA, LAVANDERIA; PRESTAR A TERCEROS SERVICIOS DE ASEO, LAVADO, LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO DE OFICINAS, CONSULTORIOS, CENTROS MEDICOS,

ANEXO No.3.Registro Mercantil CASALIMPIAS.A

Registro Mercantil

La siguiente información es reportada por la cámara de comercio y es de tipo informativo.

Razón Social	CASALIMPIA S A
Sigla	
Cámara de Comercio	BOGOTA
Número de Matrícula	0000002719
Identificación	NIT 860010451 - 1
Último Año Renovado	2015
Fecha de Matrícula	19720221
Fecha de Vigencia	21001231
Estado de la matrícula	ACTIVA
Tipo de Sociedad	SOCIEDAD COMERCIAL
Tipo de Organización	SOCIEDAD ANONIMA
Categoría de la Matrícula	SOCIEDAD ó PERSONA JURIDICA PRINCIPAL ó ESAL
Empleados	15178,00
Afiliado	Si

Actividades Económicas

- * 8129 - Otras actividades de limpieza de edificios e instalaciones industriales
- * 4759 - Comercio al por menor de otros articulos domesticos en establecimientos especializados
- * 8121 - Limpieza general interior de edificios
- * 5629 - Actividades de otros servicios de comidas

Fuente:http://www.rues.org.co/RUES_Web/consultas/DetalleRM?codigo_camara=04&matricula=0000002719

ANEXO No. 4 Personal Nacional de Limpieza S.A.S

CARGO	NUMERO DE PERSONAL POR CARGO
GERENTE GENERAL	1
DIRECTOR DE OPERACIONES	1
CONTADOR PUBLICO	1
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	1
SUPERVISOR DE ZONA	1
ASEADORAS	8
TODEROS	3
TOTAL	16

Fuente: Nacional de Limpieza S.A.S

ANEXO NO.5 Información Complementario Cámara de Comercio Nacional de Limpieza S.A.S

INFORMACION COMPLEMENTARIA

LOS SIGUIENTES DATOS SOBRE PLANEACION DISTRITAL SON INFORMATIVOS

FECHA DE ENVIO DE INFORMACION A PLANEACION DISTRITAL : 21 DE ABRIL DE 2015

SEÑOR EMPRESARIO, SI SU EMPRESA TIENE ACTIVOS INFERIORES A 30.000 SMLMV Y UNA PLANTA DE PERSONAL DE MENOS DE 200 TRABAJADORES, USTED TIENE DERECHO A RECIBIR UN DESCUENTO EN EL PAGO DE LOS PARAFISCALES DE 75% EN EL PRIMER AÑO DE CONSTITUCION DE SU EMPRESA, DE 50% EN EL SEGUNDO AÑO Y DE 25% EN EL TERCER AÑO. LEY 590 DE 2000 Y DECRETO 525 DE 2009.

RECUERDE INGRESAR A www.supersociedades.gov.co PARA VERIFICAR SI SU EMPRESA ESTA OBLIGADA A REMITIR ESTADOS FINANCIEROS. EVITE SANCIONES.

CERTIFICA:

EL EMPRESARIO SE ACOGIO AL BENEFICIO QUE ESTABLECE EL ARTICULO 7 DE LA LEY 1429 DEL 29 DE DICIEMBRE DE 2010, Y QUE AL REALIZAR LA RENOVACION DE LA MATRICULA MERCANTIL INFORMO BAJO GRAVEDAD DE JURAMENTO LOS SIGUIENTES DATOS:

EL EMPRESARIO NACIONAL DE LIMPIEZA SAS REALIZO LA RENOVACION EN LA FECHA: 9 DE MARZO DE 2015

LOS ACTIVOS REPORTADOS EN LA ULTIMA RENOVACION SON DE: \$ 25,000,000

EL NUMERO DE TRABAJADORES OCUPADOS REPORTADO POR EL EMPRESARIO EN SU ULTIMA RENOVACION ES DE: 7

QUE EL MATRICULADO TIENE LA CONDICION DE PEQUEÑA EMPRESA DE ACUERDO CON LO ESTABLECIDO EN EL NUMERAL 1 DEL ARTICULO 2° DE LA LEY 1429 DE 2010

*****

ESTE CERTIFICADO REFLEJA LA SITUACION JURIDICA DE LA

SOCIEDAD HASTA LA FECHA Y HORA DE SU EXPEDICION...

*****

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO,

VALOR : \$ 4,500

DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACION IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996, LA FIRMA MECANICA QUE APARECE A CONTINUACION TIENE PLENA VALIDEZ PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES

ANEXO No.6

Área culminada, por áreas urbanas y metropolitanas, según destinos
III trimestre de 2014

Destinos	Total	Bogotá*	Medellín AM	Cundinamarca
Total	4,359,909	1,018,703	956,387	649,001
Apartamentos	2,749,811	694,629	742,935	388,535
Casas	676,616	52,450	33,932	156,664
Oficinas	143,225	92,005	26,057	2,947
Comercio	187,798	30,622	21,831	21,108
Bodegas	161,494	17,100	14,868	60,461
Educación	69,816	1,196	1,319	5,995
Hoteles	91,276	70,944	2,521	-
Hospitales	93,948	3,222	62,241	390
Administración pública	20,406	4,147	5,442	-
Otros	165,519	52,388	45,241	12,901

Fuente: DANE Censo de Edificaciones -CEED

ANEXO No.7 Pagina 2 Cámara de Comercio Nacional de limpieza S.A.S

01

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE CEDRITOS

28 DE MAYO DE 2015 HORA: 15:30:48

R045989496 PAGINA: 2 de 2

NO. DE ACCIONES : 30,000.00
 VALOR NOMINAL : \$1,000.00

VALOR : \$20,000,000.00
 NO. DE ACCIONES : 20,000.00
 VALOR NOMINAL : \$1,000.00

VALOR : \$20,000,000.00
 NO. DE ACCIONES : 20,000.00
 VALOR NOMINAL : \$1,000.00

CERTIFICA:

REPRESENTACIÓN LEGAL: LA ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA SOCIEDAD ESTÁ EN CABEZA DEL REPRESENTANTE LEGAL, QUIEN TENDRÁ UN SUPLENTE QUE PODRÁ REEMPLAZARLO EN SUS FALTAS ABSOLUTAS, TEMPORALES O ACCIDENTALES.

CERTIFICA:

QUE POR DOCUMENTO PRIVADO NO. sin num DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 28 DE MAYO DE 2014, INSCRITA EL 30 DE MAYO DE 2014 BAJO EL NUMERO 01840206 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

IDENTIFICACION

REPRESENTANTE LEGAL

ARANZAZU DURAN JOHN ALEXANDER C.C. 000001020791559

QUE POR ACTA NO. 007 DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 5 DE ENERO DE 2015, INSCRITA EL 6 DE ENERO DE 2015 BAJO EL NUMERO 01901257 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

IDENTIFICACION

REPRESENTANTE LEGAL SUPLENTE

ARANZAZU MONSALVE CARLOS EDUARDO C.C. 000000079291777

CERTIFICA:

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: LOS REPRESENTANTES LEGALES PUEDEN CELEBRAR O EJECUTAR TODOS LOS ACTOS Y CONTRATOS COMPRENDIDOS EN EL OBJETO SOCIAL O QUE SE RELACIONEN DIRECTAMENTE CON LA EXISTENCIA Y FUNCIONAMIENTO DE LA SOCIEDAD.

CERTIFICA:

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUÍ CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABLES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO HAYAN OBJETO DE RECURSOS.

EL PRESENTE CERTIFICADO NO CONSTITUYE PERMISO DE FUNCIONAMIENTO EN NINGUN CASO