

Diagnóstico Estratégico Para la Empresa

INTERASEO S.A.S E.S.P.

Presentado por:

Sindy Suarez

Fundación Universitaria Los Libertadores
Ciencias Administrativas, Económicas y Contables

Administración de Empresas

X Semestre

Sincelejo

2020

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	5
1. Planteamiento del Problema.....	6
1.1. Descripción del Problema	6
1.2. Formulación del Problema	6
2. Objetivos	7
2.1 Objetivo General.....	7
2.2 Objetivos Específicos.....	7
3. Justificación	8
4. Marco Referencial.....	9
4.1. Marco histórico	9
4.2 Estado del arte.....	10
4.3. Marco Conceptual	13
4.4 Marco Legal	15
4.5 Marco Teórico.....	16
4.5.1. Diagnóstico Estratégico.	16
5. Diseño Metodológico.....	20
5.1. Tipo de Investigación:.....	20
5.2. Población:	21
5.3. Muestra:	21
5.4. Técnicas de Recolección.....	21
5.5. Técnicas de Procesamiento De Información.....	22
5.6. Técnicas de Análisis de Información.....	24
6. Aspectos de Administración y Control del Proyecto	24

6.1 Cronograma.....	24
6.2 Presupuesto	25
7. Fase Análisis	26
7.1. Descripción de la organización	26
7.1.1 Análisis de los Factores Internos y Externos	31
7.2. Evaluación externa.....	32
7.2.1. Matriz EFE.....	32
7.2.2 Interrogantes con relación al ambiente externo.....	35
7.2.3. Interpretación de la Matriz EFE.....	36
7.3. Evaluación interna	36
7.3.1. Matriz EFI.....	37
7.3.2. Interpretación de la matriz EFI	39
7.4. Matriz MPC	40
7.4.1. Interpretación de Matriz de Perfil Competitivo	41
7.5. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	42
7.6. Matriz DOFA	43
7.6.1. Análisis De La Matriz DOFA.....	46
7.6.2. Resultados de la matriz DOFA	46
8. Plan de Acción	47
9. Conclusiones y Recomendaciones	50
10. Bibliografía	51

Listado de Tablas

Tabla 1 - Variables de la Muestra	21
Tabla 2. Presentación de la Información.....	23
Tabla 3 Cronograma de Actividades.....	24
Tabla 4. Presupuesto.	25
Tabla 5 Análisis de los Factores Internos y Externos	31
Tabla 6. Matriz EFE	32
Tabla 7. Justificación de Factores Matriz EFE.....	33
Tabla 8. Matriz EFI.....	37
Tabla 9. Justificación de Factores Matriz EFI.....	37
Tabla 10 - Matriz de Perfil Competitivo.....	40
Tabla 11. Cinco Fuerzas de Porter - Empresa Interaseo S.A.S E.S.P.....	42
Tabla 12 Matriz DOFA	44
Tabla 13 Plan de Acción	48

Introducción

Una de las principales herramientas de gestión que se realiza en la administración de cualquier organización, es asociar gran parte del tiempo a la labor de identificar todos aquellos aspectos que inciden, directamente, en los resultados positivos o negativos de la misma. Este aspecto conlleva a explorar nuevas alternativas metodológicas para lo cual se presenta la opción de aplicar el proceso de diagnóstico estratégico para obtener más y mejores resultados.

El diagnóstico estratégico es un estudio sistemático e integral que tiene como propósito conocer la organización y funcionamiento de cada área que comprende la empresa, con la finalidad de detectar causas y efectos de posibles fallas para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de las mismas y, además, mantener y fortalecer aquellos aspectos que brinden estabilidad y el buen funcionamiento en los procesos. El diagnóstico estratégico parte desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos. Con base en ellos se formulan estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia irá encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa.

La siguiente investigación es de tipo descriptiva, con la cual se pretende realizar el diagnóstico estratégico que requiere Interaseo S.A.S. E.S.P., mediante la aplicación de herramientas de análisis que permitan el diseño de un plan de acción para los factores claves de éxito. Los métodos para obtener la información que se requiere son observación directa y entrevista realizada a cada líder de proceso de la compañía, las cuales servirán para aplicar las matrices de análisis estratégico y, de esta manera realizar, un análisis más profundo de la situación actual de la empresa que permita formular estrategias y escoger la más apropiada en función de los objetivos perseguidos, las circunstancias del entorno y los recursos y capacidades de la empresa.

1. Planteamiento del Problema

1.1. Descripción del Problema

Durante el proceso de reconocimiento y análisis externo e interno de Interaseo S.A.S E.S.P. se observó que su estructura de financiamiento denota un alto índice de cartera de clientes en mora, lo que perjudica de manera directa los ingresos de la empresa, y recorta el presupuesto en los gastos de mantenimiento en el parque automotor.

Actualmente Interaseo S.A.S E.S.P., no cuenta con un plan estratégico, ni de medios que le proporcione un análisis completo de la empresa, ni le potencialice la promoción y adquisición de nuevos clientes.

No obstante, al analizar ciertos factores observados y sumado a ello, la ejecución de planes de acción estratégicos por parte de los administrativos, es viable que la compañía mejore y supere esta dificultad, contrarrestando las consecuencias ya establecidas, de las que es posible afirmar que es la más grave, el recorte de personal, enfatizando aquí en las consecuencias de la crisis sobre el grupo de personas pertenecientes a las poblaciones que serán objeto de estudio de esta investigación. Se espera que, dentro de un tiempo prudente, la compañía sea capaz de generar empleo a todos los individuos, contribuyendo así a su desarrollo y sostenimiento, y además, recupere poco a poco la capacidad productiva y competitiva que la caracterizaba hace algunos años.

1.2. Formulación del Problema

¿Como es el diagnóstico estratégico que requiere la empresa Interaseo S.A.S E.S.P. mediante el uso de las herramientas de Matrices de Evaluación de Factores, de Perfil Competitivo y DOFA, que le permita diseñar un plan de acción para los factores críticos de éxito?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Realizar un diagnóstico estratégico en la empresa Interaseo S.A.S E.S.P., mediante la aplicación de herramientas de análisis como las matrices de evaluación de factores, de perfil competitivo y DOFA, que le permita el diseño de un plan de acción para los factores críticos de éxito.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los factores claves de éxito a la empresa Interaseo S.A.S E.S.P.
- Aplicar las matrices de evaluación de factores internos y externos. (MEFE y MEFI)
- Determinar el perfil competitivo de las empresas del sector objeto de estudio, mediante el uso de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)
- Formular estrategias que direccionen la gestión de la empresa, haciendo uso de la matriz DOFA.
- Elaborar un plan de acción alineado con las estrategias formuladas.

3. Justificación

La necesidad de crear e implementar un plan estratégico es alta, puesto que de no hacerlo la organización se estancaría y habría una alta probabilidad de que desaparezca con el pasar del tiempo. El no prever las amenazas existentes en el entorno dificulta el accionar de la organización teniendo en cuenta que no se desarrollan estrategias que le permitan maniobrar para convertir las amenazas en oportunidades; además, aún no se tienen claras las fortalezas y debilidades de la organización para desarrollar ventajas competitivas que propendan por atraer a un amplio número de clientes insatisfechos con la oferta del mercado.

En Interaseo S.A.S E.S.P. se desarrolló un plan estratégico; realizando un análisis externo que se llevó a cabo con base en la matriz EFE (determinando oportunidades y amenazas que este ofrece) y por medio del análisis interno que se adelantó mediante el método de la matriz EFI (analizando las debilidades y oportunidades obtenidas de sus áreas internas) se observó la capacidad con que cuenta la empresa para desempeñarse en el mercado. Con base en ello, se formularon estrategias para mejorar la capacidad de la organización para enfrentarse al entorno.

Este proyecto contribuirá no solo al mantenimiento de la organización en el mercado, sino también al establecimiento de ventajas competitivas que le permitan ampliar el número de clientes que utilizan sus productos y por tanto contribuir con el crecimiento de la organización. Además, la empresa podrá fijarse metas a corto y largo plazo lo que hará que todos los procesos estén encaminados hacia los mismos objetivos logrando cumplirlos de manera más eficaz. El proceso está basado en conceptos administrativos para el desarrollo de la planeación estratégica y tomando como fuente las necesidades de la organización. Se recogió información por entrevistas con las personas encargadas de la administración para determinar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para la MEFE, MEFI, MPC y DOFA además, del análisis de las cinco fuerzas de Porter y desarrollar estrategias tendientes a mejorar la capacidad de respuesta de la organización ante el entorno.

4. Marco Referencial

4.1. Marco histórico

Interaseo S.A.S E.S.P. fue creada tomando como base la compañía TERMOTECNICA COINDUSTRIAL S.A. y sus socios, la cual además de ser su principal accionista es una de las más antiguas y reconocidas empresas de ingeniería en Colombia. Con experiencia en la prestación de todo tipo de servicios, incluyendo dentro de estos la prestación de servicios públicos, tales como: diseño, construcción y manejo de rellenos sanitarios (Relleno Sanitario Curva de Rodas en Medellín y Relleno Sanitario de Santa Marta).

Interaseo S.A.S E.S.P. se fundó a raíz de la emergencia sanitaria que vivía la ciudad de Santa Marta en años anteriores, cuya administración distrital tomó la decisión de entregar este servicio a una entidad privada mediante licitación pública. Esta licitación fue adjudicada a la firma Interaseo S.A.S E.S.P., hasta el año 2007, en reconocimiento a sus capacidades técnicas y a la experiencia presentada por el grupo de ingenieros que componen el grupo de trabajo.

Interaseo S.A.S. E.S.P. consolida la prestación del servicio público domiciliario de aseo en la ciudad de Santa Marta, la empresa adoptó una política de expansión de sus servicios a diferentes ciudades del país y nivel internacional, suministrando en la actualidad el mismo servicio en: Barranquilla, Valledupar, Sincelejo, Pereira, Ibagué, Soledad, Sucre, Bogotá, Cali, Riohacha, Maicao, Malambo, Galapa y Ciénaga. Otros Países: Panamá, Perú y Ecuador. A la fecha la organización ha logrado consolidar una amplia infraestructura a nivel nacional internacional, generando con esto cerca de 1.400 empleos directos y más de 600 empleos indirectos. A lo largo de los años la empresa ha desarrollado cambios en la apertura de nuevos servicios y expansión de los mismos en nuevas rutas, ampliando su horizonte comercial, sin embargo, al tiempo que ha ido expandiéndose también han surgido diversos aspectos problemáticos que han generado un descenso competitivo.

4.2 Estado del arte

Proyecto titulado: “Diagnóstico y plan estratégico empresarial de Empresa de Aseo de Arauca S.A E.S.P.”, realizado por, María Ballester, Esteban Pájaro, en el año 2013; desarrollado en el municipio de Arauca. Esta investigación tuvo por objetivo principal, elaborar un diagnóstico donde se evidencie el manejo que se le da a los residuos sólidos domiciliarios en el municipio de Arauca y diseñar e implementar un plan estratégico empresarial que permita el acercamiento de la empresa con la comunidad.

La metodología utilizada para la realización de este diagnóstico fue de tipo Descriptiva, utilizando como métodos de recolección observación, análisis, estadísticas, encuestas y entrevistas; con este diagnóstico los autores lograron concluir quiénes son los principales competidores en la industria de residuos, reflejando cuales son los factores críticos a mejorar la empresa, denotando como principal debilidad las deficiencias físicas en la infraestructura; por lo tanto se estableció como propuesta o recomendación la ampliación de la planta física de las instalaciones, al igual que la elaboración de una estrategia comercial de manera inmediata por medio de una campaña publicitaria. Del estudio anterior se tomó como referencia la estructura metodológica, también se tuvo en cuenta las recomendaciones de mejora en la empresa de aseo de Arauca.

Proyecto titulado: “Plan estratégico para el manejo de los residuos sólidos en La empresa Caldas Limpia S.A.”, realizado por, Antonio Ríos Díaz, Rafael Salas Seguí, en el año 2010; desarrollado en el municipio de Caldas. Esta investigación tuvo por objetivo, brindar un plan estratégico acorde a las necesidades actuales de la empresa, evaluando el estado actual de la misma. Una de las teorías empleadas en la investigación.

La metodología utilizada para la realización de este plan estratégico fue descriptiva, utilizando como métodos de recolección entrevistas y observación; como conclusión final los autores plantearon que el plan de mejoramiento se encaminó a establecer cuáles son claves de tal forma que dispares una serie de acciones que puedan posibilitar la solución para otros problemas.

Desde el punto de vista de esta investigación, esos problemas son el compromiso político de la dirigencia, y la planeación del crecimiento empresarial; Establecieron como recomendaciones la promoción de la adopción de prácticas ciudadanas de consumo sostenible, desarrollando instrumentos para la incorporación de conceptos y prácticas de consumo sostenible en procesos de educación formal y no formal, mediante acciones como la elaboración de una guía metodológica sobre consumo sostenible, e Implementar estrategias de divulgación de conceptos y prácticas de consumo sostenible en el sector educativo, con el fin de formar y fortalecer sobre el tema a docentes y promotores en educación ambiental urbana. Del estudio anterior se tomó como referencia la estructura teórica utilizada en el desarrollo de la investigación, autores, textos y demás fuentes secundarias, al igual se tomaron en cuenta las recomendaciones planteadas por los autores.

Proyecto titulado: “Diagnóstico y análisis para la propuesta de formulación Estratégica de una la empresa Rojas y Rojas S.A.”, realizado por, Lina Marcela Moscoso Rodríguez, en el año 2012, desarrollado en la ciudad de Bogotá. Esta investigación tuvo por objetivo, Formular un plan estratégico para lograr una mejora en la competitividad de la empresa Rojas y Rojas S.A. La metodología utilizada para la realización de este diagnóstico fue de tipo Descriptiva, utilizando como métodos de recolección entrevistas y análisis documental. Como conclusión se plantea que el diagnostico sirvió para determinar especialmente la brecha de competitividad en la que se encuentra actualmente la empresa, también se identificaron importantes fortalezas y debilidades sobre las cuales tendría que trabajar para ganar terreno frente el competidor directo de la empresa Rojas y Rojas S.A. y así acercarse a las buenas prácticas que competidores de mayor impacto están desarrollando en el mercado; planteando como recomendación, establecer directrices para el manejo sostenible de las áreas urbanas, definiendo el papel y alcance e identificando recursos e instrumentos de los diferentes actores involucrados, de acuerdo con sus competencias y funciones, con el fin de armonizar la gestión, las políticas sectoriales y fortalecer los espacios de coordinación interinstitucional y de participación ciudadana, para contribuir a la sostenibilidad ambiental urbana y a la calidad de vida de sus pobladores Del estudio anterior se tomó como referencia las recomendaciones planteadas por los autores al igual que las fuentes citadas.

Proyecto titulado: “Diagnostico Estratégico de la empresa Corporación Autónoma Regional Del Canal Del Dique – Cardique”, realizado por, Ana Ginett Castilla Acevedo, Luz Dary Solana en el 2015, desarrollado en la ciudad de Cartagena.

Esta investigación tuvo por objetivo, elaborar un Diagnostico estratégico, en la empresa Corporación Autónoma Regional del Canal del Dique (CARDIQUE), con el propósito de contribuir a la optimización de su gestión y generando eficacia y efectividad en sus servicios. La metodología utilizada para la realización de este diagnóstico fue de tipo Descriptiva, utilizando como métodos de recolección entrevistas y encuestas. Dentro de las estrategias planteadas se recomendó, elaborar un plan de medios acorde con las necesidades de reconocimiento y estatus que requiere la empresa, potenciando su imagen corporativa y logrando el reconocimiento a nivel local, regional y nacional, Capacitando a los empleados y enfocándolos al servicio al cliente. Del estudio anterior se tomó como referencia la metodología utilizada, al igual que las recomendaciones planteadas y las fuentes citadas.

Proyecto titulado: “Elaboración del diagnóstico y direccionamiento estratégico para la empresa Consultoría y Medio Ambiente C&MA LTDA.”, realizado por, Viviana Marcela Alarcón Núñez, Laura Carolina Arenas Rojas, en el año 2010, desarrollado en la ciudad de Bucaramanga. Esta investigación tuvo por objetivo, Elaborar el diagnóstico y direccionamiento estratégico para la empresa Consultoría y Medio Ambiente C&MA LTDA.”.

La metodología utilizada para la realización de este diagnóstico fue a partir del modelo Sistema Gerencial Estratégico utilizando como métodos de recolección entrevistas y observación directa. En conclusión, la propuesta de mejoramiento se encaminó a dar continuidad al proyecto en las etapas de formulación con la construcción de indicadores, metas y presupuesto, la implementación, ejecución y evaluación del Sistema de Gestión Estratégico de la empresa. Dentro de la recomendación los autores proponen apoyar acciones encaminadas a la modificación de los hábitos y estructura de los patrones de consumo de los ciudadanos urbanos, orientándolos a preferir aquellos productos que en su ciclo de vida básico u oferta minimicen el uso de recursos naturales, materiales tóxicos y emisiones de desechos y contaminantes.

4.3. Marco Conceptual

Administración: Proceso de planeación, organización dirección y control del trabajo de los miembros de la organización, usando los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas. (Chiavenato, 1999)

Actitudes o Competencias Centrales: Son recursos o capacidades fuente de ventaja Competitiva. (Koontz & Weihrich, 1990)

Amenazas: Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. (Harrington, 1997)

Control: Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinado. (Harrington, 1997)

Debilidades: Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de la empresa. (David, 1997)

Diagnostico estratégico: Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la Organización así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución (Chiavenato, 1999).

Direccionamiento estratégico: conjunto de elementos como visión, misión, principios Corporativos y valores que dirigen el horizonte de una organización (David, 1997).

Delegación: La delegación es sinónimo de confianza y de apoyo es otorgarle a otra persona; diferentes responsabilidades; es dar de una persona a otra la jurisdicción que tiene por su oficio para que haga unas tareas o conferirle su representación (Gitman , 1997).

Diagnóstico: Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que producen en su medio ambiente. (Koontz & Weihrich, 1990)

Dirección: Función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas. (Tamayo Y Tamayo, 1999).

Escenario: Posibilidad que se le puede presentar a una empresa para el futuro (Harrington, 1997).

Estrategias: Acciones amplias e integradas, encaminadas para asegurar que se logren los objetivos de una empresa (Koontz & Weihrich, 1990).

Estrategia empresarial: La eficiencia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuán bien realicen su trabajo los administradores. Si hacen bien su trabajo es probable que la organización logre alcanzar sus objetivos. Y si las principales organizaciones de un país alcanzan sus metas, la nación como un todo prosperará (David, 1997).

Eficacia: Capacidad para determinar los objetivos apropiados: “Hacer lo que se debe hacer” (Chiavenato, 1999).

Eficiencia: Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización: “Hacer bien las cosas” (Jarillo, 1990)

Estrategia: Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo. La adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento (Jarillo, 1990).

Evaluar: Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacios dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas (Sabino, 1999).

Funciones: Clasificación que se refiere a un grupo de actividades similares dentro de una organización. Organización: Sistema o patrón de cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación (Tamayo Y Tamayo, 1999).

Plan: Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado completo (Sabino, 1999).

Planes estratégicos: Planes diseñados para alcanzar las metas generales de la organización.

Planeación: Selección de misiones y objetivos, estrategias y políticas, programas y procedimientos para lograrlos, toma de decisiones selección de un curso de acción entre varias opciones (Chiavenato, 1999).

Proceso: Método sistemático para manejar las actividades (Sabino, 1999).

4.4 Marco Legal

El marco legal de la regulación de aseo es la ley 142 de 1994 y sus modificaciones: leyes 632 y 689 de 2000 y 2001, respectivamente. En el servicio de aseo no existe regulación explícita de la estructura del mercado. No existen limitantes a la integración vertical, es decir, nada impide que una empresa pueda desarrollar todas las actividades de la cadena de valor o las complementarias no reguladas de residuos especiales.

Decreto 2981 de 2013, la prestación del servicio de aseo - en el marco de la gestión integral de los residuos sólidos – debe estar regida por los siguientes principios básicos:

- Prestación eficiente del servicio a toda la población con continuidad, calidad y cobertura.
- Obtención de economías de escala comprobables.
- Participación de los usuarios en la gestión y fiscalización de la prestación.
- Desarrollo de una cultura de la no basura y fomento del aprovechamiento.
- Minimización y mitigación de los impactos en la salud de las personas y en el ambiente que pueda causar por la generación de residuos sólidos

La ley 142 - artículo 137.2 señala que no hay lugar a cobro por “el servicio de recolección, transporte y disposición final de residuos sólidos, si en cualquier lapso de treinta días la frecuencia de recolección es inferior al cincuenta por ciento de lo previsto en el contrato para la zona en la que se halla el inmueble”.

Según el decreto 838 de 2005 y la resolución 1890 de 2011, los sistemas de disposición final considerados como adecuados son: relleno sanitario, planta integral y celda de contingencia.

4.5 Marco Teórico

4.5.1. Diagnóstico Estratégico.

En esta etapa se realizó un análisis del ambiente interno y externo. En el ambiente externo se analizaron los hechos, tendencias y escenarios del entorno, con el fin de conocer posibles situaciones futuras. El entorno se divide en: Entorno general, entorno industrial y entorno Competitivo. El Entorno General es aquel capaz de influenciar a todas las empresas en términos generales, se compone de una serie de factores económicos, demográficos, político-legal, socio cultural, tecnológico, ambiental y global. El Entorno Industrial, en este se presentan los hechos, tendencias y escenarios que afectan el sector económico de la empresa en estudio. Los resultados internos de la empresa dependen en su mayoría del entorno en que se mueven, de la capacidad que esta tiene para afrontar los cambios que sucedan en dicho entorno y esto genera un fenómeno de acción-reacción.

Autores como Michael Porter plantea cinco fuerzas que estructuran el sector de la industria en que se desenvuelven las empresas, factores que inciden en la competencia y la rentabilidad a mediano y corto plazo (Porter M. , 1996). Amenaza de entrada de nuevos competidores; Poder de negociación de los compradores; Amenaza de entrada de productos sustitutos; Poder de negociación de los proveedores; Rivalidad entre competidores. La importancia de estas cinco fuerzas varía dependiendo del tipo de industria o sector económico al que pertenece la organización.

En el Entorno Competitivo se identificaron las empresas que compiten directamente con Interaseo S.A.S. E.S.P. y se estudiaron sus estrategias para tomar medidas preventivas. Se desea conocer información estratégica de productos, publicidad, canales de distribución y objetivos futuros. También es importante analizar los factores económicos (PIB nacional e industrial, el crecimiento o comportamiento del sector o industria en que se mueve la empresa, el aumento de las tasas de interés, entre otras). Factores demográficos (Comportamiento del crecimiento de la población, segmento de mercado, tendencias que causen impacto en la población y la concentración y distribución de los ingresos en la

población). Factores tecnológicos y factores socioculturales. En el análisis de la Operación Interna se define con qué recursos cuenta la empresa y cuáles son las fortalezas y debilidades de esos recursos y si estos le brindan ventaja competitiva.

Es un proceso sistémico y en consecuencia participativo que orienta, las acciones encaminadas al ordenamiento, gestión de recursos y ejecución en el tiempo de actividades, proyectos y programas, que le permitan a la empresa cumplir con su Misión al mediano y largo plazo, dentro del marco de las políticas y principios institucionales.

Corresponde al diagnóstico estratégico, realizar un análisis situacional de la empresa y en particular de cada una de las unidades que la componen. Esto conduce a la realización de un análisis interno que permita establecer nuestras fortalezas y debilidades y a un análisis externo para identificar las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno. Para que el diagnóstico Estratégico tenga éxito es necesario considerar los siguientes aspectos:

- No tiene valor si las estrategias formuladas como soluciones a los hallazgos no se traducen en ejecuciones.
- Requiere del compromiso y liderazgo total de la alta dirección.
- Debe ser un proceso participativo que involucra y compromete a todas las áreas de la institución.
- Ser concordante con los principios y valores institucionales.
- Responder a un completo y objetivo diagnóstico del estado y evolución de la Institución y su entorno.
- El éxito de un diagnóstico se deriva de un proceso permanente de autoevaluación.

Las estrategias propuestas deben convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables, metas claramente establecidas, viables, alcanzables en el tiempo y evaluables. Es por esto que es importante conocer la historia, los orígenes de la institución que marcaron su identidad, su naturaleza y que hacer, aspectos que están ligados a su Misión, principios y valores. En esta perspectiva se verá reflejada toda la actividad desarrollada por la institución a través de sus procesos claves, es decir aquellos que inciden significativamente

en la percepción de satisfacción o insatisfacción de los usuarios con los servicios que, en todas sus áreas, ofrece la empresa. Los objetivos estratégicos, en esta perspectiva, estarán orientados a establecer procesos eficientes, adecuadamente interrelacionados, suficientemente documentados, evaluados y ajustados o innovados para el mejoramiento continuo de los mismos.

El diagnóstico estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la empresa tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas donde estábamos, donde estamos hoy. Para ello, es indispensable obtener y procesar la información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de las debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

En la realización del análisis DOFA son muchas las variables que pueden intervenir. Por ello, en su identificación y estudio es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o variables definiéndolos en términos de su importancia y el impacto en el éxito o fracaso de una organización.

Análisis Interno u Organizacional: Consiste en evaluar la situación presente de la organización para identificar las fortalezas, o aspectos que contribuyen positivamente a la gestión, y las debilidades, o aspectos negativos que obstaculizan el adecuado desempeño de la organización. Los factores a analizar serán la visión, misión, objetivos y estrategias de la organización; y en áreas tales como los recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos económicos, infraestructura y equipos, productos y servicios, procesos, cultura organizacional, etc.

Análisis externo o análisis del entorno: Son los factores externos que indirecta o potencialmente condicionan el comportamiento de la organización, e influyen sobre el desarrollo de sus actividades. Tiene como fin relacionar a la organización con su entorno,

identificando los aspectos positivos, denominados oportunidades, y los aspectos negativos llamados amenazas.

Análisis DOFA: DOFA es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como todo método complementario del análisis de competitividad (Perfil competitivo MPC), el DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores posibilidades tiene de éxito. El desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos claves: el primero, identificar una ventaja distinta o competitiva de la organización, es decir, algo que esta hace particularmente bien y por tanto la distingue de sus competidores. Tal ventaja puede estar en sus productos, su recurso humano, en la organización, en el servicio al cliente, en la agilidad de los procesos, en la capacidad de respuesta.

Matriz De Perfil Competitivo: Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

Procedimiento para su realización

1. Se identifican los factores decisivos de éxito en la industria, así como los competidores más representativos del mercado.
2. Asignar un peso relativo a cada factor ponderante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria. (0.0 = sin importancia y 1.0 = muy importante). NOTA: La suma debe ser igual a 1.
3. Se asigna a cada uno de los competidores, así como también a la empresa que se está estudiando, la debilidad o fortaleza de esa firma a cada factor clave de éxito: 1 = Debilidad Grave; 2 = Debilidad Menor; 3 = Fortaleza Menor; 4 = Fortaleza Importante.
4. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa.
5. Sumar la columna de resultados ponderados para cada empresa. El más alto indicara al competidor más amenazador y el menor al más débil.

5. Diseño Metodológico

5.1. Tipo de Investigación:

Una adecuada manera de planificar los procesos e implementar su ejecución, es mediante la caracterización o descripción de cada uno de ellos. Al describir los procesos, los directivos, empleados, clientes, proveedores y en general el personal que participa en la realización de las actividades, adquieren una visión integral, entienden para qué sirve lo que individualmente hace cada uno; por lo tanto, se fortalece el trabajo en equipo y la comunicación. Esto favorece de manera contundente la calidad de los productos y servicios. La descripción es la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar, permitiendo la detección de elementos necesarios para llevar a cabo el proceso y la definición de sus principales características, facilitando su entendimiento, gestión y el control de sus interrelaciones como parte de un sistema. Por lo tanto, los procesos se consideran, actualmente, como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. (Zaratiegui, 1999)

La presente investigación es de tipo descriptiva. Según Danhke “La investigación descriptiva es aquella que busca especificar las propiedades, características, y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Danhke, 1989). Desde el punto de vista científico, describir es recolectar datos (para los investigadores cuantitativos, medir; y para los cualitativos, recolectar información). En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.

Los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren. Desde luego, pueden integrar las mediciones o información de cada una de dichas variables o conceptos para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés; su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas. Estos estudios, por lo general, acuden a la observación directa, las entrevistas y los cuestionarios como técnicas específicas para la recolección de información.

5.2. Población:

El universo de la investigación son los 82 empleados con vinculación a contrato a término indefinido, proveedores y usuarios relacionados con la empresa Interaseo S.A.S. E.S.P. en la ciudad de Sincelejo.

5.3. Muestra:

En cuanto a la muestra se tomará el 100% de los empleados (82); dado que no se tiene acceso a todos los clientes y proveedores para calcular la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q} = \frac{(1,96)^2 * 100 * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2 * (100 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5} = 67,7$$

Tabla 1 - Variables de la Muestra

N	Número total de posibles encuestados	82
Z	El nivel de confianza (95%)	1,96
e	Error muestral	5%
p	Proporción de individuos en la población que poseen la característica de estudio. Es generalmente desconocido y se suele suponer que $p = q = 0.5$ que es la opción más segura.	0,5
q	Proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1 - p$	0,5
n	Es el tamaño de la muestra	68

Fuente: Elaboración Propia, 2018.

5.4. Técnicas de Recolección

Antes de establecer la técnica con la cual se recogerá la información es importante identificar qué la recolección de datos se define como el uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, que pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos. Estos instrumentos se aplicarán en un momento en particular, con la finalidad de buscar información útil a una investigación. Para el diagnóstico estratégico de Interaseo S.A.S. E.S.P. serán las fuentes de información y la

respectiva técnica, es decir todos aquellos (documento, persona, objeto) a los que acude el investigador, los cuales proporcionan datos para el análisis y tratamiento del problema de investigación planteado (Méndez Carlos).

Por su parte la técnica a utilizar sería la observación directa que se define según Hernández, Fernández y Baptista (1998), en “el registro sistemático, cálido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas”. (Pág., 309). En relación a la observación Méndez (1995), señala que ésta se hace “a través de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento”. Así como la entrevista, la aplicación de estas dos técnicas se dará a través de una visita que se realizará con el fin de visualizar y obtener información del objeto de estudio, el cual va a ser suministrada por parte de los directivos de Interaseo S.A.S. E.S.P.

5.5. Técnicas de Procesamiento De Información

Para desarrollar el procesamiento de la información se utilizarán las matrices de análisis estratégico. Estas matrices son, quizá, las más útiles en el análisis de situaciones y diseño de estrategias, son representaciones que sintetizan algunos de los factores, parámetros o características más relevantes para seleccionar el tipo de estrategia más apropiada en función de los objetivos perseguidos, las circunstancias del entorno y los recursos y capacidades de la empresa, combinan factores internos del negocio con otros externos del negocio o concernientes al sector o industria en el cual opera Garrido (2006).

Este mismo autor resalta que la principal finalidad de las matrices es dar un diagnóstico a la empresa objeto de estudio, mas no de aportar criterios para la toma de decisión, ya que la información sobre la que se construyen es parcial, limitada y subjetiva en la medida en que proviene de la información que los competidores han querido mostrar o de la información que se hace pública y, por tanto, no refleja las verdaderas debilidades ni los recursos con que cuentan en realidad. Entre estas tenemos las siguientes:

- **Matriz EFI:** Esta herramienta será utilizada para evaluar las fortalezas y debilidades al interior de Interaseo S.A.S. E.S.P. y reflejará la relación de sus áreas funcionales, al elaborar esta matriz es importante realizarlo con un juicio intuitivo y no absolutista.
- **Matriz EFE:** Esta herramienta será utilizada para la recolección de información económica, social, cultural, demográfica de la empresa Interaseo S.A.S. E.S.P. Los impactos ambientales positivos o negativos generados a lo largo del desarrollo de las operaciones comerciales de la empresa.
- **Matriz MPC:** Esta herramienta será utilizada para establecer el perfil competitivo de Interaseo S.A.S. E.S.P., identificando los principales competidores, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra del mercado potencial.
- **Análisis de las cinco fuerzas:** Esta herramienta será utilizada para establecer un marco lógico del estado competitivo de la empresa Interaseo S.A.S. E.S.P. para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y desarrollar estrategia de negocio futuras.
- **Análisis DOFA:** Esta herramienta será utilizada para estudiar Interaseo S.A.S. E.S.P., analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades)
- **Presentación de la información:** Los resultados se presentarán por cuadros comparativos que permitan establecer las condiciones evidenciadas durante la investigación.

Tabla 2. Presentación de la Información.

VARIABLES	INDICADOR DE LA VARIABLE	FUENTE
Diagnostico estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis DOFA - Estrategias de la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas a empleados • Observación directa de los procesos • Documentos, revistas e informes
Direccionamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Visión - Misión - Valores corporativos - Principios corporativos - Estilo de dirección de la empresa - Políticas de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista con Directivos
Proyección estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de la empresa - Planes de Acción - Objetivos estratégicos - Modelo de gestión organizacional - Iniciativas y Proyectos estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista con Directivos • Informes de Gestión • Información suministrada por la empresa
Gestión y Control	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de metas y objetivos - Indicadores - Herramientas de control y seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista con Directivos • Informes de Gestión • Encuesta a empleados • Observación directa

Fuente: Elaboración Propia, 2019.

5.6. Técnicas de Análisis de Información

La principal fuente que se tomará para analizar la organización son los resultados obtenidos de las diferentes matrices estratégicas puesto que estas brindan un diagnóstico con el fin de buscar las mejores estrategias o soluciones para la empresa Interaseo S.A.S. E.S.P., además para cumplir con los objetivos establecidos lo cual nos llevara a tomar unas conclusiones.

6. Aspectos de Administración y Control del Proyecto

6.1 Cronograma

Tabla 3 Cronograma de Actividades

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planteamiento Formulación Descripción del problema.	■	■	■																					
Objetivos de la investigación (Generales/espe cíficos)		■	■	■	■																			
Justificación			■	■	■	■	■																	
Marco referencial			■	■	■	■	■																	
Marco histórico					■	■	■	■	■															

7. Fase Análisis

7.1. Descripción de la organización

Interaseo S.A.S E.S.P. fue creada tomando como base la compañía Termotecnica Coindustrial S.A. y sus socios, la cual además de ser su principal accionista es una de las más antiguas y reconocidas empresas de ingeniería en Colombia. Con experiencia en la prestación de todo tipo de servicios, incluyendo dentro de estos la prestación de servicios públicos, tales como: diseño, construcción y manejo de rellenos sanitarios (Relleno Sanitario Curva de Rodas en Medellín y Relleno Sanitario de Santa Marta).

Interaseo S.A.S E.S.P. se fundó a raíz de la emergencia sanitaria que vivía la ciudad de Santa Marta en años anteriores, cuya administración distrital tomó la decisión de entregar este servicio a una entidad privada mediante licitación pública. Esta licitación fue adjudicada

a la firma Interaseo S.A.S E.S.P., hasta el año 2007, en reconocimiento a sus capacidades técnicas y a la experiencia presentada por el grupo de ingenieros que componen el grupo de trabajo.

Interaseo S.A.S. E.S.P. consolida la prestación del servicio público domiciliario de aseo en la ciudad de Santa Marta, la empresa adoptó una política de expansión de sus servicios a diferentes ciudades del país y nivel internacional, suministrando en la actualidad el mismo servicio en: Barranquilla, Valledupar, Sincelejo, Pereira, Ibagué, Soledad, Sucre, Bogotá, Cali, Riohacha, Maicao, Malambo, Galapa y Ciénaga. Otros Países: Panamá, Perú y Ecuador. A la fecha la organización ha logrado consolidar una amplia infraestructura a nivel nacional internacional, generando con esto cerca de 1.400 empleos directos y más de 600 empleos indirectos. A lo largo de los años la empresa ha desarrollado cambios en la apertura de nuevos servicios y expansión de los mismos en nuevas rutas, ampliando su horizonte comercial, sin embargo, al tiempo que ha ido expandiéndose también han surgido diversos aspectos problemáticos que han generado un descenso competitivo.

La Misión

Nuestro Propósito Superior: “Generamos calidad de vida transformando sosteniblemente comunidades”

La Visión

Nuestra Aspiración Ganadora: “Ser en el 2021 una organización globalizada, excelente y experta, destacada por brindar soluciones innovadoras en residuos, agua y energía en Latinoamérica, con tecnología y personas altamente calificadas”.

Valores Corporativos

Nuestros Valores:

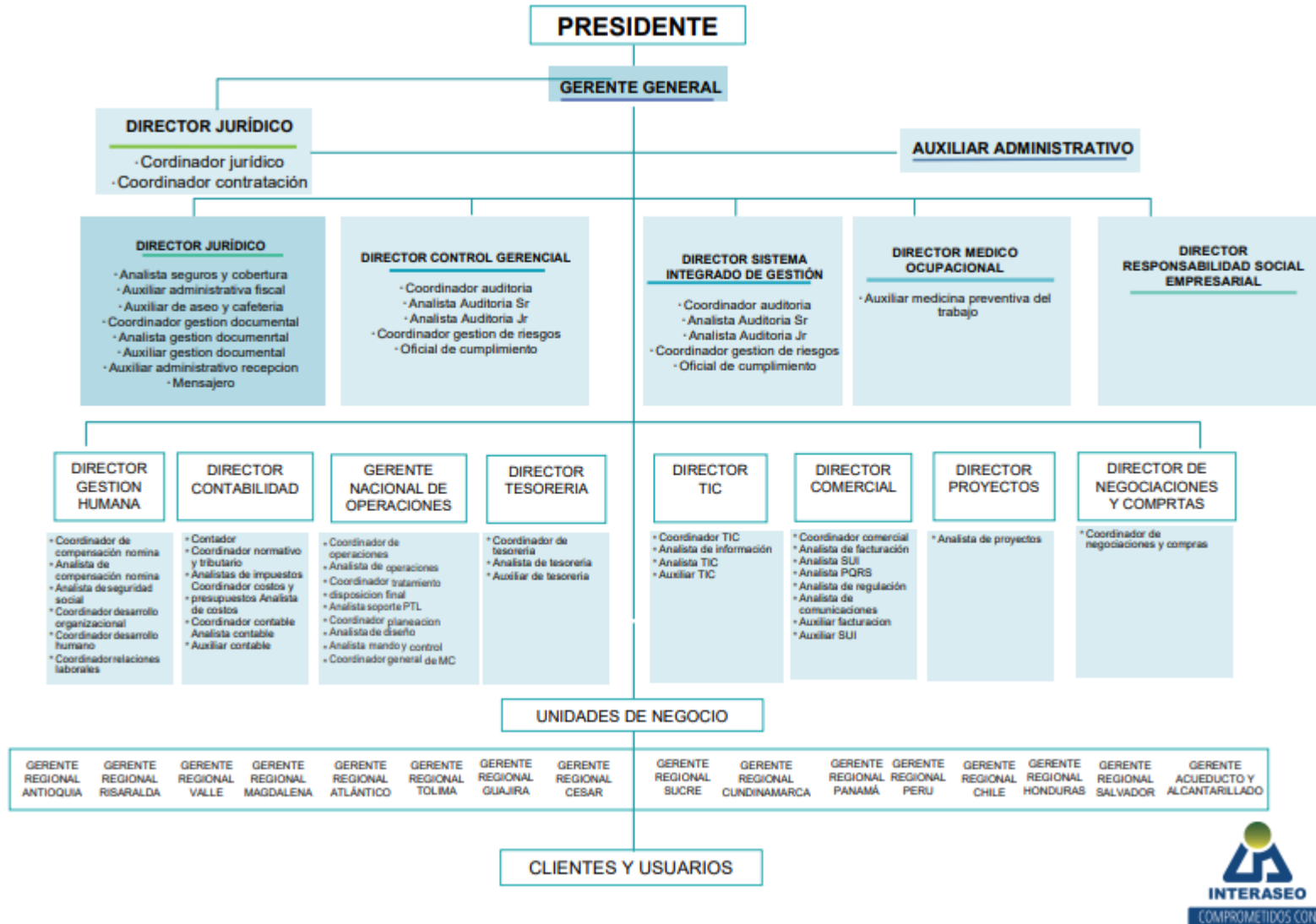
- Construimos confianza a través de relaciones claras y abiertas
- Servimos con pasión y compromiso

- Entregamos lo mejor para obtener resultados sobresalientes
- Trabajamos en equipo con pensamiento innovador
- Cuidamos nuestra gente y el medio ambiente

Políticas de la Empresa - Objetivos del sistema integrado de gestión

1. Incrementar el nivel de Integración del SIG a nivel nacional buscando una certificación integrada multisitio a 2021.
2. Apoyar a la organización en el control de los riesgos y oportunidades
3. Establecer e Implementar herramientas que contribuyan al Mejoramiento continuo de la organización y sus procesos.
4. Reducir el nivel de accidentalidad a través del control de los principales riesgos de origen laboral.
5. Reducir el de ausentismo común a través la implementación de estrategias de Promoción y Prevención.
6. Establecer e Implementar Herramientas Colaborativas que permitan la transferencia de Información entre las diferentes regionales.

Ilustración 1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA INTERASEO S.A.S E.S.P.



GRUPO EMPRESARIAL INTERASEO

<p>INTERASEO S.A.S. E.S.P. IBAGUÉ</p> <p>Dirección: Calle 69 N° 9 - 76 Sur Zona Industrial Papayo Teléfono: 2770301 Gerente Regional Ibagué Enca María Saavedra Martínez</p>	<p>INTERASEO S.A.S. E.S.P. VALLE DE ABURRÁ</p> <p>Dirección: 50a N°42b-07 Diagonal Teléfono: 4828386 Gerente Regional valle de Aburrá Antioquia German Augusto Torres</p>	<p>INTERASEO S.A.S. E.S.P. SANTA MARTA</p> <p>Dirección: Kmt 2 Via Gaira Troncal del canbe Teléfono: 4346234 Gerente Regional Magdalena Yolanda Victoria González</p>
<p>INTERASEO S.A.S. E.S.P. RIOHACHA</p> <p>Dirección: calle 12 N° 9 - 12 Barrio Centro Teléfono: 728 2778 Gerente Regional Guajira Mauricio Munel Escobar</p>	<p>BELLO ASEO S.A.S. E.S.P.</p> <p>Dirección: Calle 49 No 47-45 Bello Antioquia Teléfono: 574 + 272 19 11</p>	<p>ASEO CALDAS S.A.S. E.S.P.</p> <p>Dirección: Cra 51N 131 sur 39 Caldas Antioquia Teléfono: PBX 5743034800</p>
<p>INTERASEO VALLE S.A.S. E.S.P.</p> <p>Dirección: Vía Palmaseca Roso Kilómetro 5 + 200m margen derecho Teléfono: (2) 6410898 Gerente Regional Valle Fabio Salazar</p>	<p>COPASEO S.A.S. E.S.P.</p> <p>Dirección: Carrera 56 N 52-12 Copacabana Antioquia Teléfono: PBX 574+401 02 91</p>	<p>ASEO DEL NORTE S.A. E.S.P.</p> <p>Dirección: Carrera 8 No. 14 - 56 Centro Valledupar Cesar Teléfono: 5804953 Gerente Regional Norte Cristian Martelo Quiroz</p>
<p>OPERADORES DE LA SIERRA S.A.S. E.S.P.</p> <p>Dirección: Calle 12 N° 12 - 52 Ciénaga Magdalena Teléfono: 4242309 Gerente Regional Operadores de la Sierra Rosa María Orjuela Preciado</p>	<p>ASEO SIDERENSE S.A.S. E.S.P.</p> <p>Dirección: Carrera 59 calle 79 sur 43 La Estrella Antioquia Teléfono: PBX 574+309 24 21</p>	<p>ATESA DE OCCIDENTE S.A.S. E.S.P.</p> <p>Dirección: Carrera 10 N°17-55 Mezzanine Piso 3 Teléfono: 3470457 Gerente Regional Pereira Fabio Salazar</p>
<p>ASEO RIOGRANDE S.A.S. E.S.P.</p> <p>Dirección: Carrera 49 B No 49-51 San Pedro de los Milagros Antioquia. Teléfono: PBX 574 + 86 88 773</p>	<p>GIRASEO S.A.S. E.S.P.</p> <p>Dirección: Calle 8 B No 22-11 Girardota Antioquia Teléfono: PBX 574+289 53 52</p>	<p>ASEO TÉCNICO BARRANQUILLA S.A.S. E.S.P.</p> <p>Dirección: Calle 28 N° 21 - 95 Barranquilla Teléfono: 3855027 Gerente Regional Atlántico Luis Moisés Gomez</p>
<p>INTERASEO SINCELEJO S.A.S. E.S.P.</p> <p>Dirección: Carrera 15 N° 30 - 200 Ofic. 101 Zona Industrial Papayo Teléfono: 2811797 Gerente Regional Sucre Luz Estella Pinilla</p>	<p>SERVIASEO ITAGÜÍ S.A.S. E.S.P.</p> <p>Dirección: Calle 37 B No 42-290 Itagüí Antioquia Teléfono: PBX 574+371 20 19</p>	<p>INTERASEO ARCHIPIÉLAGO S.A.S. E.S.P.</p> <p>Dirección: Carrera 4 17 01 OF 202 ED Rodríguez Vasquez y San Andres Islas Teléfono: (8)5123588 Gerente regional Archipiélago Jose Ricardo Trujillo</p>
<p>INTERASEO AEROPUERTO S.A.S. E.S.P.</p> <p>Dirección: Calle 17 N° 124 - 81 Bogotá DC Teléfono: (1) 7470499 Gerente Regional Jose Ricardo Trujillo</p>	<p>ASEO SABANETA S.A.S. E.S.P.</p> <p>Dirección: Calle 64 C Sur Nro. 44 A - 11 Barrio Aliadas. Sabaneta Antioquia Teléfono: 479 58 06</p>	<p>EMDEPSA S.A.S. E.S.P.</p> <p>Dirección: CRA 10 No. 17 - 56 Piso 10. Edificio Torre Central Pereira Risaralda Teléfono: (+57 6) 3470487 Gerente regional Emdepsa Luis Guillermo Bonilla</p>
<p>ASEO SOLEDAD S.A.S. E.S.P.</p> <p>Dirección: Calle 18 N° 17 - 70 local N°2 Soledad Atlántico Teléfono: 3887891 Gerente Regional Luis Moisés Gomez</p>	<p>ASEO TECNICO S.A.S. E.S.P.</p> <p>Dirección: Calle 11 N° 28-150 Teléfono: (5)725 1852 Gerente Regional Maicao Luis Moisés Gomez Díaz</p>	<p>INTERASEO COMPROMETIDOS CON NUESTRA GENTE - NUESTRA COMUNIDAD - NUESTRO PAÍS</p>

7.1.1 Análisis de los Factores Internos y Externos

Realizado el análisis a la organización objeto de estudio, se identificaron una serie de debilidades que si bien no son atacadas a tiempo a futuro la empresa puede decrecer, así mismo se identificaron fortalezas. En cuanto al entorno identificaron oportunidades relevantes, así como amenazas que son factores externos que podrían, en algún momento, impactar negativamente la operación de la empresa. La siguiente tabla evidencia los factores.

Tabla 5 Análisis de los Factores Internos y Externos

<i>Debilidades</i>	<i>Fortalezas</i>
D ₁ = Alto margen de empleados contratistas	F ₁ = La empresa cuenta con un buen ambiente laboral y Cultura organizacional.
D ₂ = Falencias en la asignación de recursos en base a las metas definidas.	F ₂ = Proceso de comunicación entre departamentos
D ₃ = Falta de alianzas estratégicas	F ₃ = Canales de atención a quejas y reclamos
D ₄ = Ausencia de una evaluación y seguimiento de reclamos y quejas	F ₄ = Uso de tecnología que facilita los servicios ofertados
D ₅ = Estrés laboral	F ₅ = Excelente nivel de satisfacción del cliente
D ₆ = Carece de un plan de medios eficiente	F ₆ = Infraestructura adecuada
D ₇ = No posee un plan estratégico eficiente	F ₇ = Sistemas de control de calidad de operaciones
D ₈ = La remuneración de los cargos no es estimulante	F ₈ = Compromiso y fidelidad de los empleados
D ₉ = Programas de formación y capacitación	F ₉ = Altas posibilidades de ascenso
D ₁₀ = Desarrollo de sistemas de información por áreas	F ₁₀ = Conocimiento de las funciones del cargo
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
O ₁ = Posibilidades de establecer nuevas relaciones internacionales a través del TLC	A ₁ = Competencia de recolectores no acreditados
O ₂ = los usuarios, realizan pagos oportunos	A ₂ = Competitividad de otras empresas recolectoras
O ₃ = Amplio margen de usuarios de uso diario	A ₃ = Cambios adversos en la tasa y políticas comerciales del gobierno
O ₄ = La producción de residuos ha incrementado en los últimos años.	A ₄ = Vías de tránsito en mal estado
O ₅ = Avances tecnológicos en maquinaria	A ₅ = Variabilidades en la normatividad ambiental
O ₆ = Ampliación de rutas e inclusión de nuevos clientes potenciales.	A ₆ = Usuarios que no pagan a tiempo los servicios
O ₇ = Satisfacción del cliente	A ₇ = Lugares con accesos restringidos por los camiones de recolección
O ₈ = Posicionamiento en el mercado	A ₈ = Variaciones constantes en los precios de combustibles
O ₉ = Demanda de consumidores de productos reciclados	A ₉ = Mala disposición de residuos por los usuarios
O ₁₀ = Apertura de procesos licitatorios	

Fuente: elaboración propia

7.2. Evaluación externa

En este aspecto del diagnóstico, se detectó y evaluó las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control la empresa. La auditoría externa reveló las oportunidades y amenazas clave en Interaseo S.A.S E.S.P., de tal manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las Oportunidades y eludir las amenazas o reducir sus consecuencias.

Al momento de iniciar el proceso de evaluación externa se tuvo en cuenta lo siguiente:

- Identificación y justificación de oportunidades y amenazas.
- Incidencia del factor clave de éxito con relación al sector
- Análisis de los pesos relativos está soportado por incidencia de cada uno de los factores de acuerdo a la importancia objetiva en el desarrollo de la empresa.

7.2.1. Matriz EFE

A partir de la matriz de evaluación de factores externos (EFE) permitió a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa Interaseo S.A.S E.S.P.

Tabla 6. Matriz EFE

	MATRIZ MEFE	Ponderación	Evaluación	Resultado
OPORTUNIDADES	O ₁ = Posibilidades de establecer nuevas relaciones internacionales a través del TLC	0,05	3	0,15
	O ₂ = los usuarios, realizan pagos oportunos	0,1	3	0,3
	O ₃ = Amplio margen de usuarios de uso diario	0,06	2	0,12
	O ₄ = La producción de residuos ha incrementado en los últimos años.	0,04	2	0,08
	O ₅ = Avances tecnológicos en maquinaria	0,11	3	0,33
	O ₆ = Ampliación de rutas e inclusión de nuevos clientes potenciales.	0,02	2	0,04
	O ₇ = Satisfacción del cliente	0,08	3	0,24
	O ₈ = Posicionamiento en el mercado	0,08	2	0,16
	O ₉ = Demanda de consumidores de productos reciclados	0,07	2	0,14
	O ₁₀ = Apertura de procesos licitatorios	0,03	3	0,09
AMENAZAS	A ₁ =Competencia de recolectores no acreditados	0,03	2	0,06
	A ₂ = Competitividad de otras empresas recolectoras	0,05	1	0,05
	A ₃ = Cambios adversos en la tasa y políticas comerciales del gobierno	0,04	2	0,08
	A ₄ = Vías de tránsito en mal estado	0,02	3	0,06
	A ₅ = Variabilidades en la normatividad ambiental	0,05	2	0,1
	A ₆ = Usuarios que no pagan a tiempo los servicios	0,03	2	0,06
	A ₇ = Lugares con accesos restringidos por los camiones de recolección	0,02	1	0,02
	A ₈ = Variaciones constantes en los precios de los combustibles	0,07	1	0,07
	A ₉ = Mala disposición de residuos por los usuarios	0,05	3	0,15

1

2,3

Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media, 1 = la respuesta es mala. El total ponderado es de 2,3 está por debajo de la media (2,5)

Fuente: elaboración propia

Tabla 7. Justificación de Factores Matriz EFE

	Factores Determinantes De Éxito	Justificación
OPORTUNIDADES	O ₁ = Posibilidades de establecer nuevas relaciones internacionales a través del TLC	Es un factor importante ya que representa ventajas competitivas en el sector. La empresa ha venido realizando avances significativos en pro de establecer convenios internacionales, lo que nos indica que las estrategias de la empresa están respondiendo en un nivel por encima del promedio en este factor.
	O ₂ = los usuarios, realizan pagos oportunos	Es uno de los factores más importante, puesto que de esto depende la rentabilidad de la empresa. La empresa ha incrementado en el año 2017 el 27% del ingreso recaudado, respondiendo estratégicamente en un nivel por encima del promedio en este factor.
	O ₃ = Amplio margen de usuarios de uso diario	Es un factor que representa el uso de los servicios de la empresa, puesto que de esto depende los ingresos. Aunque los servicios de recolección son de uso diario, las estrategias que ha venido desarrollando la empresa no están respondiendo de manera efectiva, por lo que responden en un nivel promedio en este factor.
	O ₄ = La producción de residuos ha incrementado en los últimos años.	Representa para la empresa el incremento de la demanda. Aún no han realizado estudios actuales de mercado que les permita ampliar los clientes. Lo que muestra que las estrategias que han venido desarrollando la empresa no están respondiendo de manera efectiva, por lo que responden en un nivel promedio en este factor
	O ₅ = Avances tecnológicos en maquinaria	Representa para la empresa el nivel de innovación y mejora continua, lo que les otorga mayor capacidad de competencia. La empresa viene desarrollando acciones encaminadas a que todo el personal maneje operativamente la nueva maquinaria, por lo que respondiendo en un nivel por encima del promedio en este factor.
	O ₆ = Ampliación de rutas e inclusión de nuevos clientes potenciales.	Representa incremento en la oferta. Las acciones estratégicas no están respondiendo efectivamente con la meta establecida por la empresa, lo que muestra que deben ser revaloradas, pues no otorgan los resultados que requiere la empresa, para el incremento de la demanda de sus servicios.
	O ₇ = Satisfacción del cliente	Demuestra la calidad de los servicios, figurando uno de los factores representativos en la competitividad. Para Interaseo es importante saber la opinión de los clientes, para dar procesos de mejora, lo que establece estrategias (encuestas, visitas de inspección, entre otros) que responden por encima del promedio.
	O ₈ = Posicionamiento en el mercado	Interaseo es una de las empresas de recolección posicionada en el mercado, lo que representa un factor importante en el éxito de la empresa. Sus estrategias actuales no son contundentes ya que no realizan seguimiento de sus procesos, lo que no les permite identificar las debilidades actuales y los puntos a mejorar
	O ₉ = Demanda de consumidores de productos reciclados	Demuestra que la empresa tiene compromiso ambiental, sin embargo, las estrategias en el desarrollo de este factor no son las adecuadas, lo que quiere decir que aunque es un factor de éxito, carece de planeación las actividades, y los puntos de acopios de reciclaje son muy pocos, lo que no está representando rentabilidad a la empresa
	O ₁₀ = Apertura de procesos licitatorios	La apertura de procesos licitatorios es un factor moderadamente relevante, dado que la empresa responde asertivamente a las convocatorias y rondas de negocios, aplica un portafolio de servicios atractivo para los clientes, representando altas posibilidades de adquirir nuevos contratos

A ₁ = Competencia de recolectores no acreditados	Representa una amenaza relevante, dado que puede perjudicar las finanzas y la imagen de la empresa, puesto que estos recolectores no cumplen con las normas ambientales y legales correspondientes y realizan disposición inadecuada de los residuos, actividades que pueden ser atribuidas a la empresa, las estrategias implementadas por la empresa no han sido del todo eficientes, para contrarrestar este aspecto
A ₂ = Competitividad de otras empresas recolectoras	La gran importancia que representa como amenaza en el mercado, y las estrategias no son efectivas, ni innovadoras, no representan una solución, arrojando un ambiente de tensión e inseguridad, por lo que no está ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas
A ₃ = Cambios adversos en la tasa y políticas comerciales del gobierno	Los precios en los servicios ofertados por la empresa dependen enorme mente de la variabilidad de los costos y tasas estipuladas por el gobierno por lo que ejerce gran relevancia en los factores de éxito. Las acciones no han sido suficientemente efectivas para ayudar a la empresa a potenciar las oportunidades, disminuyendo o evitando el impacto de las amenazas, lo que se ve reflejado en la fluctuación de los precios en los servicios
A ₄ = Vías de tránsito en mal estado	Este factor secundario influye notablemente en el ejercicio de las actividades, entorpeciendo en el ingreso de los camiones de recolección a zonas con vías en mal estado, perjudicando la calidad del servicio, y generando costos adicionales por el deterioro del parque automotor, la empresa ha optado por generar estrategias asertivas que les permita identificar vías alternas o reubicación en los puntos de acopio concertados con sus clientes.
A ₅ = Variabilidades en la normatividad ambiental	El cumplimiento de las normas ambientales representa un aspecto de atención e importancia para la empresa, ya que de él depende la renovación de las licencias de funcionamiento, lo que representa una amenaza para la empresa las variaciones en las normas legales y la actualización constante de estas; en cuanto a las acciones de la empresa encaminadas al mejoramiento de esta amenaza. No existe un funcionario específico responsable de este proceso.
A ₆ = Usuarios que no pagan a tiempo los servicios	Este factor afecta en gran medida a la rentabilidad y el sostenimiento de la empresa. La respuesta de la empresa ante esta situación no ha sido muy efectiva, pues el margen de deudores no ha disminuido, la empresa necesita capitalizar más las oportunidades, para disminuir el riesgo de esta amenaza.
A ₇ = Lugares con accesos restringidos por los camiones de recolección	Solo el 15% de las rutas son de acceso restringido, deben realizar contrataciones para el transporte marítimo de los residuos, las estrategias utilizadas no son las más efectivas, generando costos adicionales que no representan el mayor grado de rentabilidad, por tanto, las estrategias deben ser revaloradas
A ₈ = Variaciones constantes en los precios de los combustibles	Con los cambios constantes en el precio del petróleo y el PIB, las variaciones en el alza de los productos de combustible, representa una amenaza representativa para la empresa y el abastecimiento del combustible para el parque automotor.
A ₉ = Mala disposición de residuos por los usuarios	La falta de convivencia ciudadana de algunas personas en las comunidades es una amenaza latente y un factor significativo, ya que la mala disposición de los residuos representa retraso en los horarios de las rutas, y aunque la empresa ha desarrollado campañas de educación ambiental en estas comunidades como estrategia para contrarrestar esta amenaza, no han sido suficientes, puesto que afecta negativamente la imagen de la empresa, y el cronograma de las actividades diarias

Fuente: elaboración propia

7.2.2 Interrogantes con relación al ambiente externo

7.2.2.1 Interrogantes con respecto al entorno

1. ¿Qué factores afectan a la organización desde el marco económico, social, cultural, geográfico, demográfico, político, y legal?
2. ¿Qué fuentes de información ha identificado la organización para el análisis de los aspectos mencionados, anteriormente?
3. ¿Cuáles son las tendencias que presentan las variables externas que evalúa la empresa?
4. ¿Cuáles son las amenazas que enfrenta la organización?
5. ¿Cuáles son las oportunidades con que cuenta la organización, actualmente?
6. ¿Es el entorno favorable o desfavorable al desarrollo de la organización? ¿Por qué?

7.2.2.2 Interrogantes con respecto a la tecnología

1. ¿Qué tipo de tecnología maneja la organización?
2. ¿Cómo afecta la tecnología el proceso operativo de la organización?
3. ¿Qué adquisiciones tecnológicas ha desarrollado la organización, últimamente?

7.2.2.3 Interrogantes con respecto a la competencia

1. ¿Cuáles son las características del sector en el cual participa la empresa?
2. ¿Cuáles son los principales competidores de la organización?
3. ¿Qué tan fácil es que ingresen nuevos competidores y se desarrollen?
4. ¿Cuál es la relación con proveedores y distribuidores por parte de la empresa?
5. ¿Realiza la organización benchmarking?

7.2.2.4 Interrogantes con respecto al cliente

1. ¿Conoce la organización el nivel de satisfacción de sus clientes?
2. ¿Cómo aplica la compañía el sistema de auditoría del servicio?

7.2.3. Interpretación de la Matriz EFE

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 1,65 y el de las amenazas es 0,65, presentando un total de 2,3 como puntuación final, estando por debajo de la media (2,5); lo cual manifiesta que el ambiente externo es desfavorable a la empresa, pues las estrategias de la empresa no capitalizan las oportunidades ni evita las amenazas externas; por lo que se requiere realizar una reformulación de las estrategias externas de la empresa.

7.3. Evaluación interna

Corresponde a la determinación de los aspectos positivos (Fortalezas) factores que denotan ventajas competitivas en las cuales la organización se puede apoyar y de las deficiencias (debilidades) de la organización, áreas donde la organización presenta problemas que afrontar o desventajas frente a la competencia.

De esta forma se analizan las diferentes áreas funcionales y su constante interdependencia para el logro de los diferentes objetivos con miras a la consecución del pensamiento estratégico.

Al momento de iniciar el proceso de evaluación interna se tuvo en cuenta:

1) Identificación y justificación de fortalezas y debilidades respondiendo el interrogante ¿porque se considera que es una fortaleza y porque es una debilidad?

2) Teniendo en cuenta que los pesos relativos son valores subjetivos que nos muestran la incidencia del factor clave de éxito con relación al sector debemos justificar el porqué de los mismos, si bien son valores subjetivos deben ir acorde a la realidad del sector.

3) En cuanto a la calificación igualmente se justifica la asignación valores de 1, 2, 3 y 4 identificando 4 = Fortaleza importante, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad importante.

7.3.1. Matriz EFI

Este instrumento permitirá formular estrategias pues con ella se resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa Interaseo S.A.S E.S.P. además, permitió identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Para la elaboración de esta matriz se aplicaron juicios intuitivos. (Ver tabla a continuación).

Tabla 8. Matriz EFI

MATRIZ MEFI		Ponderación	Evaluación	Resultado
FORTALEZAS	F ₁ = La empresa cuenta con un buen ambiente laboral y Cultura organizacional.	0,07	4	0,28
	F ₂ = Proceso de comunicación entre departamentos	0,05	4	0,2
	F ₃ = Canales de atención a quejas y reclamos	0,08	3	0,24
	F ₄ = Uso de tecnología que facilita los servicios ofertados	0,02	3	0,06
	F ₅ = Excelente nivel de satisfacción del cliente	0,06	3	0,18
	F ₆ = Infraestructura adecuada	0,10	2	0,2
	F ₇ = Sistemas de control de calidad de operaciones	0,09	3	0,27
	F ₈ = Compromiso y fidelidad de los empleados	0,03	2	0,06
	F ₉ = Altas posibilidades de ascenso	0,04	2	0,08
	F ₁₀ = Conocimiento de las funciones del cargo	0,01	3	0,03
DEBILIDADES	D ₁ = Alto margen de empleados contratistas	0,02	2	0,04
	D ₂ = Falencias en la asignación de recursos en base a Las metas definidas.	0,05	2	0,1
	D ₃ = Falta de alianzas estratégicas	0,04	3	0,12
	D ₄ = Ausencia de una evaluación y seguimiento de reclamos y quejas	0,01	2	0,02
	D ₅ = Estrés laboral	0,05	2	0,1
	D ₆ = Carece de un plan de medios eficiente	0,06	3	0,18
	D ₇ = No posee un plan estratégico eficiente	0,04	3	0,12
	D ₈ = La remuneración de los cargos no es estimulante	0,08	2	0,16
	D ₉ = Programas de formación y capacitación	0,07	2	0,14
	D ₁₀ = Desarrollo de sistemas de información por áreas	0,03	2	0,06
		1		2,64

Fuente: elaboración propia

Tabla 9. Justificación de Factores Matriz EFI

	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	JUSTIFICACIÓN
FORTALEZAS	F ₁ = La empresa cuenta con un buen ambiente laboral y Cultura organizacional.	La calidad del ambiente laboral y Cultura organizacional de la empresa, figuran como factores representativos en la competitividad. Para Interaseo es importante que sus empleados encuentren un ambiente óptimo en su entorno laboral optimizando su desempeño.
	F ₂ = Proceso de comunicación entre departamentos	El nivel en la comunicación entre las dependencias de la empresa, figura como uno de los factores representativos en la competitividad. La empresa deberá establecer estrategias para mejorar el proceso de comunicación entre departamentos.

	F ₃ = Canales de atención a quejas y reclamos	El compromiso en la prestación de sus servicios es notorio. Para Interaseo es importante saber la opinión de los clientes, para dar respuesta e iniciar mejoras de sus procesos	
	F ₄ = Uso de tecnología que facilita los servicios ofertados	Presenta un nivel básico en el uso de tecnología que facilita los servicios ofertados por la empresa. Interaseo deberá establecer estrategias para la mejora de sus Proceso tecnológicos	
	F ₅ = Excelente nivel de satisfacción del cliente	Se demuestra el compromiso por satisfacer a los clientes porque para Interaseo es importante satisfacer a sus clientes servicios que se amoldan a los requerimientos de sus clientes	
	F ₆ = Infraestructura adecuada	Este es uno de los factores representativos en la competitividad y debe ser abordado inmediata mente para mejora su índice. Debe diseñar estrategias de expansión de la Infraestructura de la empresa	
	F ₇ = Sistemas de control de calidad de operaciones	Para Interaseo es importante optimizar el sistema de control de calidad de operaciones	
	F ₈ = Compromiso y fidelidad de los empleados	Interaseo deberá establecer estrategias para propiciar y aumentar el Compromiso y fidelidad de los empleados	
	F ₉ = Altas posibilidades de ascenso	Interaseo deberá establecer estrategias para propiciar las posibilidades de ascenso de los empleados	
	F ₁₀ = Conocimiento de las funciones del cargo	Para Interaseo es importante optimizar el Conocimiento de las funciones del cargo de cada miembro de su compañía.	
	DEBILIDADES	D ₁ = Alto margen de empleados contratistas	Se consolida como uno de los factores de riesgo en la competitividad y debe ser abordado inmediata mente para mejora su índice. Interaseo deberá establecer estrategias para propiciar las posibilidades de vinculación oficial de sus empleados a su planta nominal
		D ₂ = Falencias en la asignación de recursos en base a las metas definidas.	Interaseo deberá establecer estrategias para mejorar la asignación de sus recursos
D ₃ = Falta de alianzas estratégicas		Interaseo deberá establecer estrategias para mejorar su relaciones inter empresas y a si establecer alianzas estratégicas.	
D ₄ = Ausencia de una evaluación y seguimiento de reclamos y quejas		Interaseo deberá establecer estrategias para mejorar su proceso de atención, evaluación y seguimiento de reclamos y quejas.	
D ₅ = Estrés laboral		Interaseo deberá establecer estrategias para mejorar su proceso y jornadas laborales para evitar los episodios de Estrés laboral	
D ₆ = Carece de un plan de medios eficiente		Interaseo deberá establecer estrategias para mejorar su proceso de estrategias de medio	
D ₇ = No posee un plan estratégico eficiente		Interaseo deberá establecer estrategias para mejorar su proceso de estrategias de medio	
D ₈ = La remuneración de los cargos no es estimulante		Interaseo deberá establecer estrategias para mejorar los ingresos de sus empleados y mejorará su remuneración.	
D ₉ = Programas de formación y capacitación		Interaseo deberá establecer estrategias para mejorar el nivel de capacitación de su personal	
D ₁₀ = Desarrollo de sistemas de información por áreas		Interaseo deberá establecer estrategias para mejorar los sistemas de información por áreas	

Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media, 1 = la respuesta es mala. El total ponderado es de 2,64 está por arriba de la media (2,5).

Fuente: Adaptación del autor a partir de información recolectada 2019

7.3.2. Interpretación de la matriz EFI

Ante el análisis de la matriz EFI, se pudo interpretar que las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso total en las fortalezas equivalente 0,55 contra 0.45 de las debilidades, por lo que se puede interpretar que la empresa tiene más fortalezas que debilidades. No obstante, el valor total de 2,64 está solo un poco por arriba de 2.5 que corresponde a la media, lo que indica que la empresa es regular en el factor interno en su conjunto.

7.4. Matriz MPC

Tabla 10 - Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Interaseo S.A.S ESP			Sincelejo Limpio		Empresa de Aseo Integral SA	
	Peso	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
FORTALEZAS							
La empresa cuenta con un buen ambiente laboral	0,07	3,00	0,30	1	0,34	1	0,20
Proceso de comunicación entre departamentos	0,05	2,00	0,10	1	0,29	1	0,18
Canales de atención a quejas y reclamos	0,08	3,00	0,24	2	0,18	1	0,16
Uso de tecnología que facilita los servicios ofertados	0,02	2,00	0,04	1	0,19	1	0,10
Excelente nivel de satisfacción del cliente	0,06	3,00	0,09	1	0,10	1	0,09
Infraestructura adecuada	0,09	3,00	0,27	2	0,45	1	0,40
Sistemas de control de calidad de operaciones	0,03	2,00	0,06	2	0,09	2	0,07
Compromiso y fidelidad de los empleados	0,04	2,00	0,08	2	0,08	2	0,07
Altas posibilidades de ascenso	0,01	3,00	0,03	1	0,29	1	0,24
Conocimiento de las funciones del cargo	0,07	3,00	0,30	2	0,30	1	0,30
DEBILIDADES							
Alto margen de empleados contratistas	0,02	2,00	0,04	1	0,02	1	0,02
Falencias en la asignación de recursos en base a las metas	0,08	2,00	0,16	1	0,18	1	0,17
Falta de alianzas estratégicas	0,04	3,00	0,12	2	0,13	1	0,11
Ausencia de una evaluación y seguimiento de reclamos	0,01	2,00	0,02	2	0,08	1	0,06
Estrés laboral	0,05	2,00	0,10	1	0,06	2	0,06
Carece de un plan de medios eficiente	0,06	3,00	0,18	1	0,17	2	0,14
No posee un plan estratégico eficiente	0,09	3,00	0,27	1	0,29	1	0,29
La remuneración de los cargos no es estimulante	0,10	2,00	0,20	2	0,32	1	0,29
Programas de formación y capacitación	0,07	2,00	0,14	2	0,19	1	0,09
Desarrollo de sistemas de información por áreas	0,03	2,00	0,06	1	0,15	1	0,15
TOTAL	1	-	2,64	-	3,9	-	3,19

Fuente: Adaptación del autor a partir de información recolectada 2019.

7.4.1. Interpretación de Matriz de Perfil Competitivo

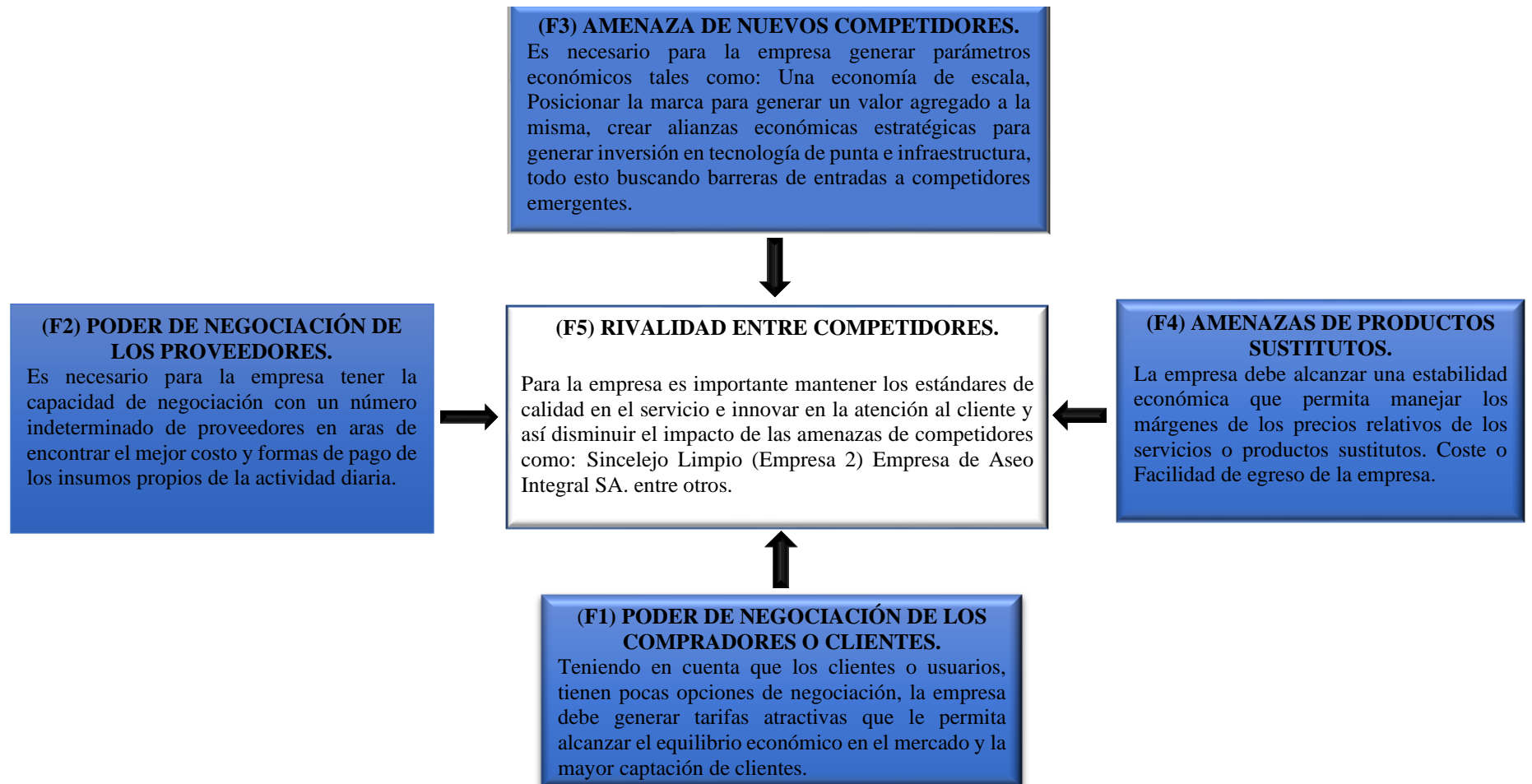
En esta matriz, la selección de estos competidores se realiza teniendo en cuenta, que ofrecen al entorno productos y/o servicios similares, cubren los diferentes escenarios planteados en la caracterización de los clientes, y son identificados como referentes a nivel de competitividad. El análisis final posiciona en tercer lugar a Interaseo S.A.S E.S.P., el análisis particular pone de manifiesto que esto se debe a la incidencia de factores adversos como: falta de capacitación constante y actualización en cuanto a tendencias del mercado, Uso de tecnología que facilita los servicios ofertados, Infraestructura adecuada, Rastreo para cada camión de recolección de la empresa (GPS); que por su total parcial ponderado hacen que se ubique en el tercer lugar en este análisis.

En segundo lugar, se encuentra la Empresa de Aseo Integral SA la cual presenta en los factores claves de éxito: Canales de atención a quejas y reclamos, Estructura organizacional, Compromiso y fidelidad de los empleados que presentan porcentajes similares o aproximados a los de la empresa Sincelejo Limpio, lo cual denota que es la empresa que representa más competitividad, sin embargo, esta matriz también nos evidencia que existen muchas debilidades que debe mejorar.

En primer lugar, se ubica la empresa Sincelejo Limpio. que a pesar que cuenta con factores claves de éxito como calidad del producto, competitividad en precios y posicionamiento que son fortalezas importantes sobre sus competidores, aún requiere mejorar para llegar a un estado ideal de acción en frente de sus competidores, quienes poseen, en algunos casos mayor participación en factores claves de éxito con mayor ponderación.

7.5. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Tabla 11. *Cinco Fuerzas de Porter - Empresa Interaseo S.A.S E.S.P.*



Fuente: Adaptación del autor a partir de información recolectada 2019

7.6. Matriz DOFA

Para este caso, Se realizaron lluvias de ideas, donde se preguntó a los trabajadores de planta ítem por ítem (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) en varias reuniones con la asamblea general, tomando en cuenta diferentes variables internas como las líneas de servicios que prestan, canales de atención, la tecnología, los procesos, entre otras y externas como el marco jurídico, la responsabilidad social de la empresa, de allí se realizó un análisis con el fin de sintetizar algunos planes a seguir para aprovechar las fortalezas y formular una estrategia que mitigue las debilidades encontradas en la empresa.

Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas están enumeradas de 1 a 10 según cada factor correspondiente, resultado de las matrices de evaluación interna (EFI) y externa (EFE); con el propósito de generar las estrategias FO, DO, FA y DA, que a su vez están relacionas según el orden de los mismos. Esto quiere decir que para generar la estrategia FO 1 se tomó de la fortaleza número 1 para aprovechar la oportunidad número 1

Ejemplo: Estrategia FO1 = F1 + O1

Para generar la estrategia DO 1 se tomó de la mejora de la debilidad número 1 para aprovechar la oportunidad 1.

Ejemplo: Estrategia DO1 = D1 + O1

Para generar la estrategia FA 1 se tomó de la fortaleza número 1 para afrontar la amenaza número 1.

Ejemplo: Estrategia FA1 = F1 + A1

Para generar la estrategia DA 1 se tomó de la mejora de la debilidad número 1 para afrontar la amenaza número 1.

Ejemplo: Estrategia DA1 = D1 + A1

Tabla 12 Matriz DOFA

EMPRESA INTERASEO S.A.S E.S.P.	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
<p>MATRIZ DOFA</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con un buen ambiente laboral y Cultura organizacional. 2. Proceso de comunicación entre departamentos 3. Canales de atención a quejas y reclamos 4. Uso de tecnología que facilita los servicios ofertados 5. Nivel de satisfacción del cliente 6. Infraestructura adecuada 7. Sistemas de control de calidad de operaciones 8. Compromiso y fidelidad de los empleados 9. Altas posibilidades de ascenso 10. Conocimiento de las funciones del cargo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto margen de empleados contratistas 2. Falencias en la asignación de recursos en base a las metas definidas. 3. Falta de alianzas estratégicas 4. Ausencia de una evaluación y seguimiento de reclamos y quejas 5. Estrés laboral 6. Carece de un plan de medios eficiente 7. No posee un plan estratégico eficiente 8. La remuneración de los cargos no es estimulante 9. Programas de formación y capacitación. 10. Desarrollo de sistemas de información por áreas
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidades de establecer nuevas relaciones internacionales a través del TLC 2. los usuarios, realizan pagos oportunos. 3. Amplio margen de usuarios de uso diario. 4. La producción de residuos ha incrementado un 20% en los últimos años. 5. Avances tecnológicos en maquinaria 6. Ampliación de rutas e inclusión de nuevos clientes potenciales. 7. Satisfacción del cliente 8. Posicionamiento en el mercado 9. Demanda de consumidores de Productos reciclados. 10. Apertura de procesos licitatorios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un plan de acción a partir de las Capacitaciones constantes Para el mejoramiento del servicio ofertado. 2. Estimular Constantemente al personal para que brinde un servicio óptimo y de calidad a los usuarios. 3. Poner en conocimiento a los usuarios de uso diario del sistema los canales de atención a quejas y reclamos. 4. Implementar el uso de las TICS para optimizar el servicio y la cobertura en la ciudad. 5. Colocar el personal cualificado en los puntos críticos que permita un mejor uso del servicio en el manejo de residuos. 6. Realizar estudio que permita la inclusión de nuevas rutas recolección en la zona de metropolitana de la ciudad. 7. Realizar charlas corporativas en el marco del sistema de mejora continua donde se difundan la estructura organizacional. 8. Propiciar los espacios y determinar el personal calificado para que reciba quejas y reclamos (PQR) tanto de usuarios como del personal interno buscado siempre la conciliación. 9. Generar un sistema de estímulos que le permita al funcionario el acenso a través de su buena gestión 10. Realizar actualizaciones por proceso o servicio generando estrategias operativas que aporten mejora en las falencias. <p style="text-align: center;">ESTRATEGIA OFENSIVA</p> <p>Potenciar la tecnología utilizada para mejorar el servicio de uso diario.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar convocatorias laborales dando prioridad a los empleados contratistas, para que así se pueda brindar un excelente servicio. 2. Establecer estrategias que permitan mejorar el manejo de las finanzas y así poder cumplir eficientemente con las necesidades del servicio diario. 3. Establecer alianzas con otras entidades que permitan el mejor funcionamiento y así se dé una mayor captación de usuarios diarios. 4. Ampliar la planta de personal generando una mejor cobertura del servicio. 5. Crear rutinas de pausas activas a los funcionarios disminuyendo los niveles de estrés y optimizando la atención en el servicio. 6. Elaborar plan de medios actualizado que informen a los usuarios el proceso de ampliación de rutas y la inclusión de nuevos elementos. 7. Generar planes estratégicos eficientes que permitan mejoras en la estructura estratégica, acorde a las necesidades de mejora continua. 8. Dar respuestas oportunas a las insatisfacciones de los usuarios creando un sistema de PQR en línea, que busque la satisfacción del cliente. 9. Adquirir nuevos equipos que permitan aumentar la capacidad de servicio, apuntando a satisfacer la demanda 10. Desarrollar estrategias que permitan la información interdependencia, incrementando el control de los procesos. <p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DE ADAPTACION</p> <p>Al superar la estructura estratégica deficiente se podrá aprovechar la alta cobertura del servicio en la ciudad de Cartagena.</p>

AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>1. Competencia de recolectores no acreditados.</p> <p>2. Competitividad de otras empresas recolectoras</p> <p>3. Cambios adversos en la tasa y políticas del gobierno.</p> <p>4. Vías de tránsito en mal estado</p> <p>5. Variabilidades en la normatividad ambiental</p> <p>6. Usuarios que no pagan a tiempo los servicios</p> <p>7. Lugares con accesos restringidos para los camiones de recolección.</p> <p>8. Variaciones constantes en los precios de los combustibles</p> <p>9. Mala disposición de residuos por los usuarios</p>	<p>1. Aprovechar el buen ambiente laboral para generar estrategias publicitarias que permitan el reconocimiento de la empresa y su posicionamiento</p> <p>2. generar estrategias para reducir la competencia de las otras empresas del mercado, estimulando al personal por la consolidación de estrategias de éxito.</p> <p>3. utilizar en los canales de atención de quejas y reclamos para tener en cuenta la satisfacción del cliente, a pesar de las variaciones en la tasa externas.</p> <p>4. Desarrollar estrategias tecnológicas, estudio de flujo, que arrojen resultados novedosos que permitan disminuir la amenaza de las faltas de vías.</p> <p>5. optimizar el sistema de mejora continua, reflejando la capacidad para mejorar los procesos internos, cambiando la percepción del cliente ajustados a la normatividad actual.</p> <p>6. generar canales publicitarios recordando a los usuarios el pago puntual de sus facturas y que de eso depende la infraestructura y servicio que ofrece.</p> <p>7. definir unos lineamientos efectivos dentro de la estructura de la empresa que permita realizar planes de contingencia para atender a los usuarios que residan en puntos de difícil acceso garantizando la calidad del proceso.</p> <p>8. incentivar la buena conducta, los principios de honestidad y calidad en los empleados.</p> <p>9. definir periodos de ascenso que no afecten las finanzas de la empresa para así hacerle frente a las variaciones económicas capacitar al personal ascendido en los impactos ambientales para hacer frente a la Mala disposición de residuos por los usuarios.</p> <p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DEFENSIVA.</p> <p>Al potenciar personal cualificado, se podrán defender ante la amenaza de competitividad.</p>	<p>1. Generar la ampliación de la planta de personal fijo, disminuyendo el alto margen de empleados contratistas, se podrá prestar un mejor servicio acorde a las necesidades de los usuarios, convirtiendo la empresa en la primera opción de sus clientes.</p> <p>2. Establecer un análisis financiero eficiente y mejorar el proceso de toma de decisiones se logrará superar el deficiente manejo en las finanzas asumiendo un perfil competitivo en el mercado.</p> <p>3. Establecer alianzas estratégicas con otras entidades que estén en el negocio de los hidrocarburos que fijen precios y descuentos que permitan el funcionamiento de la empresa a pesar de las variaciones externas.</p> <p>4. Tener en cuenta las quejas de los usuarios y reclamos para ubicar las vías en mal estado. Creando estrategias para mejorar el servicio.</p> <p>5. Establecer políticas de bienestar social, atendiendo los requerimientos de las normas ambientales y de la seguridad en el trabajo, generando actividades de esparcimiento y recreación en los empleados se podrán disminuir los niveles de estrés.</p> <p>6. Al generar campañas publicitarias de cultura ciudadana en el buen uso de los servicios públicos y el pago oportuno de las facturas se podrá influenciar a los usuarios para que den correcto uso de los servicios de la empresa.</p> <p>7. Al establecer una Estructura estratégica eficiente se podrán generar planes contingentes que permitan la reacción eficaz en puntos de difícil acceso.</p> <p>8. Garantizar canales de comunicación con los empleados cuando soliciten una mejora salarial y crear estrategias económicas que permitan dar respuesta a estas inquietudes.</p> <p>9. Generar un plan de capacitación de la comunidad en el uso y manejo de los residuos sólidos para mejorar los hábitos en la disposición de residuos.</p> <p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA</p> <p>Si se supera el deficiente manejo de las finanzas la empresa logrará posicionarse económicamente, generando un mejor comportamiento ante la amenaza de competitividad.</p>

Fuente: Adaptación del autor a partir de información recolectada 2019.

7.6.1. Análisis De La Matriz DOFA

Para el análisis de la matriz DOFA se realizó una asamblea con el personal seleccionado por área específica por parte de la empresa y la estudiante investigadora, de igual forma se desarrollaron entrevistas a clientes, proveedores y usuarios de la empresa Interaseo S.A.S E.S.P.; se utilizó la lluvia de ideas, entrevistas, encuestas como medios de recolección y agrupación de la información. Se complementó estos datos recopilados con fuentes secundarias; lo cual garantizó la inclusión de todos los actores claves en la empresa para una construcción más acertada de la evaluación interna y externa, para de esta manera poder generar estrategias que atiendan las debilidades y amenazas, al igual que potencialicen las oportunidades y fortalezas.

7.6.2. Resultados de la matriz DOFA

Debilidades: al poseer Aspectos internos negativos o desfavorables, tales como deficiente manejo de finanzas, mantiene en una inestabilidad laboral al gran margen de empleados contratistas, situación que repercute de manera directa con la motivación y compromiso de los mismos, lo que impactará en la calidad del servicio ofrecido; de igual forma la falta de alianzas estratégicas y la estructura estratégica deficiente, genera en los usuarios de la empresa un efecto negativo en la confianza hacia la misma, obtenido una reducción en el uso de los servicios ofertados por Interaseo S.A.S E.S.P.

Amenazas: la competitividad de otras empresas que ofrecen servicios de recolección y disposición de residuos, es un factor trascendental en la captación de clientes y por ende la rentabilidad de la empresa, dado que además de no cubrir en su totalidad la rutas en la ciudad, la falta de vías en las zonas donde se hace presciencia, la dificultad de movilidad en estas zonas son amenazas que latentemente afectan en la satisfacción de los usuarios que buscan un servicio de recolección oportuno, eficiente y eficaz.

Fortalezas: la empresa al contar con la Capacitación constante y actualización en cuanto a tendencias del mercado, normatividad ambiental y el personal cualificado al servicio oportuno de los usuarios, genera una fortaleza evidente, pues el mayor porcentaje del buen servicio de una empresa dependerá de la labor que ejecuten sus empleados. Aspectos como canales de atención a quejas y reclamos y el uso de tecnología que faciliten los servicios

ofertados, permitirá a la empresa mantener un estándar de calidad y la posibilidad de realizar mejoras continuas que optimicen los procesos que componen las áreas operativas y administrativas de la empresa.

Oportunidades: se consideran oportunidades a todos aquellos aspectos que contribuyan en la empresa en la obtención de una servicio de calidad, es por esto que elementos tales como una establecer nuevas relaciones internacionales a través del TLC, amplio margen de usuarios de uso diario, avances tecnológicos en maquinaria, ampliación de rutas e inclusión de nuevos clientes potenciales, Satisfacción del cliente y posicionamiento en el mercado le representa a la empresa la posibilidad de prestar un servicio óptimo, siempre y cuando se mantenga unas estrategias adecuadas que permitan el uso de estas oportunidades de la manera correcta, ajustadas a las necesidades y debilidades de la misma.

8. Plan de Acción

Siguiendo el orden metodológico propuesto por esta investigación, en la generación del plan de acción se tuvieron en cuenta todos los factores anterior mente mencionados, tras un minucioso análisis de las evaluaciones interna (EFI) y externa (EFE); además de los resultados de la matriz de competitividad (MPC), las cinco fuerzas de Porter y el análisis DOFA; se generaron estrategias que apunten directamente al ascenso de la empresa Interaseo S.A.S E.S.P., estas están relacionadas a las necesidades actuales de la empresa.

En este plan se definen actividades, objetivos, responsables, recursos, tiempos e indicadores de logro por cada estrategia, lo que aportará una ruta a seguir para mejorar el grado de satisfacción, eficacia, rendimiento y calidad de vida laboral.

Tabla 13 Plan de Acción

	Objetivo	Estrategia	Actividades relacionadas	Área Responsable	Recursos	Tiempo	Indicadores de logro
1	Mejorar el servicio ofrecido a los clientes internos y externos	Programa de capacitaciones para los empleados.	Capacitaciones en atención al cliente y demás temas relacionados a las actividades misionales de la empresa.	Jefe de recursos humanos	Financieros Tecnológicos	Cada tres meses o el tiempo que requiera la actividad.	Evaluaciones de desempeño de los empleados. Encuestas de satisfacción.
2	Optimizar la cobertura servicio en los municipios del departamento de Sucre.	Implementar el uso de las TICS	Compra o adquisición de equipos de telecomunicación de frecuencia directa	Director y jefes y supervisores de área.	Físicos Financieros Tecnológicos Planta de personal	El tiempo que requiera la actividad.	Matriz de trazabilidad en los procesos. Encuestas de satisfacción del cliente.
3	Optimizar la gestión interna y externa de la empresa.	Diseñar e Implementar Sistema de calidad	Contratar asesores de calidad. Elaborar mapas de procesos y procedimientos.	Director y jefes de áreas	Físicos Financieros Tecnológicos Planta de personal	Indefinido	Matriz de trazabilidad en los procesos.
4	Disminuir el impacto de la amenaza por inseguridad y rutas de tránsito congestionado.	Establecer alianzas estratégicas con otras entidades.	Firmar convenios con la policía nacional y el tránsito departamental.	Director y jefes de áreas	Físicos Financieros	Indefinido	Matriz de indicadores de riesgo. Matriz de trazabilidad en los procesos.
5	Generar conciencia ambiental en las comunidades, apoyando y fortaleciendo el cuidado por el medio ambiente.	Generar compromiso ambiental en las comunidades.	Crear y apoyar grupos ambientales en las comunidades. Apoyar campañas de recolección de residuos. Capacitar a las comunidades en gestión de residuos y separación en la fuente. Crear y apoyar grupos de reciclaje. Generar convenios con entidades ambientales.	Director y jefes de áreas Supervisores de área.	Físicos Financieros Tecnológicos Planta de personal	El tiempo que requiera la actividad.	Matriz de indicadores de riesgo. Matriz de trazabilidad en los procesos.

6	Se podrán disminuir los niveles de estrés generando una mejor atención a los usuarios.	Establecer políticas de bienestar social.	Generar actividades de esparcimiento y recreación en los empleados Jornadas de pausas activas.	Director y jefes de áreas	Físicos Financieros Tecnológicos Planta de personal	Mensual	Evaluaciones de desempeño de los empleados Encuesta de satisfacción a los usuarios.
7	Aumentar la capacidad de servicio.	Captar nuevos clientes.	Adquirir nuevos equipos y personal calificado que permitan satisfacer la demanda.	Director y jefes y supervisores de área	Físicos Financieros Tecnológicos Planta de personal	Anual	Índice de datos de los clientes. Mapa de rutas del servicio Encuestas de satisfacción al cliente.
8	Buscar la solución oportuna de las eventualidades que surjan.	Propiciar los espacios y determinar el personal calificado para que reciba quejas y reclamos (PQR) tanto de usuarios como del personal interno	Crear estantes en lugares estratégicos de atención a PQR Capacitar a los funcionarios en resolución de conflictos y atención al cliente. Dar prioridad a la resolución de casos o quejas presentadas.	Director, jefes y supervisores de área	Físicos Financieros Tecnológicos Planta de personal	Indefinido	Matriz de trazabilidad en los procesos Encuestas de satisfacción al cliente
9	Mantener a los usuarios informados de los servicios, cambios, rutas y eventualidades.	Elaborar plan de medios actualizado	Crear estrategias mediáticas Plan de medios Capacitar constantemente al personal encargado de estas actividades.	Director, jefes y supervisores de área	Físicos Financieros Tecnológicos Planta de personal	Trimestral	Matriz de trazabilidad en los procesos Encuestas de satisfacción al cliente
10	Obtener información actualizada de la empresa y replantar las estrategias formuladas a partir de las necesidades	Actualización de planes de mejoramiento	Realizar diagnósticos estratégicos de la empresa	Director, jefes y supervisores de área	Físicos Financieros Tecnológicos Planta de personal	Anual	Matriz de trazabilidad en los procesos Diagnostico estratégico.

Fuente: Adaptación del autor a partir de información recolectada 2019.

9. Conclusiones y Recomendaciones

- La divulgación de la misión, visión y objetivos permitirá a los empleados tener claridad de las metas que se desean alcanzar en la organización y las estrategias que se implementaran para ello.
- Generar estrategias de motivación y compromiso en cada uno de los empleados que conforman la empresa, posibilita el mejoramiento de los servicios ofertados y la calidad de los mismos.
- La utilización del conjunto de matrices empleadas en el desarrollo de esta investigación fueron herramientas eficaces y funcionales para el desarrollo del plan estratégico y de mejoramiento.
- Dentro de los factores claves de éxito se identificó que la empresa posee sistemas de control de calidad de operaciones, además de contar con un buen ambiente laboral y Cultura organizacional.
- La planeación estratégica es una herramienta de gestión; como tal, su implementación en la empresa lleva consigo un esfuerzo por parte de la gerencia de la empresa y cada una de sus áreas.
- Por medio del diagnóstico empresarial, su análisis y posterior aplicación del plan estratégico se cumplirá la totalidad de los objetivos (general y específicos) y metas que se formularon al inicio del proyecto; se comprobó la hipótesis y se dio alternativas de solución a los problemas encontrados en el análisis DOFA, por medio de la Planeación Estratégica propuesta por los investigadores, la cual guiara a la compañía al futuro deseado por sus directivas.
- Con la matriz de competitividad se logró evidenciar que la empresa investigada no es la más fuerte del sector, y cuenta con factores a mejorar, por lo que debe ampliar la explotación de sus oportunidades.
- Las estrategias planteadas en el trabajo de investigación, ayudaran a que la empresa llegue a una posición más competitiva en el sector, aumentando su participación el mercado y fortaleciendo la imagen de la compañía dentro de la industria y de los clientes potenciales.
- Los resultados de las matrices planteados suponen una herramienta de control que permitió conocer la situación actual de la empresa y detectar con facilidad los posibles problemas que ocurran para darles pronta solución.
- La acogida por parte de los directivos del plan de acción o mejoramiento es de vital importancia, puesto que posterior al análisis completo de cada estrategia y estudios de factibilidad y ejecución, podrán darle el giro estratégico que la empresa requiere.

10. Bibliografía

- Gitman , L. J. (1997). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: McGraw-Hill Interamericana .
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría General de la Administración*. Santafé de Bogota: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.
- David, F. R. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Harrington, J. (1997). *Administración Total del mejoramiento Continuo. La Nueva Generación*. Santafé de Bogota: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Jarillo, J. C. (1990). *Dirección Estratégica*. Madrid: Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1990). *Administración Una Perspectiva Global*. México: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva, Creacion y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Mexico: Compañía Editorial Continental, S.A.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva, Creacion y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. . Mexico: Compañía Editorial Continental, S.A.
- Porter, M. (1996). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los sectores Industriales y de la Competencia*. México: Compañía Editorial Continental, S.A.
- Sabino, C. (1999). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Editorial Panapo, C.A.
- Tamayo Y Tamayo, M. (1999). *El Proceso de la Investigación Científica*. . México: Editorial Limusa, Noriega Editores.