

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE  
LIMPIEZA INDUSTRIAL DE LA CIUDAD DE BUGALAGRANDE (VALLE) 2022 - 2026**

**MARTHA ISABEL ARANA CASTRO  
NATALIA LIZETTE CASTAÑO GUTIÉRREZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
TULUÁ  
2022**

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE  
LIMPIEZA INDUSTRIAL DE LA CIUDAD DE BUGALAGRANDE (VALLE) 2022 - 2026**

**MARTHA ISABEL ARANA CASTRO  
NATALIA LIZETTE CASTAÑO GUTIÉRREZ**

**Trabajo de investigación para optar al título de Magister en Administración**

**Director  
BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO  
Magister en Administración**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
TULUÁ  
2022**

## Nota de aceptación

El presente trabajo de investigación fue aprobado por el director de la Maestría en Administración de la Universidad del Valle, el Director del trabajo de grado y el jurado evaluador.

---

Director Maestría en Administración

---

Benjamín Betancourt G.  
Director Trabajo de Investigación

---

Firma del jurado evaluador

---

Firma del jurado evaluador

Tuluá, agosto 30 de 2022

## **AGRADECIMIENTOS**

Inicialmente agradecemos a Dios porque nos permitió culminar con éxito nuestra maestría; a nuestras familias por su apoyo y acompañamiento incondicional durante ésta etapa.

A las directivas de la empresa que nos permitió desarrollar este trabajo de investigación y acogió con receptibilidad las recomendaciones dadas.

Gracias a la Universidad del Valle, al programa de Maestría en Administración y al Director del trabajo de investigación Benjamín Betancourt, por su apoyo, compromiso y acompañamiento en el desarrollo de la maestría. Al equipo docente, quienes, con amor, conocimiento y experiencia, fueron pieza fundamental de nuestra formación profesional y crecimiento personal durante el desarrollo de la maestría.

**Natalia Lizette Castaño Gutiérrez**  
**Martha Isabel Arana Castro**

## TABLA DE CONTENIDO

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| INTRODUCCIÓN .....                      | 3  |
| 1. TRATAMIENTO DEL PROBLEMA .....       | 6  |
| 1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....      | 6  |
| 1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....       | 7  |
| 1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....      | 9  |
| 1.4 JUSTIFICACIÓN .....                 | 9  |
| 1.5 OBJETIVOS .....                     | 10 |
| 1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....             | 10 |
| 1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....        | 10 |
| 1.6 MARCOS REFERENCIALES .....          | 11 |
| 1.6.1 Marco de contexto.....            | 11 |
| 1.6.2 Marco Teórico .....               | 11 |
| 1.6.3 MARCO CONCEPTUAL.....             | 15 |
| 1.7 TIPO DE ESTUDIO .....               | 17 |
| 1.8 MÉTODO .....                        | 18 |
| 1.9 PROCESO METODOLÓGICO.....           | 19 |
| 2.CARACTERIZACION E HISTORIA.....       | 22 |
| 2.1 RESEÑA HISTORICA.....               | 22 |
| 2.2 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....  | 23 |
| 2.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA.....            | 23 |
| 2.4 MISION ACTUAL .....                 | 24 |
| 2.5 VISION ACTUAL.....                  | 25 |
| 2.6 OBJETIVOS ACTUALES .....            | 25 |
| 2.7 PRODUCTOS Y SERVICIOS.....          | 25 |
| 2.8 MERCADOS A LOS QUE VA DIRIGIDO..... | 25 |
| 2.9 MODELO DE NEGOCIO CANVAS .....      | 26 |
| 2.9.1 Segmentos de cliente. ....        | 27 |
| 2.9.2 Propuesta de valor.....           | 27 |
| 2.9.3 Canal.....                        | 27 |
| 2.9.4 Relación con el cliente.....      | 28 |
| 2.9.5 Actividades Clave. ....           | 28 |

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 2.9.10 Recursos Clave..                                | 28 |
| 2.9.11 Socios Clave.....                               | 28 |
| 2.9.12 Estructura de Costos. ....                      | 29 |
| 2.9.13 Fuentes de Ingreso. ....                        | 29 |
| 3. DIAGNOSTICO EXTERNO .....                           | 30 |
| 3.1 ENTORNO GEOFISICO AMBIENTAL .....                  | 30 |
| 3.2 ENTORNO SOCIAL .....                               | 31 |
| 3.3 ENTORNO DEMOGRÁFICO .....                          | 31 |
| 3.4 ENTORNO ECONÓMICO .....                            | 32 |
| 3.5 ENTORNO TECNOLÓGICO .....                          | 33 |
| 3.6 ENTORNO JURÍDICO .....                             | 33 |
| 4. ANÁLISIS DEL SECTOR .....                           | 38 |
| 4.1 FACTORES BÁSICOS .....                             | 38 |
| 4.1.1 Recursos naturales.....                          | 38 |
| 4.1.2 Recurso hídrico.....                             | 38 |
| 4.1.3 Suelos.. ....                                    | 38 |
| 4.1.4 Recursos humanos. ....                           | 38 |
| 4.2 FACTORES AVANZADOS.....                            | 39 |
| 4.2.1 Ciencia y tecnología.. ....                      | 39 |
| 4.2.2 Información.....                                 | 40 |
| 4.3 FACTORES GENERALIZADOS .....                       | 41 |
| 4.3.1 Infraestructura. ....                            | 41 |
| 4.4 CADENA PRODUCTIVA DEL SECTOR .....                 | 41 |
| 4.4.1 Encadenamientos hacia atrás.....                 | 43 |
| 4.4.2 Encadenamientos hacia los lados.....             | 43 |
| 4.4.3 Encadenamiento hacia adelante.....               | 44 |
| 4.4.4 Demanda.....                                     | 44 |
| 4.5 ESTRUCTURA DEL SECTOR EMPRESAS Y ESTRATEGIAS ..... | 45 |
| 5. PERFIL COMPETITIVO – BENCHMARKING .....             | 48 |
| 5.1 DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES DE ÉXITO.....          | 50 |
| 5.2 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO .....                | 53 |
| 5.3 RADARES DE COMPARACIÓN .....                       | 54 |
| 5.4 RECOMENDACIONES A LA EMPRESA .....                 | 59 |

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| 6. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO .....                           | 61  |
| 6.1 DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO .....                | 61  |
| 6.1.1 Planeación.....                                           | 62  |
| 6.1.2 Organización.. .....                                      | 62  |
| 6.1.3 Dirección.....                                            | 64  |
| 6.1.4 Evaluación y Control. ....                                | 65  |
| 6.2 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....                 | 65  |
| 6.3 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA ..... | 66  |
| 6.3.1 Gestión y situación contable y financiera.. .....         | 66  |
| 6.3.2 Gestión y Situación Comercial. ....                       | 67  |
| 6.3.5 Gestión de los sistemas de información.....               | 68  |
| 6.3.6 Gestión de Recursos Humanos.. .....                       | 69  |
| 6.4 ANÁLISIS INTEGRADO DE LA SITUACIÓN INTERNA.....             | 72  |
| 7. ANÁLISIS ESTRATEGICO DOFA.....                               | 77  |
| 7.1 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....                        | 77  |
| 7.2 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS .....                       | 79  |
| 7.3 ANÁLISIS DOFA .....                                         | 81  |
| 7.4 MATRIZ DOFA.....                                            | 82  |
| 8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO .....                           | 85  |
| 8.1 MISIÓN DE LA EMPRESA.....                                   | 85  |
| 8.1.1 Formulación de la misión de la empresa en estudio.. ..... | 87  |
| 8.2 VISIÓN DE LA EMPRESA .....                                  | 87  |
| 8.2.1 Formulación de la visión de la empresa. ....              | 88  |
| 8.2.2 DECLARACION DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA. ....              | 88  |
| 8.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....                                | 88  |
| 8.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS .....                            | 89  |
| 8.4.1 Estrategia competitiva de segmentación.....               | 92  |
| 8.4.2 Estrategia Ansoff producto-mercado.....                   | 95  |
| 8.4.3 Estrategia de portafolio (BCG).....                       | 95  |
| 9. PLAN DE ACCION Y MEJORAMIENTO .....                          | 98  |
| 9.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....                       | 98  |
| 9.2 OBJETIVOS A CORTO PLAZO .....                               | 99  |
| 9.3 CRONOGRAMA.....                                             | 101 |

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| 9.4 RECURSOS Y PRESUPUESTO.....                              | 102 |
| 9.5 RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN DE ACCIÓN ..... | 103 |
| 9.6 FORMULACIÓN DE POLITICAS, PROCEDIMIENTOS Y REGLAS.....   | 103 |
| 9.7 INDICADORES DE CONTROL .....                             | 104 |
| 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....                      | 106 |
| 10.1 CONCLUSIONES .....                                      | 106 |
| 10.2 RECOMENDACIONES .....                                   | 107 |
| BIBLIOGRAFÍA .....                                           | 109 |

## LISTA DE TABLAS

|                                                                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1. Matriz de análisis de entorno.....                                                                   | 34  |
| Tabla 2. Análisis integrado del entorno de una empresa de servicios de limpieza industrial. ....              | 35  |
| Tabla 3. Factores de éxito para el análisis. ....                                                             | 51  |
| Tabla 4. Matriz del Perfil Competitivo - MPC.....                                                             | 53  |
| Tabla 5. Lista de fortalezas y debilidades de la empresa en estudio. ....                                     | 65  |
| Tabla 6. Guía de análisis interno empresa en estudio.....                                                     | 71  |
| Tabla 7. Evaluación Integrada de la Situación Interna.....                                                    | 73  |
| Tabla 8. Matriz de evaluación de factores internos E.F.I.....                                                 | 78  |
| Tabla 9. Matriz de evaluación de factores internos E.F.E.....                                                 | 79  |
| Tabla 10. Listado de variables DOFA.....                                                                      | 81  |
| Tabla 11. Matriz DOFA .....                                                                                   | 82  |
| Tabla 12. Matriz objetivos estratégicos vs estrategias – Empresa en estudio para el periodo 2022 – 2026 ..... | 91  |
| Tabla 13. Matriz de segmentación de la empresa en estudio.....                                                | 94  |
| Tabla 14. Matriz Ansoff .....                                                                                 | 95  |
| Tabla 15. Matriz BCG.....                                                                                     | 96  |
| Tabla 16.. Análisis de la situación actual de la empresa en estudio. ....                                     | 98  |
| Tabla 17. Cronograma de actividades del plan de acción. ....                                                  | 101 |
| Tabla 18. Presupuesto para el desarrollo del plan de acción .....                                             | 102 |
| Tabla 19. Responsables del plan de acción .....                                                               | 103 |
| Tabla 20. Indicadores de control .....                                                                        | 104 |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Modelo para la realización del proceso estratégico. ....                    | 19 |
| Figura 2. Estructura organizacional de la empresa .....                               | 24 |
| Figura 3. Modelo Canvas de la empresa. ....                                           | 27 |
| Figura 4. El municipio de Bugalagrande en el mapa geográfico del Valle del Cauca .... | 30 |
| Figura 5. Cadena productiva sector servicios de aseo. ....                            | 42 |
| Figura 6. El ambiente competitivo del sector de aseo industrial. ....                 | 47 |
| Figura 7. Radar de valor de la empresa en estudio. ....                               | 54 |
| Figura 8. Radar de valor sopesado de la empresa en estudio. ....                      | 54 |
| Figura 9. Radar de valor Brilla Aseo. ....                                            | 55 |
| Figura 10. Radar de valor sopesado Brilla Aseo. ....                                  | 55 |
| Figura 11. Radar de valor El Diamante .....                                           | 56 |
| Figura 12. Radar de valor sopesado El Diamante .....                                  | 56 |
| Figura 13. Radar de valor Summar .....                                                | 57 |
| Figura 14. Radar de valor sopesado Summar. ....                                       | 57 |
| Figura 15. Comparativo de Valores. ....                                               | 58 |
| Figura 16. Comparativo de valores sopesados. ....                                     | 59 |
| Figura 17. Organigrama de la empresa en estudio. ....                                 | 63 |
| Figura 18. Comportamiento de ingresos y gastos anual. ....                            | 67 |

## RESUMEN

El presente trabajo expone la formulación del plan estratégico de una empresa de prestación de servicios de limpieza industrial en el municipio de Bugalagrande; para ello se realizó la respectiva caracterización, el análisis del entorno, del sector y el análisis interno, como también el modelo de negocio CANVAS. Adicionalmente se efectuó el estudio de Benchmarking, que compara las empresas de servicios de limpieza industrial referentes de la región. Resultado de estos análisis, la matriz DOFA, la evaluación de factores externos e internos, identifican diferentes debilidades como la falta de planeación estratégica y la ausencia de plan de mercadeo, así mismo se reconocen fortalezas como la calidad del servicio, de igual manera se evidencian las amenazas y oportunidades que posee la empresa. Seguidamente, se formuló el plan de direccionamiento estratégico, la misión, visión, objetivos y acciones dirigidas hacia el crecimiento, calidad, productividad, innovación, responsabilidad social y fortalecimiento financiero; con estrategias competitivas de segmentación, ANSOFF (Producto-mercado) y de portafolio (BCG). Al igual, el plan de acción con sus respectivos indicadores de seguimiento, Teniendo en cuenta lo analizado, posee factores que pueden ser potencializados para ser competitiva y aumentar su participación en el mercado; sin embargo, es necesario efectuar el plan de direccionamiento estratégico, estructurar un plan de mercadeo y capacitar el talento humano de la organización en gestión de indicadores y mejoramiento continuo.

**Palabras clave:** Plan de direccionamiento estratégico, servicios de limpieza industrial, matriz DOFA, CANVAS, Benchmarking, evaluación de factores externos, evaluación de factores internos, estrategias de segmentación, ANSOFF, BCG.

## INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es una herramienta gerencial fundamental para las empresas que permite de manera estructurada y organizada direccionar el camino a seguir en un periodo de tiempo establecido para cumplir los objetivos y las metas establecidas, encaminadas a la gestión y crecimiento de una organización.

De acuerdo con lo anterior, el presente trabajo de investigación se enfoca en la Formulación del Plan Estratégico para el periodo 2022-2026, en la empresa de Servicios de Limpieza Industrial, ubicada en el municipio de Bugalagrande con presencia en el centro del Valle del Cauca. En la realización de este estudio, se tomará como referencia, autores como Betancourt, Mintzberg, Porter, entre otros, quienes han realizado aportes significativos en el tema y estos serán la base del marco teórico/referencial para el desarrollo de este trabajo.

Así mismo es importante resaltar que los socios de la empresa, consideran importante y necesario la formulación de un plan estratégico como instrumento de planeación administrativa que le permita fortalecer y mejorar su desempeño organizacional; generando una o más ventajas competitivas con el propósito de mejorar su participación y crecimiento en el mercado.

Este trabajo se encuentra estructurado en varios capítulos donde se desarrollaran temas como descripción del problema detectado en la empresa, antecedentes, el planteamiento y la formulación del problema de investigación, la justificación, los objetivos, la metodología que enmarcará el desarrollo del trabajo, las bases y las referencias teóricas en los que se fundamenta el proceso de investigación; posteriormente se realiza una caracterización de la empresa donde se describe como está constituida, la estructura administrativa, los procesos misión, visión objetivos con los que cuenta, posteriormente se realizará el análisis del entorno definiendo características de tipo demográfico, social, cultural, ambiental, económico y jurídico, para identificar las variables relevantes del ámbito externo y la manera cómo influyen en la organización para definir las oportunidades y amenazas, igualmente se describe el sector en el que está la empresa utilizando la herramienta del diamante competitivo definiendo la dinámica del sector, sus factores distintivos relacionados con la competencia y la demanda, luego se aplicará el modelo de las cinco fuerzas de Porter para analizar el comportamiento del sector de servicios de limpieza industrial.

Seguidamente se realizará un Benchmarking donde se pretende realizar un comparativo con las empresas más representativas del sector en la medida que se encuentre información disponible para identificar factores claves de éxito, luego se realizará el

análisis interno de la empresa describiendo las principales características de cada una de las áreas organizacionales con el fin de identificar fortalezas, debilidades y poder desarrollar el análisis apoyándose en la metodología de la matriz DOFA con el fin de proponer estrategias que permitan mitigar los efectos negativos y potencializar los factores positivos de la empresa.

Posteriormente se definirán los elementos básicos del direccionamiento estratégico como misión, visión, objetivos estratégicos y las estrategias para lograr alcanzar los objetivos, finalmente se define el plan de acción, cronograma, indicadores que permitan medir la gestión en la implementación del plan de acción, seguidamente se concluye y se establecen recomendaciones basados en los hallazgos y el análisis realizado en el desarrollo del trabajo.

## **1. TRATAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que es ampliamente utilizada en diferentes sectores económicos a nivel mundial desde la perspectiva gerencial, pudiéndose implementar tanto en grandes como en medianas y pequeñas empresas, a continuación, se evidencia diferentes investigaciones que apoyan la implementación de la planificación estratégica en pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Sumiati (2020), en una investigación sobre el efecto de la planificación estratégica adaptativa y la intensidad empresarial en los negocios en el entorno de las pequeñas y medianas empresas (PYME) indonesias, halló que, para mejorar el desempeño empresarial, los profesionales deben prestar atención a sus estrategias de planificación. Cuanto más adaptable sea esta, es más probable que tenga un mayor rendimiento empresarial. De igual manera, mejorará su desempeño comercial. También el autor sugiere que la planificación formulada por las PYME, es uno de los elementos principales para mejorar el rendimiento de los negocios. Por lo tanto, para tener un buen desempeño comercial, las PYMES deben enfocarse en su estrategia y crear un espíritu emprendedor.

En cuanto al análisis del impacto de la implementación de un plan estratégico en el logro de la competitividad, Navarro, De Dios Cota Apodaca y Guevara (2020) efectuaron una investigación de veintiún (21) micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) dedicadas al embotellado, comercialización y distribución de agua en la ciudad de los Mochis. Obteniendo como resultado baja competitividad, con similitudes en sus deficiencias como mala gestión y desconocimiento del entorno económico en el que se encuentran.

En concordancia con lo anterior, Carreras, Arroyo, Blanco (2018). Investigaron sobre la influencia de la planificación estratégica y las habilidades de gestión como factores internos en la competitividad empresarial percibida por empresarios de PYMES en Hermosillo, Sonora. Encontrando que las habilidades de planificación estratégica y gestión influyen en la competitividad empresarial.

También, Gomera, Chinyamuri, Mishi, (2018). Estudiaron la relación entre planificación estratégica y desempeño financiero: el caso de la pequeña, micro y mediana escala en Buffalo City Metropolitan. Mediante una encuesta a 225 gerentes de PYMES. Donde hallaron una relación positiva con el desempeño financiero de las PYMES y concluyen

que la planificación estratégica es importante para la capacidad organizacional y lograr una ventaja a nivel competitivo dentro de la PYME.

En el país, Peralta, Cervantes, Salgado y Espinoza (2020), desarrollaron un estudio documental con el fin de proponer un modelo de gestión estratégica para la innovación de la PYMES en la ciudad de Barranquilla – Colombia. Concluye que el diseño de un modelo de direccionamiento estratégico que articule la innovación y las prácticas de las PYMES logran mejor impacto en la gestión.

También Hernandez (2020) describe un modelo de cotización para presentar propuestas de servicios de apoyo logístico en las actividades de cargue y aseo en empresas de outsourcing, debido que, en el país las organizaciones que efectúan estas actividades, no contemplan todos los parámetros, variables y restricciones que involucra cada servicio; teniendo una rentabilidad variable, que no se debe al comportamiento directo de la demanda sino a dicha falla en la realización de las cotizaciones de los servicios a las empresa cliente.

Asimismo, Gomez (2020), realizó la planeación estratégica como herramienta para incrementar la productividad y sostenibilidad de las empresas, en dos grandes organizaciones del sector servicios de aseo y mantenimiento de instalaciones en la ciudad de Bogotá, concluyendo que el proceso de planeación estrategia fue considerado como una transformación que revoluciona el actuar y mediante el proceso de planeación formal, define un proceso, presupuesto y escenario ideal para su implementación.

## **1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La empresa de servicio de limpieza industrial, es el resultado de la asociación de cuatro compañeros de trabajo que en el año de 1991 decidieron crear empresa y generar empleo, ofreciendo sus servicios basado en su experiencia laboral; la organización tiene como objeto social, la prestación de servicios de limpieza industrial y mantenimiento de zonas verdes, en particular para las industrias del sector de alimentos para consumo humano en los municipios del centro del Valle del Cauca.

Actualmente la empresa genera más de 100 empleos y cuenta con una estructura administrativa que permite desarrollar su actividad económica y comercial de manera adecuada, prestando sus servicios a tres empresas de la región. La organización, se enfrenta actualmente a un entorno más dinámico, con una tendencia de surgimiento de nuevas empresas que cuentan con un portafolio de servicios más amplio, con mayor

tecnología y que tienen un mejor posicionamiento y reconocimiento en el mercado de la industria de limpieza industrial. Por lo anterior, se hace necesario identificar e implementar herramientas administrativas que permita fortalecer tanto sus procesos internos como en aquellos factores externos que pueden influir en el desarrollo y sostenibilidad de la empresa.

Pese a llevar una trayectoria en el sector de más de 30 años, se puede visualizar la ausencia de estrategias y prácticas administrativas adecuadas que propicien un enfoque de gestión que le permita garantizar el logro de sus objetivos. En la actualidad la gestión gerencial y operativa se desarrolla con métodos empíricos, producto del conocimiento desarrollado por sus socios fundadores durante su trayectoria como empresarios; también es importante resaltar que la empresa no cuenta con una misión, visión ni objetivos estratégicos actualizados que orienten la gestión administrativa, operativa y comercial de manera óptima. Las decisiones son tomadas conforme se presenten las necesidades y no están alineados con sus objetivos.

Es importante resaltar que la empresa se ha sostenido a lo largo de los años, generando un margen de rentabilidad del 4%, acudiendo el mecanismo de endeudamiento para cubrir sus gastos y costos de operación. Por otro lado, los socios de la empresa no perciben la organización lo suficientemente competitiva para definir estrategias como la diversificación de su portafolio, ni ofrecer sus servicios en otras industrias o sectores que lo puedan requerir. Lo anterior muestra claramente que la empresa al no contar con un plan estratégico que establezca, proyecte y plantee metas a corto, mediano y largo plazo, se puede encontrar en un periodo de estancamiento sin tener las herramientas necesarias para enfrentarlo.

Adicionalmente, la empresa no tiene conocimiento de sus competidores más fuertes ni cuenta con un diagnóstico de cómo está posicionada frente a ésta, no cuentan con estrategias de marketing para darse a conocer a otras empresas que le permita crecer su portafolio de clientes.

La empresa de servicios de limpieza industrial, tiene una gran trayectoria en el mercado que le facilita hacer frente no solo a la competencia, sino a ampliar su portafolio de servicios y empresas cliente que les facilita fortalecerse como empresa. Para ello debe estudiar, crear, desarrollar y medir estrategias de planeación, según sus fortalezas y debilidades que conlleven a consolidarse en el mercado para el cumplimiento de objetivos y metas de crecimiento, rentabilidad y expansión.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, surge la necesidad que la empresa se adapte a las nuevas exigencias del mercado para asegurar su permanencia en el mercado; por

tanto, la formulación de un plan estratégico le permitirá a sus socios y personal directivo, tener definido un norte claro en un periodo de tiempo determinado; le facilitará la toma de decisiones y emprender acciones enmarcados en unos objetivos y metas ya definidos.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué factores, situaciones y recursos se deben considerar en la formulación del plan estratégico de una empresa de limpieza industrial de la ciudad de Bugalagrande?

### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

La planificación estratégica según Bahadori, et al (2018), en el estudio sobre los factores que afectan la implementación del plan estratégico utilizando modelos estructurales interpretativos (ISM), la consideran como la mejor herramienta para los gerentes que buscan una presencia y participación en el mercado, sin rendirse a los cambios. Además, permite a los gerentes alcanzar sus metas y objetivos organizacionales. Esta herramienta de gestión en los últimos años ha cobrado gran importancia en las organizaciones, pues permite entre sus grandes bondades apoyar la toma de decisiones actuales y futuras a nivel gerencial, adaptarse a los cambios que impone el entorno, coadyuvar a la sostenibilidad y crecimiento en el corto, mediano y largo plazo de las empresas.

La presente investigación se realizará en una empresa de limpieza industrial, se plantea formular un plan estratégico que servirá para proporcionar un mejor ordenamiento a los procesos, fortalecer su estructura administrativa, planear el futuro, establecer acciones de mejora en el corto y mediano plazo; definir los recursos necesarios para alcanzar los objetivos y metas organizacionales, lograr ser competitivos y obtener una mejor rentabilidad. A consecuencia de la globalización, las empresas se deben exigir así mismas en un ambiente de mayor competencia y para ello, requieren accionar por medio de la planeación estratégica que le permite enfrentar de manera eficaz las oportunidades y amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades de la organización (Hellriegel y Slocum, 1998).

En la actualidad, las empresas en todos los sectores reconocen la importancia de definir planes estratégicos con el fin de garantizar su permanencia en el mercado, lograr un mejor posicionamiento y reconocimiento por parte de los clientes. De igual manera, la segmentación de los mercados ha llevado a que las organizaciones se especialicen en la atención del mercado objetivo y en la satisfacción de sus necesidades, facilitando de esta manera lograr alcanzar la fidelidad del cliente y la rentabilidad de la organización.

El surgimiento de nuevas empresas que prestan servicios de limpieza industrial cada vez es mayor, mostrando crecimiento en su portafolio de servicios como en la adquisición de clientes, por contar con una estructura administrativa sólida que les permite ser eficientes y prestar sus servicios con calidad y agilidad, así mismo, tienen la facilidad de dar cumplimiento a las exigencias que demandan las empresas clientes como es el contar con certificaciones en los diferentes sistemas de gestión, cuentan con una capacidad financiera que les permite sostenerse sin necesidad de incurrir en sistema de endeudamiento; entre otros factores diferenciadores.

Por lo anterior, resulta de vital importancia para la empresa de servicio de limpieza industrial, la formulación de un plan estratégico, que permita la definición de nuevas estrategias que impacten tanto en su desempeño interno como en los factores externos por los cuales se puede ver afectada, permitiendo mejorar su gestión administrativa, lograr reconocimiento, crecimiento y posicionamiento en el mercado. Por medio del presente estudio, se pretende que la empresa pueda lograr una optimización de sus procesos que se establezcan las estrategias y acciones adecuadas para enfrentar el dinamismo y exigencia del mercado y lograr generar rentabilidad para sus socios.

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular el plan estratégico de una empresa de prestación de servicios de limpieza industrial en el municipio de Bugalagrande.

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Caracterizar la empresa de servicios de limpieza industrial en el municipio de Bugalagrande.
- Realizar el diagnostico externo e identificar amenazas y oportunidades.
- Efectuar el análisis interno de la gestión e identificar fortalezas y debilidades.

- Realizar el estudio de referenciación (Benchmarking), para conocer el perfil competitivo.
- Formular el plan estratégico de la empresa de servicio industrial.
- Formular el plan de acción con sus respectivos indicadores de seguimiento.

## **1.6 MARCOS REFERENCIALES**

**1.6.1 Marco de contexto.** La empresa de limpieza industrial objeto de estudio, fue fundada en el municipio de Bugalagrande en el año 1.991 por cuatro socios, contaba con 10 empleados con ellos incluidos. Desde entonces ha prestado sus servicios principalmente a dos empresas del sector alimenticio en el municipio de Bugalagrande y Tuluá, que le han permitido sostenibilidad a través de los años y el aumento 10 veces más en el número de empleados. Pero a nivel interno, presenta falencias en gestión administrativa, que le permita formular y llevar a cabo un proceso de planificación estratégica para el crecimiento organizacional y financiero.

### **1.6.2 Marco Teórico**

**1.6.2.1 Planificación Estratégica.** La influencia de la planificación estratégica en el desempeño organizacional ha sido estudiada de manera diversa; George, Walker, y Monster (2019). Efectuaron un metaanálisis para responder a la pregunta ¿la planificación estratégica mejora el desempeño organizacional? El cual revela que la planificación estratégica posee un impacto positivo en el desempeño organizacional, siendo fuerte cuando el desempeño se mide como efectividad y cuando la planificación estratégica se mide como planificación estratégica formal. Este impacto se mantiene en todos los sectores (privados y públicos) y países (contextos de EE. UU y fuera de EE. UU.).

En el caso puntual del efecto de la planificación estratégica como estrategia de gestión, Benková, Gallo, Balogova y Mihalcová. (2019), cuestionaron este efecto en un caso de empresas industriales. Con el objetivo de conocer el nivel de uso de la planificación estratégica en las empresas industriales y definir las barreras que dificultan en mayor medida el uso de esta herramienta de gestión. Señaló el bajo uso de la planeación estratégica en dichas empresas.

Adicionalmente, Arend, Zhao, Song y Im (2017), analizaron la planificación estratégica como herramienta de gestión compleja y habilitadora, en 227 unidades de negocio en industrias de alta tecnología. Los resultados evidenciaron un efecto negativo en la actividad innovadora y uno positivo en la rentabilidad de medianas empresas. Sin embargo, dado los mayores niveles de riesgo y sistemas de recompensa basados en el conocimiento, pueden utilizar la planificación estratégica para lograr altos rendimientos en inversión y un alto nivel de actividad innovadora.

**1.6.2.2 Escuelas del Pensamiento Estratégico.** las escuelas definidas por Mintzberg que sirvieron como soporte teórico a el trabajo de investigación, se describen a continuación:

**Escuela del diseño:** la escuela del diseño se origina a partir de las postulaciones de Philip Selznick en 1957 y Alfred D. Chandler en 1962, este último promueve la necesidad efectuar el análisis interno de la organización con las expectativas externas. Posteriormente en 1965 el grupo de Management General de la Escuela Empresarial de Harvard compuesta por los autores Learned, Christensen, Andrews y Guth; impulsan esta escuela por la publicación de su libro denominado Política empresarial: texto y casos. Andrews, hace énfasis en la evaluación de externa e interna de la organización descrita como amenazas, oportunidades, virtudes y flaquezas (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999, pp 41-42).

Las premisas de la escuela del diseño son:

- La formación de la estrategia debe generarse de un proceso de pensamiento consciente.
- El estratega es el directivo de la organización, el cual tiene la responsabilidad por el control y el conocimiento.
- La estrategia debe ser simple e informal, según Andrews debe estar entre la intuición inconsciente y el análisis formal.
- Las estrategias deben ser únicas, diseñadas a los casos individuales y poseer un proceso creativo que genere una competencia.
- Las estrategias finalizan cuando son formuladas como perspectivas.

- A pesar de la complejidad de la organización, las estrategias deben ser explícitas sin perder su simpleza.
- La aplicación de las estrategias se debe realizar cuando han sido completamente formuladas según las premisas anteriores (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999 pp. 48-50).

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999), presenta que la crítica principal a esta escuela, es la Universalidad que presenta como la mejor para la creación de una estrategia (p.63).

**Escuela de la planificación:** el principal exponente de esta escuela es H. Igor Ansoff en el año 1965 pero presentó un periodo de estancamiento, debido que la bibliografía poco se modificó y exponía ideas de la escuela del diseño (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999).

La escuela de la planificación acepta las premisas del diseño bajo un modelo formal y programado, mediante diferentes etapas las cuales comprenden fijación de objetivos como medio de control, verificación externa e interna, evaluación y operación de la estrategia, finalmente establecimiento de plazos para todo el proceso (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999, pp. 72-77).

Esta escuela enuncia las siguientes premisas:

- Las estrategias deben surgir de un proceso controlado y consciente de planificación formal con etapas y basada en técnicas.
- La responsabilidad del proceso está en el directivo, pero en la ejecución práctica, recae sobre los encargados de la planificación.
- Posteriormente las estrategias pueden ser aplicadas según los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos. (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999, p. 82)

Para Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999), la crítica de esta escuela gira en torno a tres falacias de la planificación estratégica. La primera es la predeterminación donde la organización debe pronosticar el rumbo del entorno, controlarlo o suponer su estabilidad, pero las estrategias pueden producirse en cualquier momento y tener capacidad de

adaptación. La segunda es la falacia de la separación, donde el sistema se ocupa de pensar y se separa la formulación de la aplicación, la estrategia de las operaciones y los estrategias de los objetivos de sus estrategias. Lo que no generaría una estrategia efectiva que una la acción con el pensamiento. La tercera falacia es la formalización; en la cual, la creación de una estrategia ocupa el lugar de la intuición, aunque se difundió el desarrollo de estrategias bajo un proceso planificado, las investigaciones en esta área indicaron la creación de estrategias como un proceso complejo que puede llevar a involucrar procesos subconscientes. Finalmente, se planteó la gran falacia de la planificación, puesto que la planificación estratégica no es la creación de esta, en lugar de proporcionar nuevas estrategias, la planificación no puede avanzar sin la existencia previa de las mismas (pp 93-106).

**Escuela del posicionamiento:** el precursor de esta escuela es Michael Porter en 1980, que toma como ejemplo el comportamiento de organización industrial. La escuela del posicionamiento pudo crear y perfeccionar instrumentos para respaldar el proceso de generación de la estrategia según las condiciones existentes, y permitió a partir de los fundamentos expandir la visión estratégica (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999).

Las premisas de esta escuela son:

- Las estrategias son posiciones genéricas, comunes e identificables en el mercado.
- El contexto es económico y competitivo.
- El proceso de generación de la estrategia depende de la selección de posiciones genéricas con base a un cálculo analítico.
- Los analistas proporcionan los resultados de los cálculos a los directivos, lo cuales controlan las alternativas.

De esta manera las estrategias surgen maduras de este proceso, la estructura del mercado impulsa las estrategias y a su vez impulsan la estructura organizacional (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999, p 114).

En lo que respecta a la crítica hacia esta escuela, se fundamenta en la separación de pensamiento y acción, mediante el análisis formal que puede llevar a un proceso demasiado premeditado, perjudicando el aprendizaje en la generación de la estrategia (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999, p 148).

### 1.6.3 MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo de la presente formulación del plan estratégico para una empresa de servicios de limpieza industrial, se considera relevante la definición de los siguientes conceptos:

**Estrategia:** etimológicamente la palabra estrategia proviene de los vocablos griegos “stratos” que significa ejército y “ágein” conductor, que hacía referencia al conductor del ejército debido a los orígenes militares (Betancourt, 2014, p. 225). Desde la antigüedad aproximadamente 500 a.c. la definición se ha desarrollado ampliamente a medida que cambia el contexto en el cual está inmersa.

Según Tarziján (2018) se relaciona “con las acciones que debe llevar a cabo una empresa para crear valor y obtener una rentabilidad que le permita ser sostenible en el tiempo. Para ello, es fundamental realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y determinar donde se quiere estar en el futuro”.

Ahora bien, la estrategia enmarcada dentro de un plan estratégico de acuerdo a Betancourt (2014), “es la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades del cliente, las cuales identifican el posicionamiento esencial y las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la competencia y al mismo tiempo satisfacer objetivos financieros y no financieros”.

Recientemente, el concepto de estrategia es multidimensional y hace parte de diferentes disciplinas. Para Flórez y Perdomo (2015, como se citó en Maldonado, Benavides y Buenaño, 2017), la estrategia está enmarcada en el desarrollo de capacidades de comunicación, negociación creatividad e innovación. Lo cual lleva, a visualizarla como un proceso social y de cooperación, que busca resultados óptimos para ser más competitivos.

**Entorno organizacional:** entorno es definido como lo que está alrededor de un ente específico el cual puede ser una empresa o grupo social, entre otros. En el caso particular de una empresa, el impacto positivo o negativo por factores del entorno como económico, político, tecnológico, cultural y social, influye en varios componentes internos y en el desarrollo de las actividades propias de la organización (Betancourt, 2019, p15).

**Planeación estratégica:** es la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades del cliente, las cuales identifican el posicionamiento esencial y las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la

competencia y al mismo tiempo satisfacer objetivos financieros y no financieros. (Betancourt, 2014)

**Benchmarking o referenciación:** de acuerdo con Betancourt (2014), es *“un proceso de análisis por comparación que permite estudiar una organización en su desempeño, referenciándola con otras de su misma actividad”*. También lo concibe, como un método usado para mejorar las prácticas y operaciones empresariales, mediante el análisis y aprendizaje de otras empresas, por medio de una comparación o referenciación (p.163).

**Análisis DOFA:** es la valoración de los cuatro factores que deben ser considerados para un diagnostico efectivo, el diagnostico interno lo componen las fortalezas y debilidades, en cambio el diagnostico externo las oportunidades y amenazas. (Betancourt, 2019, p 73).

**Competitividad:** según el Instituto de Economía industrial de Brasil (cómo se citó en Betancourt, 2014), *“es la capacidad de la empresa para formular e implementar estrategias competitivas que le permitan ampliar (o conservar) de forma duradera, una posición sustentable en el mercado”*.

**Posicionamiento:** de acuerdo con Betancourt (2014), *“indica de qué modo la empresa es percibida por los compradores en el mercado, en relación con el resto de los competidores. En otras palabras, se podría decir que el posicionamiento es la personalidad distintiva de la empresa, como es percibida y como es recordada”* (p 236).

**Ventaja competitiva:** *“surge de un proceso de innovación y de aumento de la productividad muy concentrado en la base de operaciones establecida por la empresa para una línea determinada de productos: ahí es donde se desarrollan las estrategias, se investigan sus productos y procesos y se lleva a cabo una parte sustancial de la producción o de la prestación de servicios, más avanzada de la empresa”* (Betancourt, 2014, p 37).

**Declaración de la misión:** son *“declaraciones perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado. Debe responder la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: ¿cuál es nuestro negocio? Una declaración clara de la misión describe los valores y las prioridades de la organización. Redactar la declaración de la misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y a evaluar el posible atractivo de*

*futuros mercados y actividades. La declaración de la misión traza a grandes rasgos la dirección que habrá de tomar la organización en el futuro". (David, 2008).*

**Visión:** *"la visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de los que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización"* (Serna, 2007).

**Objetivos:** se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica a largo plazo, implica un periodo de más de un año. Son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. (David, 2008).

**Análisis del Entorno:** el propósito del análisis de entornos, es establecer analíticamente, que factores afectan la actividad empresarial, cuales le benefician y son indiferentes, con el fin de establecer políticas empresariales para adaptarse a las demandas de su ambiente externo (Betancourt, 2011).

**Diamante Competitivo de Porter (1997):** es un modelo que explica el ambiente regional, local o nacional, contexto geográfico en el que se desarrollan unos sectores económicos conformados por organizaciones productivas que fabrican o prestan servicios y compiten directamente entre sí (Betancourt, 2014, p 99).

## **1.7 TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de estudio a desarrollar es exploratorio y descriptivo; según Hernández, Fernández, Baptista (2014). En el primero, el propósito es conocer una comunidad, un contexto, una variable o conjunto de variables, entre otros, para formar una idea del problema que les interesa, los resultados son válidos para el tiempo y lugar en que efectúan el estudio. En cuanto a los estudios descriptivos, el objetivo es indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población; el procedimiento permite ubicar variables a situaciones, contextos, comunidades, etc., para proporcionar su descripción (p.188).

En contraste, Vara horna (2012), expresa que el tipo de estudio descriptivo están hechos para describir con mayor precisión y fidelidad posible, una realidad empresarial o un mercado internacional o local y los diseños descriptivos, son generalmente cuantitativos, que se abocan más a la amplitud y precisión que a la profundidad, adicionalmente, se realizan con poblaciones numerosas y abarcan un gran número de variables y correlaciones (p. 208).

De acuerdo con lo anterior, la presente investigación es de tipo descriptiva, puesto que describe las etapas necesarias para cumplir con los objetivos propuestos, busca identificar aquellos factores importantes a considerar dentro de la elaboración de un plan estratégico que le permita a la empresa mejorar su desempeño administrativo. Para ello se necesita conocer y analizar variables y tendencias a nivel regional y nacional conocer los competidores, los procesos internos, ordenar el resultado de las observaciones a realizar en el desarrollo de los procesos, lineamientos y variables que pueden afectar la toma de decisiones y el logro de los objetivos organizacionales

## **1.8 MÉTODO**

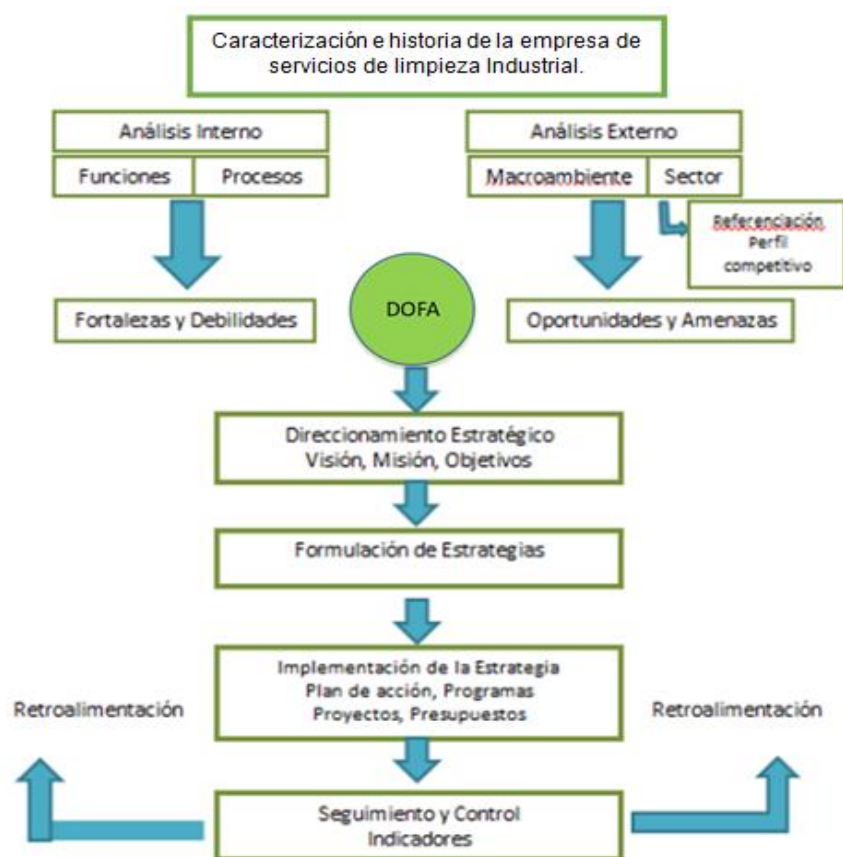
Los métodos a implementar en el presente trabajo son deductivo y analítico; Abreu (2015), describe el método deductivo como una exposición narrativa, numérica y/o gráfica, detallada de la realidad que se estudia, el cual busca un conocimiento inicial producto de la observación directa del investigador y del conocimiento obtenido mediante el estudio de informaciones aportadas por otros autores. Con el objetivo de exponer metodológicamente información significativa sobre la realidad estudiada con criterios académicos; la interpretación es subjetiva, basada en información congruente, obtenida con los requerimientos de la disciplina metodológica (p.208).

Con respecto al método analítico, el autor expresa que es fundamental en toda investigación científica o académica en la realización de operaciones teóricas como la conceptualización y clasificación. Parte del conocimiento general de una realidad, efectúa la distinción, conocimiento y clasificación de diferentes elementos que forman parte de ella y de sus interrelaciones. Además, fundamenta que todo lo absoluto se puede conocer y explicar las características de cada una de sus partes y las relaciones entre sí (Abreu, 2015, p.209).

## 1.9 PROCESO METODOLÓGICO

Los componentes básicos a tener en cuenta dentro del proceso estratégico de una empresa, se tomará como referencia el modelo desarrollado por Betancourt (2013), El cual expone de manera gráfica el proceso de planeación estratégica que se utilizará para la realización de este estudio de investigación.

Figura 1. Modelo para la realización del proceso estratégico.



Fuente. Adaptado de Direccionamiento Estratégico de organizaciones deportivas (p.16), Betancourt B, 2013.

El modelo de proceso estratégico lo conforman diez (10) componentes claves. El primer componente consiste en la caracterización e historia de la empresa, se describen los principales factores que dieron origen a la empresa de limpieza industrial; los eventos más importantes en la evolución de la de la misma y el impacto en su desarrollo, con el

propósito de tener una visión general del desempeño de la empresa, entender su situación presente y orientar su futuro.

El segundo componente, es el análisis externo de la empresa, conformado por dos ámbitos: análisis del macroambiente por medio del cual se busca identificar las principales fuerzas que influyen en la organización, estas pueden ser a nivel global, regional y local; en el análisis externo se analizan las diferentes dimensiones económicas, sociales, culturales, demográficos, jurídicos, políticos, ecológicos y tecnológicos; para determinar las variables más pertinentes y clasificarlas en oportunidades y amenazas para posteriormente realizar su respectiva valoración.

Tercer componente, es el análisis del sector: se analizan los principales factores referentes al conjunto de empresas que se encuentran en el mismo sector donde la empresa ejerce sus actividades. Este análisis se complementa con la elaboración del perfil competitivo; en esta parte se hace el ejercicio de comparación entre las empresas más representativas del sector con el fin de identificar los factores claves de éxito y la posición en la que se encuentra la empresa en relación con sus competidores directos. Este análisis aportará importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa.

El cuarto componente, es la referenciación y perfil competitivo de la empresa, permitiendo medir las prácticas y los servicios realizados por otras empresas del sector, donde se facilite adquirir información para conocer y construir el perfil competitivo de la empresa en estudio.

El quinto componente, consiste en el análisis de los factores internos de la empresa: se indaga sobre las funciones y procesos desarrollados, para identificar fortalezas y debilidades. Una vez se tiene la información proveniente del análisis externo e interno se desarrolla el componente sexto, que consiste en la elaboración de la matriz DOFA integrando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual se desenvuelve.

El componente séptimo, se elabora el direccionamiento estratégico el cual consiste en la formulación de la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias y la estructura de la empresa requerida para soportar el cumplimiento del plan estratégico, elementos que permiten establecer los lineamientos básicos que orientaran el accionar de la empresa. Posteriormente, se define el octavo componente, basado en la formulación de los objetivos estratégicos y las estrategias se estructura el plan de acción y mejoramiento definiendo las principales actividades que permitirán alcanzar las estrategias propuestas.

El noveno componente, consiste en la descripción de las herramientas de seguimiento y control que permitan medir los resultados obtenidos (indicadores y la gestión de control) revisar las desviaciones que se puedan generar y corregirlas durante la ejecución del plan. Finalmente, el último componente consiste en definir las estrategias de retroalimentación que permitan enriquecer el proceso estratégico de la empresa, con los empleados y socios en general.

En lo que respecta a la metodología para el estudio de benchmarking, se seguirá la propuesta por Betancourt (2014), el cual consiste en la organización del equipo a desarrollar el proceso, la selección de las organizaciones a comparar, caracterización de empresas u organizaciones comparables, identificación y descripción de factores clave de éxito, elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), elaboración de radares de comparación, por último el análisis e interpretación de resultados tanto de la matriz de perfil competitivo como de los radares (p. 171-175).

## **2.CARACTERIZACION E HISTORIA**

### **2.1 RESEÑA HISTORICA**

La Empresa de servicios de Limpieza Industrial, nació en el año 1991 a partir de una iniciativa de cuatro compañeros de trabajo, los cuales se desempeñaban como empleados provisionales de la Empresa Nestlé de Colombia – fábrica de Bugalagrande, al conocer que dicha multinacional contrataría por outsourcing los servicios generales, vieron la oportunidad de conformar una empresa de limpieza industrial que cubriera los servicios de limpieza industrial y generales requeridos por dicha organización, en la búsqueda de asesoría para la constitución formal de la empresa, encuentran a un quinto socio, el cual se encontraba cursando la carrera de administración de la Unidad Central del Valle (UCEVA), el cual se desempeñaba como supervisor en una empresa de servicios. Este se retira de su empleo actual y en diez días constituye la empresa en su forma jurídica y legal vigente para la fecha mediante escritura pública No 139 del 03 de mayo de 1991, otorgada en la notaría única de Bugalagrande (Valle); e inscrita en la Cámara de Comercio el 07 de mayo de 1991.

El 7 de julio de 1991 la empresa inició operativamente a prestar los servicios con doce (12) trabajadores incluidos los socios, los cuales efectuaban diferentes actividades de aseo, mantenimiento de zonas verdes, y servicios generales a la empresa Nestlé de Colombia, fábrica Bugalagrande, único cliente en el momento. La primera oficina de la empresa se encontraba en el segundo piso de la casa del gerente de la época.

En 1997 trasladan la sede principal de la empresa a la calle 3 número 3 – 08 barrio el centro, Oficina 008 Edificio Bomberos Voluntarios en Municipio de Bugalagrande. Posteriormente en el año 1.999 fallece un socio fundador de la empresa, que se había alejado de la empresa y ejercía como sacerdote. Luego de la lamentable desaparición, los cuatro socios restantes compran las acciones correspondientes de este. Hacia el año 2.006 la empresa presta los servicios a la compañía Levapan S.A, en la cual continúan actualmente. Tras veintisiete años (27) de estar en la oficina ubicada en la sede de bomberos Bugalagrande, se trasladan a la carrera 3 número 3-41 barrio el centro, con el fin de ampliar las oficinas administrativas.

A lo largo del desarrollo de la empresa han contado con clientes como: Nestlé de Colombia, Levapan S.A, Fundación Levapan, Alcaldía de Andalucía, Alcaldía de Bugalagrande, hospital San Juna de Dios de Cartago Valle, Hospital departamental San Rafael de Zarzal, Clínica Basilia, Colombina, Colombina la Constancia, Nestlé

comestibles la Rosa, Avidesa Mac pollo, Industrias Alimenticias El Trebol S.A, Industrias de Harinas Tuluá SAS, Caña de azúcar y Cereales S.A, Bentocol SAS.

Después de 30 años de su fundación la empresa cuenta con ciento setenta y siete (177) trabajadores, de los cuales el personal administrativo es en su totalidad profesional, además posee un amplio portafolio de servicios para atender múltiples necesidades en los distintos sectores. Su mercado objetivo son todas las entidades públicas, privadas y establecimientos comerciales, que requieran actividades especializadas para la construcción de edificios y obras de ingeniería civil, limpieza de edificios e instalaciones industriales, actividades de paisajismo y servicios de mantenimiento conexos. Teniendo campo de acción en hospitales, industrias, entidades bancarias, centros comerciales, entre otros.

Actualmente, sus empresas cliente son: Nestlé de Colombia, Levapan S.A, Industrias Alimenticias El Trebol S.A, Industrias de Harinas Tuluá SAS y Bentocol SAS. Para las cuales presta diferentes servicios de su portafolio.

## **2.2 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA**

La empresa de Servicios de Limpieza industrial, tiene como sede principal la calle 3 número 3-41 barrio el centro, municipio de Bugalagrande, departamento del Valle del Cauca; desde allí estructura sus operaciones para atender las necesidades de sus actuales clientes, esta empresa está en el sector de la limpieza industrial donde su actividad principal según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) es el código 8129. Es clasificada como microempresa según el decreto 957 del 5 de junio de 2019, expedido por el ministerio de comercio, industria y turismo.

## **2.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA**

La estructura organizacional de la empresa es de tipo vertical.

Figura 2. Estructura organizacional de la empresa



\*

Conductores, cocinera, administrador de lecheria, administrador de mercado, mantenimiento industrial, mantenimiento electrico, conductores, mensajero, conductor de ambulancia, jardinero, guadañador, montacarguista.

Fuente: Empresa en estudio.

## 2.4 MISION ACTUAL

Somos una empresa modelo en la prestación de servicios con calidad, efectivos, eficaces y oportunos en la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes: con transparencia administrativa y ejercicio permanentes de valores éticos y comerciales.

Con talento humano, desarrollo tecnológico y rentabilidad económica que nos permita competir ante las necesidades cambiantes del mercado.

## **2.5 VISION ACTUAL**

Seremos una institución sólida con liderazgo a Nivel Departamental, que ofrecerá seguridad mediante la prestación de servicio en general de alta calidad, atendiendo las exigencias de la moderna gestión empresarial.

## **2.6 OBJETIVOS ACTUALES**

- Ofrecer los servicios de Aseo, Mantenimiento de Zonas Verdes y otros a nuevos clientes, mediante proceso sostenible y de óptima calidad.
- Garantizar total satisfacción de nuestros clientes, a través de la prestación de servicios seguros, confiables y costo eficiente.
- Asegurar el desarrollo del talento humano en el ámbito personal y técnico.

## **2.7 PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Los servicios que ofrece la empresa son: aseo industrial, aseo general, mantenimiento de zonas verdes y tala de árboles, suministro de personal para áreas de producción, conductores, servicio atención a huésped, servicio de lavandería, servicio logístico en actividades sociales, culturales, deportivas; mantenimiento eléctrico preventivo y correctivo, reparaciones menores, estibadores, mantenimiento industrial, carpintería metálica, pinturas en general, mantenimiento de vías a las empresas públicas y privadas, mensajería, mantenimiento de piscina, recolección y selección de desechos sólidos.

## **2.8 MERCADOS A LOS QUE VA DIRIGIDO**

La empresa está dirigida a satisfacer la demanda de servicios de limpieza industrial de óptima calidad en la zona de influencia del centro del Valle del Cauca. En la actualidad

las empresas clientes son Nestlé de Colombia, Levapan S.A, Industrias Alimenticias El Trebol S.A, Industrias de Harinas Tuluá SAS y Bentocol SAS.

Las siguientes actividades económicas según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) son las desempeñadas por la empresa en estudio:

CIIU 8129: otras actividades de limpieza de edificios e instalaciones industriales; la cual comprende la limpieza exterior de edificios de todo tipo, incluyendo oficinas, fábricas, almacenes, instituciones, otros negocios y establecimientos profesionales y edificios con múltiples unidades residenciales, las actividades especializadas de limpieza de edificios.

CIIU 8130: actividades de paisajismo y servicios de mantenimiento conexos. Dentro de esta se contempla, la plantación, el cuidado y el mantenimiento de parques y jardines para viviendas con jardín de uso privado o comunitario, edificios públicos y semipúblicos; terrenos municipales y distritales, mantenimiento de vías públicas, edificios industriales y comerciales vegetación, edificios, entre otros.

El mercado objetivo son todas las entidades públicas, privadas y establecimientos comerciales, que requieran actividades de limpieza de edificios e instalaciones industriales, actividades de paisajismo y servicios de mantenimiento conexos. Teniendo campo de acción en hospitales, industrias, entidades bancarias, centros comerciales, entre otros.

## **2.9 MODELO DE NEGOCIO CANVAS**

Esta herramienta de modelo de negocio facilita el análisis de modelos de negocio en términos de sus nueve (9) elementos: Segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, flujo de ingresos, recursos clave, actividades clave, alianzas clave y estructura de costos.

Desde un modelo conceptual y visual se puede representar de modo simplificado el marco global de la empresa desde su complejidad y de esta manera comprenderlo mejor. Facilita utilizar los puntos fuertes del negocio y adaptarlos a los tiempos cambiantes y aprovechar las oportunidades que brinda el entorno para hacerlo crecer.

Figura 3. Modelo Canvas de la empresa.

|                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Socios Claves</b> <br>- Industria alimenticia<br>- Proveedores<br>- Banco    | <b>Actividades Clave</b> <br>- Gestión de Operaciones<br>- Seguridad y Salud en el Trabajo<br>- Mantenimiento Organizacional y Recursos Humanos<br>- Gestión Administrativa y contable.<br><br><b>Recursos Clave</b> <br>- Trabajadores<br>- Equipos y Herramientas de Trabajo<br>- Recursos informáticos<br>- Recursos Financieros | <b>Propuesta de Valor</b> <br>- Limpieza, desinfección, mantenimiento Industrial y de zonas verdes, higiene ambiental y servicios especiales al mejor precio, con un servicio ajustado a la medida del cliente, con disponibilidad todos días del año.<br><br>- Ofrecer seguridad, confianza y cumplimiento | <b>Relaciones con los clientes</b> <br>- Trato directo con el cliente y de manera permanente<br><br><b>Canales</b> <br>- Oficina central ubicada en Bugalagrande<br>- Oficina satélite ubicada en Tuluá<br>- Pagina Web<br>- Oficina de operaciones dentro de las instalaciones del cliente | <b>Segmentos de Cliente</b> <br>- Industria Alimenticia |
| <b>Estructura de Costos</b><br>- Costos fijos de salarios y prestaciones sociales<br>- Impuestos<br>- Gastos administrativos<br>- Arriendos y servicios públicos |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Fuentes de Ingresos</b><br>- Servicios ejecutados en las empresas clientes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                            |

Fuente: Elaboración propia.

**2.9.1 Segmentos de cliente.** La empresa en estudio, actualmente cuenta con un solo segmento de cliente, en este caso la industria alimentaria una multinacional y otra multilatina, donde se deben cumplir los más altos estándares de limpieza y desinfección. También considera como segmentos potenciales centros comerciales, el sector salud y el sector agroindustrial.

**2.9.2 Propuesta de valor.** La empresa ofrece a la industria alimentaria una propuesta de valor de proporcionar un servicio con calidad, al mejor precio, ajustado a la medida del cliente, con disponibilidad todos los días del año, además de seguridad, confianza y cumplimiento.

**2.9.3 Canal.** Los canales con los que cuenta la empresa en estudio, son las oficinas donde se encuentra la gestión administrativa en Bugalagrande y Tuluá. Además, cuenta con una oficina dentro de las instalaciones de las fabricas donde prestan los servicios, allí se cuenta con el jefe/ coordinador de operaciones programando los servicios y el recurso humano y atendiendo las necesidades del cliente de manera permanente.

La empresa en estudio cuenta con página web donde tienen publicado los requisitos de ley, pero no realiza marketing en motores de búsqueda ni en redes sociales, hasta el momento. Los clientes actuales los ha obtenido por medio de referenciación.

**2.9.4 Relación con el cliente.** La relación con el cliente es de manera formal y directa. Hay contacto permanente al tener en cada empresa un representante del área de operaciones de la empresa en estudio, además por medio de llamadas telefónicas al gerente o personal administrativo que se encuentran en las oficinas.

**2.9.5 Actividades Clave.** Las actividades clave de la empresa en estudio actualmente contempla el área de operaciones quien es el responsable de planear los servicios, coordinar el personal y darle cumplimiento al programa de servicios contratados con cada cliente, otras actividades claves son el mantenimiento, que es el área encargada de asegurar las labores de mantenimiento contratadas por las empresas clientes, posteriormente se encuentran las actividades de seguridad y salud en el trabajo, desarrollo organizacional y recursos humanos, finalmente se cuenta con la gestión administrativa, financiera y contable.

Actualmente la empresa en estudio, carece de un área o proceso de mercadeo y marketing digital, las cuales se deben considerar como actividades claves en este tipo de empresas.

**2.9.10 Recursos Clave.** Los recursos clave y fundamental para el modelo de negocio de la empresa en estudio son las personas o trabajadores que pertenecen a la empresa, cada una de ellas es pieza importante para el funcionamiento de la empresa comprende el personal operativo y el administrativo y en segundo lugar se encuentran los equipos y herramientas que se tienen para prestar algunos servicios; otros recursos necesarios son los recursos de informática que requiere el área administrativa para desarrollar sus funciones como hardware y software y por último y no menos importante el recurso financiero para la operación de la empresa y el apoyo de la banca.

**2.9.11 Socios Clave.** Los socios esenciales que contribuyen para que el modelo de negocio de la empresa en estudio permanezca en el mercado, son sus clientes del sector industrial alimentario, quienes son los que proporcionan los contratos y pagan por los servicios prestados, los proveedores que tiene la empresa y contribuyen a su operación, como también el banco quien presta el apoyo financiero.

**2.9.12 Estructura de Costos.** Los costos más representativos para la empresa en estudio, es la nómina y las prestaciones legales, los alquileres de las oficinas y los servicios públicos, gastos administrativos e impuestos.

**2.9.13 Fuentes de Ingreso.** El principal ingreso que tiene la empresa en estudio viene de la prestación de sus servicios a la industria alimentaria, son contratos que se establecen anualmente.

### 3. DIAGNOSTICO EXTERNO

A continuación, se efectúa los respectivos análisis de las dimensiones económicos, sociales, culturales, demográficos, jurídicos, políticos, ecológicos y tecnológicos de la empresa de servicios de limpieza industrial.

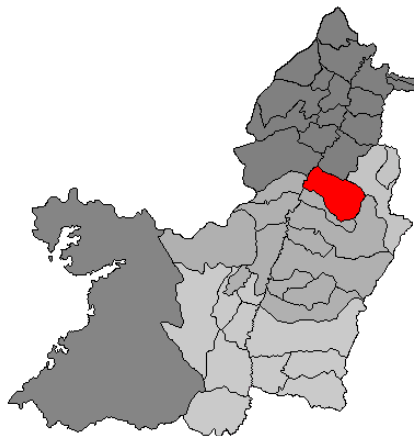
#### 3.1 ENTORNO GEOFISICO AMBIENTAL

La empresa de servicios de limpieza industrial, se encuentra ubicada en el municipio de Bugalagrande Valle del Cauca, el cual se encuentra a una altitud de 944 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura promedio de 23 grados centígrados. Limita al norte con los municipios de Zarzal y Sevilla, por el oriente con el río Bugalagrande, que a su vez limita con los municipios de Andalucía y Tuluá, por el occidente con el río Cauca, límite compartido con el municipio de Río Frío y Bolívar; por el sur con el municipio de Andalucía (Alcaldía de Bugalagrande, informe de gestión 2019, p 7).

Orográficamente, la margen occidental corresponde a la zona plana correspondiente al valle del río Cauca y al oriente se localiza la zona montañosa, adicionalmente cuenta con la serranía de la Morena con 1.700 metros sobre el nivel del mar (Vivas, 2004 p.52).

Este municipio posee una distancia a Cali la capital del valle del Cauca de 115 kilómetros, a la ciudad de Armenia Quindío de 67 kilómetros y a Pereira Risaralda de 86 kilómetros (Alcaldía de Bugalagrande, informe de gestión, 2019, p 10).

Figura 4. El municipio de Bugalagrande en el mapa geográfico del Valle del Cauca



**Fuente:** [https://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Bugalagrande,\\_Valle,\\_Colombia\\_\(ubicaci%C3%B3n\).PNG](https://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Bugalagrande,_Valle,_Colombia_(ubicaci%C3%B3n).PNG)

### **3.2 ENTORNO SOCIAL**

El municipio de Bugalagrande, presentaba una tasa de cobertura neta promedio de educación del 90% en los niveles de básica secundaria y media vocacional en la zona rural y urbana; para el 2019 el 69,3% de la población poseía un nivel educativo de secundaria y el 42,6% de media vocacional (Cámara de Comercio, 2020, p.64), el 97% de la población se encontraba asegurada al sistema general de seguridad social en salud (SGSSS) (Alcaldía de Bugalagrande, informe de gestión, 2019, p 18), 8.149 personas pertenecía al régimen contributivo y 12.470 personas al régimen subsidiado en el año 2020 (Cámara de comercio, 2020, p.66). En lo que respecta a indicadores de pobreza el municipio presentaba 26% de índice de pobreza multidimensional.

A nivel de formación académica, la cercanía del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) Tuluá y Buga, lo cual posibilita la certificación continua del personal en alturas, primeros auxilios, electricidad, mecánica, disposición de residuos, entre otros, que fortalece el talento humano de la empresa y da la oportunidad de crecimiento del portafolio de servicios.

La presión e influencia sindical del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria de Alimentos (SINALTRAINAL) sobre la empresa Nestlé, conduce a cambios comportamentales negativos que influyen en la productividad de trabajadores, poniendo en riesgo la continuidad de la multinacional en la región y por ende la estabilidad de la empresa de servicios de aseo industrial debido que el 70% de su operación depende de esta. El riesgo de contratación con empresas públicas las cuales debido a su influencia política y alta corrupción, influyen en los pagos adecuados y oportunos a la empresa, pone en riesgo su estabilidad económica.

### **3.3 ENTORNO DEMOGRÁFICO**

El municipio de Bugalagrande posee una población de 24.318 habitantes (Alcaldía de Bugalagrande, 2019), con densidad de 57 habitantes por kilómetro cuadrado, el 57% se concentra en la zona urbana, el 49,7% son hombres y el 50,3% mujeres; el 18,34% eran mayores de 60 años, el 30,89% estaba en edades entre 0 y 19 años, el 50,76% pertenecía a la edad productiva de 20 a 59 años. La densidad poblacional es 57 habitantes por kilómetro cuadrado (Cámara de Comercio, 2020, p.46), el 3,36% pertenece a la etnia mulata o afrocolombiana y el 0,26% es indígena, en lo que respecta a la tasa de mortalidad para el año 2016 fue de 7,10 por cada 1000 habitantes (Departamento Nacional de Planeación, 2018).

En el mes de agosto Cali presentó una tasa de desempleo que supera la registrada a nivel nacional, estando 277.000 personas desempleadas, lo que afecta la economía departamental. Ofreciendo mayor disponibilidad de mano de obra para emplear en la empresa.

A pesar del decrecimiento poblacional entre los censos del 2005 y 2018 en el Valle del Cauca 6%, se observa un aumento en el 73% de la población con estudios Técnicos, Tecnólogos, Profesionales o de Postgrado. Presentando una limitación para la consecución de personal para la prestación del servicio, ya que el requisito de ingreso es tener un nivel educativo principalmente bachiller.

Reducción de la población joven y aumento en la tasa de crecimiento de mayores de 50 años, disminuyendo el relevo generacional, afectando la posibilidad de contar con “fuerza laboral” en edad productiva para contratación, puesto que cada vez se exige como requisito ser menor de 33 años, la admisión en las empresas.

### **3.4 ENTORNO ECONÓMICO**

El municipio presenta una vocación agrícola y agroindustrial, con 3.546 hectáreas cultivadas con productos incluidos en cadenas productivas (Alcaldía de Bugalagrande, 2020, p 41), con 9.165 hectáreas sembradas en caña de azúcar, 1.911 hectáreas en café, 680 hectáreas en maíz tecnificado, 145 hectáreas maíz tradicional, 842 hectáreas sembradas con frutales, 465 hectáreas en caña panelera, 253 hectáreas en plátano, 107 hectáreas en cacao, 79 hectáreas con hortalizas, para el año 2019. En cuanto a producción pecuaria, es un municipio representativo en el norte del Valle, con actividad apícola, avícola, bovina, porcina, ovina, caballar, piscícola, caprina (Cámara de Comercio, 2020, p.30). A nivel industrial, se encuentra una de las fábricas más importantes y complejas de Nestlé en Colombia, debido a la diversidad de producción en ella.

El departamento del Valle del Cauca participa con alrededor del 9,7% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. El área de influencia de la Cámara de Comercio de Tuluá, posee el 4,5% de valor agregado de la jurisdicción, compuesto principalmente por actividad económica secundaria (Cámara de Comercio, 2020, p.18). El índice de necesidades básicas insatisfechas (NBI) fue de 10,3 en el año 2020 (Cámara de Comercio, 2020, p.26).

El municipio de Bugalagrande creó solo el 3,4% del total de empresas nuevas constituidas en el área de influencia de la Cámara de Comercio de Tuluá en el año 2020, con una reducción del 29% respecto al año anterior. Actualmente en la zona de jurisdicción se encuentran vigentes 409 empresas, siendo la mayoría microempresas de los sectores comercio y reparaciones, alojamiento y comidas e industria manufacturera (Cámara de Comercio de Tuluá, 2020, p 10).

A nivel nacional se presentó un incremento de la tasa de interés en 125 puntos básicos: pasando del 1,75 % (el mínimo histórico al que llegó para mitigar los efectos de la pandemia) hasta el 3 % al cerrar el 2021, influyendo negativamente en las obligaciones bancarias de las empresas (El Espectador, 2021).

### **3.5 ENTORNO TECNOLÓGICO**

El municipio de Bugalagrande facilita el acceso y uso de tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) a los habitantes, con el 25% de espacios públicos con acceso a internet, promoviendo la adopción de una cultura TIC en él. A pesar de ello, el acceso a servicios tecnológicos por parte de productores agropecuarios es nula, sumado a esto, falta apoyo para la gestión de la innovación de unidades de negocio para la solución de problemas sociales, ambientales y económicos. Como también en transferencias de conocimiento y tecnología. (Alcaldía de Bugalagrande, 2020, p.47).

### **3.6 ENTORNO JURÍDICO**

A nivel nacional debido a la Pandemia COVID – 19, se emitieron diferentes leyes y decretos para mitigar la crisis económica y reactivar las Mipymes, la Ley 2155 de 2021 de inversión social, para PYME, propone la reducción en el pago de salarios por primer empleo, por contratación a jóvenes entre 18 y 28 años, se complementa en el decreto 688 que beneficia al empleador con un 25% de un salario mínimo legal mensual vigente (SMLMV) por cada nuevo puesto de trabajo, incentivo del 10% de una salario mínimo legal mensual vigente para los otros trabajadores que no hace referencia con la condición anterior, estará vigente hasta agosto de 2023 (Congreso de Colombia, 2021).

También, mediante el Decreto 639 de 2020, el Gobierno Nacional efectuó el Programa de Apoyo al Empleo Formal (PAEF), con un subsidio de 350.000 pesos por empleado para el pago de nóminas de empresas que se han visto afectadas por la COVID-19. Siendo beneficiada la empresa en estudio, recibiendo durante los años 2020 y 2021

medio salario mínimo por trabajador que ganara dicha cantidad, representando el 80% de los colaboradores.

Tabla 1. Matriz de análisis de entorno.

| <b>VARIABLE</b>                                                                                                                                                                                       | <b>A/O</b> | <b>AM</b> | <b>am</b> | <b>om</b> | <b>OM</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Cercanía del municipio con Cali, Armenia y Pereira.                                                                                                                                                   | O          |           |           |           | X         |
| Creciente nivel educativo de básica secundaria y media vocacional en la zona rural y urbana, en el municipio.                                                                                         | O          |           |           | X         |           |
| El 50,76% de la población del municipio de Bugalagrande en el año 2019 se encuentra en edad productiva.                                                                                               | O          |           |           |           | X         |
| Reducción del 29% en la creación de microempresas en el año 2020 respecto al año anterior.                                                                                                            | A          |           | X         |           |           |
| Incremento de la tasa de interés en 125 puntos básicos: pasando del 1,75 % (el mínimo histórico al que llegó para mitigar los efectos de la pandemia) hasta el 3 % al cerrar el 2021.                 | A          | X         |           |           |           |
| Falta de apoyo para la gestión de la innovación de unidades de negocio para la solución de problemas sociales, ambientales y económicos. Como también en transferencias de conocimiento y tecnología. | A          |           | X         |           |           |
| Ley 2155 de 2021 de inversión social, para PYMEs, la cual propone la reducción en el pago de salarios por primer empleo por parte del empleador.                                                      | O          |           |           |           | X         |
| Decreto 639 de 2020, el Programa de Apoyo al Empleo Formal (PAEF).                                                                                                                                    | O          |           |           |           | X         |
| A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor, am: amenaza menor; OM: oportunidad; Om: oportunidad menor                                                                                              |            |           |           |           |           |

Tabla 2. Análisis integrado del entorno de una empresa de servicios de limpieza industrial.

| VARIABLE CLAVE                                                                                                                  | RELACIÓN CON EL SECTOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA                                                                                                                                                                                                        | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cercanía del municipio con Cali, Armenia y Pereira.<br>ENTORNO GEOFÍSICO                                                        | En las ciudades cercanas al municipio de Bugalagrande, se ubican diversas empresas y establecimientos, que demandan del sector de servicios de aseo industrial, según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), en el año 2019, el departamento del valle del cauca tenía 974 empresas industriales y los departamentos de Quindío y Risaralda 49 y 169 respectivamente. | A pesar de la incertidumbre que ha ocasionado la COVID - 19 en la economía global, el requerimiento de limpieza y desinfección aumentó, ofreciendo a este pequeño sector incrementar las demanda o la frecuencia en el servicio. | La ubicación geográfica de la empresa ofrece beneficios de expansión, ya que permite mayor posibilidad de oferta del servicio de aseo industrial, a empresas y establecimientos de estas ciudades, los cuales tras la pandemia han aumentado requerimientos de limpieza y desinfección. |
| Creciente nivel educativo de básica secundaria y media vocacional en la zona rural y urbana, en el municipio.<br>ENTORNO SOCIAL | El sector de aseo industrial demanda principalmente personal con nivel educativo de básica secundaria, para realizar las actividades de limpieza y desinfección.                                                                                                                                                                                                                         | El creciente nivel educativo de básica secundaria y media vocacional, permite mayor oferta de mano de obra en el municipio, para organizaciones que requieran personal con ese perfil.                                           | Es una ventaja para la empresa disponer de mano de obra en el municipio, puesto que el 90% del talento humano, posee estudios de media vocacional.                                                                                                                                      |
| El 50,76% de la población del municipio de Bugalagrande en el año 2019 se encuentra en edad productiva.<br>ENTORNO DEMOGRÁFICO  | El sector de aseo industrial requiere personal en edad productiva, que permita la renovación generacional e impulse la economía del municipio.                                                                                                                                                                                                                                           | La ventaja de tener la mitad de la población en edad productiva, posibilita la fácil consecución de mano de obra, para los diferentes sectores, lo que conlleva al desarrollo activo de la economía del municipio.               | Es una oportunidad para la empresa contar con población en edad productiva, puesto que posibilita la proyección de crecimiento en la prestación de servicios de la organización.                                                                                                        |
| Reducción del 29% en la creación de microempresas en el año 2020, respecto al año anterior.<br>ENTORNO ECONÓMICO                | El sector depende directamente de las empresas constituidas, las cuales demandan del servicio de aseo y limpieza, e impulsan su crecimiento.                                                                                                                                                                                                                                             | La baja creación de empresas en el municipio en el año 2020, causado principalmente por efectos de la pandemia COVID – 19, disminuye uno de los nichos de mercado al cual va dirigido los servicios de aseo.                     | La baja creación de empresas es una desventaja para la organización, ya que impacta negativamente en la expansión a nuevos nichos de mercado en el municipio.                                                                                                                           |

Tabla 2. (Continuación)

| VARIABLE CLAVE                                                                                                                                                                                           | RELACIÓN CON EL SECTOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Incremento de la tasa de interés en 125 puntos básicos; pasando del 1,75% (el mínimo histórico al que llegó para mitigar los efectos de la pandemia) hasta el 3% al cerrar el 2021.<br>ENTORNO ECONÓMICO | El gobierno nacional como estrategia de impulsar la economía durante la emergencia sanitaria por COVID – 19, propició una baja en la tasa de interés llegando a 1,75% lo que permitió el acceso a créditos para el mantenimiento de diferentes empresas del sector a nivel nacional, posteriormente esta tasa ha venido en aumento hasta alcanzar el 3% con proyecciones hacia el aumento progresivo, lo que genera gran impacto en el acceso de créditos. | La baja tasa de interés, posibilita la adquisición de créditos que permite el financiamiento de la organización para diferentes inversiones que posibiliten la expansión de la empresa. La tendencia al incremento de la tasa de interés disminuye la posibilidad de acceso a créditos blandos.                                                                                                                       | El incremento de la tasa de interés y su proyección al alza limita la adquisición de créditos para el financiamiento de proyectos de inversión y crecimiento, planteados por la organización.                                                                         |
| Falta de apoyo para la gestión de la innovación de unidades de negocio en el municipio.<br>ENTORNO TECNOLÓGICO                                                                                           | El sector requiere de gestión de la innovación para dar a conocer las empresas clientes a nivel nacional e internacional. Como también en la transferencia de conocimiento y tecnología, que permitan eficiencia y efectividad en los procesos internos de las empresas que lo conforman.                                                                                                                                                                  | Actualmente, el uso de tecnologías de la información y comunicación, permite la gestión eficiente de recursos, ayudan al almacenamiento y difusión de todo tipo de información, la falta de apoyo para la gestión de la innovación de las empresas dificulta la solución de problemas de toda índole; como también, la transferencia de conocimiento y tecnología, que posibilita el crecimiento de una organización. | La falta de apoyo en gestión de la innovación, limita la incursión en nuevos modelos de negocio, la mejora en los procesos de los servicios prestados, la resolución eficiente de problemas y la transferencia de la información a la comercialización de la empresa. |

Tabla 2. (Continuación)

| VARIABLE CLAVE                                                                                                                                                       | RELACIÓN CON EL SECTOR                                                                                                                                                                                                             | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ley 2155 de 2021 de inversión social, para PYMEs, la cual propone la reducción en el pago de salarios por primer empleo por parte del empleador.<br>ENTORNO JURÍDICO | El sector de servicio de aseo, es en su mayoría la primera fuente de empleo para la población joven que ingresa al trabajo formal, debido que el perfil laboral para la contratación es ser mayor de edad con título de bachiller. | El emplear población que inicia la actividad laboral, beneficia al sector según la ley 2155 de 2021, ya que representa un alivio para la nómina de muchas Mipyme que hacen parte del sector, abriendo la posibilidad de mejorar la calidad de vida de los jóvenes y da la oportunidad de la continuidad educativa.                                                            | La ley 2155 de 2021 ha beneficiado a la empresa debido que en su nómina cuenta con colaboradores que cumplen con los requerimientos de la ley para acceder a la reducción en el pago del salario, lo que permitió reducción en los gastos de nómina de la organización. |
| Decreto 639 de 2020, el Programa de Apoyo al Empleo Formal (PAEF).<br>ENTORNO JURÍDICO                                                                               | Los empleados de las empresas que conforman el sector, en su mayoría devengan el salario mínimo, mediante el empleo formal.                                                                                                        | Durante los años 2020 y 2021 las empresas del sector fueron beneficiadas por el gobierno nacional mediante el apoyo al empleo formal de trabajadores que devengan un salario mínimo, tratando de mitigar los efectos económicos y sociales de la Covid – 19, permitiendo la sostenibilidad de muchas empresas y la estabilidad económica de los colaboradores y sus familias. | El decreto 639 de 2020, representó una oportunidad relevante, puesto que la reducción de los ingresos de más del 20% por impacto de la Covid – 19, permitió un alivio financiero en los gastos de nómina de la organización.                                            |

Fuente: Elaboración propia.

## 4. ANÁLISIS DEL SECTOR

### 4.1 FACTORES BÁSICOS

**4.1.1 Recursos naturales.** El departamento del Valle del Cauca, presenta gran diversidad de ecosistemas, tales como manglar, selvas andinas, subandinas, pluviales, secas, páramos y zonas xerofíticas, estos factores básicos le confiere determinantes en el desarrollo de la estructura socioeconómica, debido a la gran variedad de vocaciones productivas, climas y rápido crecimiento. Han permitido la conformación de un sistema productivo compuesto por ingenios, diversas empresas de alimentos y bebidas, entre otras (Perafán 2012, p. 56).

**4.1.2 Recurso hídrico.** el sector de servicios de aseo industrial y comercial requiere del recurso hídrico para tener disponibilidad de agua en el desarrollo de las actividades de limpieza y desinfección, y el departamento del Valle cuenta con la llanura del pacifico, la cual está cubierta por manglares, donde predominan esteros, caños y bocanas que sirven de nacimiento a numerosos ríos (Perafán 2012, p. 59).

**4.1.3 Suelos.** El valle geográfico del río cauca posee diferentes tipos de suelos como lo son de planicie, en zonas de colinas son derivados de arcillas y gravillas, en colinas bajas son suelos profundo bien drenados, otros se desarrollaron a partir de sedimentos fluviovolcánicos que le confiere bien drenaje, sobre la cordillera occidental los suelos son superficiales y con voluminoso drenaje, que se emplean en ganadería y pastos naturales, algunos otros poseen alto nivel de nutrientes, con características de pH, textura y retención de agua que le confieren fertilidad y capacidad agrícola, lo que ha permitido forjar diferentes ingenios, empresas agroindustriales, fábricas industriales, establecimientos comerciales, financieros, clínicas, entre otros. Brindándole una amplia oferta para el sector de aseo industrial y comercial.

**4.1.4 Recursos humanos.** En lo que respecta a Mano de obra no calificada; a pesar que se viene presentando un leve decrecimiento de la población nacional con relación a los periodos censados 2005 y 2018 en el Valle del Cauca (6% 243 Mil menos) se observa un aumento en el 73% (329 mil más) de la población con estudios técnicos, tecnólogos, profesionales o de postgrado. Facilitando para el sector de servicios de aseo industrial, contar con un gran potencial de personal calificado a nivel técnico y bachiller para las diversas labores que demanda las empresas industriales y comerciales a las que se les presta el servicio.

## 4.2 FACTORES AVANZADOS

**4.2.1 Ciencia y tecnología.** El factor de ciencia y tecnología en el sector de servicios de aseo cuenta con características generales y especializadas, propias de un sector que, en materia de aseo, lleva en el mercado casi 45 años (El Tiempo, 1996). Entre los factores avanzados que se destacan del sector se resalta una ventaja competitiva construida con la Federación Nacional de Empresas de Aseo y Afines (FENASEO), organismo constituido en 1985, que en materia de Ciencia y Tecnología en el Sector, impulsa a las organizaciones federadas a apropiarse de los saberes técnicos relativos al sector de Servicios de Aseo, a través de capacitaciones, cursos, actualizaciones permanentes en el marco legislativo y económico; y eventos, como los congresos anuales.

Es importante resaltar que pese a que FENASEO, incentiva la adherencia de conocimientos entre las empresas que hacen parte del grupo confederado, no cuenta con una línea de investigación específicamente dedicada a mejorar la efectividad de los servicios brindados, su función radica en juntar los saberes empíricos o propios de la academia, con los intereses de aprendizaje, propios del sector.

Entre las líneas de capacitación con las que cuenta FENASEO se destacan: técnicas de supervisión de aseo, operaciones y protocolos de limpieza, técnicas de aseo y desinfección efectivas según sectores de influencia, manejo de maquinaria, técnicas de tratamiento de pisos, trabajo seguro en alturas, etiqueta, protocolo y cafetería, manipulación de alimentos, servicio y atención al cliente, reciclaje y manejo de basuras, cuidado del medio ambiente en operaciones de limpieza y manejo de residuos químicos.

De igual manera, FENASEO cuenta con convenios estratégicos, con empresas directamente relacionadas con la cadena de suministros, las cuales colaboran activamente en la construcción de saberes y técnicas útiles para el sector, mejorando así las prácticas implementadas en la prestación de los servicios de aseo.

Por otra parte, en relación a los factores generales que impactan la ciencia y tecnología, del sector de servicios, a nivel nacional se encuentra el SENA como una solución que “busca engrosar las actividades productivas de las empresas y de la industria, para obtener mejor competitividad y producción con los mercados globalizados”. El Valle del Cauca cuenta con 10 centros especializados de aprendizaje SENA, los cuales están ubicados en las ciudades de: Cali, Buenaventura, Palmira, Guadalajara de Buga, Tuluá y Cartago.

En cuanto a soluciones universitarias, el Valle del Cauca, cuenta con más de 30 universidades entre privadas y públicas, con una amplia gama de servicios que pueden ser afines a las intenciones de conocimiento del sector de servicios de aseo.

En síntesis, en el ámbito de Ciencia y Tecnología, el sector cuenta con una adecuada estructura, tanto general como avanzada, para la apropiación de saberes técnicos y tecnológicos, con una amplia gama de servicios de formación especializados en las necesidades del sector. Sin embargo, en el desarrollo científico, el sector carece de una ventaja competitiva, en el empleo de una línea propia de investigación, que le permita construir saberes científicos que impacten la experiencia y efectividad de los servicios brindados.

**4.2.2 Información.** En relación a las variables comparativas, el factor de la Información, es uno de los aspectos relevantes de la región del Valle del Cauca, siendo esta la tercera (3) en mayor competitividad nacional, por su acceso a red de internet, dada la fuerte implementación de fibra óptica posicionada en el lugar. Adicionalmente, dada sus fortalezas energéticas y facilidad jurídica, en la región está ubicada una de las tres firmas más importantes de cables de fibra óptica, a nivel mundial, lo que facilita los procesos de inserción tecnológica, y por ende transferencia informativa (El país, 2015). Adicionalmente, el Valle del Cauca, cuenta con internet satelital que llega a todos los municipios de la región, con una oferta de alta velocidad y calidad (El País, 2018).

Por estas razones, el Valle del Cauca apunta a ser un Cluster en la industria del Software a nivel nacional, con más de mil compañías relacionadas con el mercado del software o tecnologías de la información, un sector que viene en crecimiento constante (El Tiempo 2018).

En materia informática, el sector de servicios de aseo, cuenta con un factor especializado en el uso de herramientas tecnológicas, para facilitar sus procesos financieros derivados de la operación, teniendo a disposición alternativas como SAP; SIIGO, y otras. Específicamente, para controlar las operaciones de la prestación de servicios de aseo, se cuenta con la aplicación HB Quality Ware, apalancada por la Federación Nacional de Empresas de Aseo y Afines (FENASEO).

En general, el sector cuenta con adecuados factores comparativos y competitivos para el desarrollo y apropiación de tecnologías de la información, que permita facilitar la captura, análisis, tratamiento y gestión de datos, para asegurar flujos comunicativos adecuados y toma de decisiones con información en tiempo real.

## **4.3 FACTORES GENERALIZADOS**

**4.3.1 Infraestructura.** Dentro de los factores genéricos, la infraestructura que provee el Valle del Cauca beneficiando al sector servicios de aseo industrial y comercial, está constituida por la red vial con 8.230,00 Km, de los cuales 735,18 Km están a cargo de la nación. Con redes principales, conformada por las troncales, transversales que integran las principales zonas de producción y de consumo del país. Tales como la troncal de Occidente margen derecha el Río Cauca (Carretera Panamericana), troncal del Pacífico-margen izquierdo del Río Cauca (Carretera Panorama), la vía Cali-Loboguerrero-Buga, Cartago-Alcalá, Ansermanuevo Cartago, La Paila-El Alumbrado, Palmira-Pradera-Florida (Gobernación del Valle del Cauca, 2018). Sumado a esto cuenta con 532,33 km de vías secundarias y 382,84 km de vías terciarias pavimentadas (Gobernación del Valle del Cauca, 2011), que permiten conectividad y competitividad a la región, lo que facilita el traslado a las diferentes empresas cliente, el transporte de insumos y maquinaria necesaria para el sector de aseo industrial.

## **4.4 CADENA PRODUCTIVA DEL SECTOR**

El sector de servicios de aseo industrial y comercial, según el análisis de factores y estudio del sector realizado, cuenta con la siguiente cadena productiva:

Figura 5. Cadena productiva sector servicios de aseo.



Fuente: Elaboración Propia.

**4.4.1 Encadenamientos hacia atrás.** El summum de todos los encadenamientos que se forman y ayudan a operativizar la prestación del servicio de aseo, es a lo que se le conoce como el “Encadenamiento hacia atrás”. Para este sector, hay tres grandes subsectores que proveen recursos necesarios para llevar a efecto la misión organizacional. El primero, es el subsector de las Industrias de productos de aseo, en el cuál se encuentran las empresas que proveen insumos para el aseo, como lo son jabones industriales, desinfectantes, quita manchas, desengrasantes, limpia vidrios, entre muchos otros; y proveedores de elementos de aseo, como lo son las organizaciones que proveen escobas, escobillones, esponjas de brillo, rastrillos, traperos, bolsas para la basura, entre otros.

El segundo subsector, es el de servicios de personal, que se encarga de proveer personal competente, seguro y acorde a un perfil, para cumplir con las expectativas requeridas para la prestación del servicio de aseo; en este sector se destacan las empresas de selección de talento de personal, bolsas de empleo, y las empresas que prestan el servicio de estudios de seguridad previo a la contratación. El tercer subsector, es el de las industrias de los equipos de aseo, y en ellas se destacan las compañías que fabrican los equipos utilizados en las labores de aseo, entre ellos brilladoras, nebulizadores, aspiradoras, entre otros. Por último, se encuentra el subsector de formación del personal, entre ellas las academias de formación de personal, entidades del estado de formación como el SENA, Universidades, institutos, y de más entidades que brinden servicios de entrenamiento de personal a través capacitaciones, cursos, seminarios, diplomados, tecnologías, estudios técnicos, estudios de pregrado y otros.

**4.4.2 Encadenamientos hacia los lados.** Otra parte importante del encadenamiento del sector productivo de servicios de aseo, son las redes de “Beneficiarios indirectos” de las actividades ejercidas por la función misional del sector. Entre ellos se destacan empresas gestoras de residuos sólidos y líquidos, puesto que, al activar los servicios de aseo, derivado de esta actividad, se generan residuos para ser tratados con consistencia ambiental, son requeridas empresas especializadas en el tratamiento y control de estos desechos, bien sea porque son requeridos monitorias para asegurar cumplimiento o un sistema de tratamiento, o porque se requiere operativizar la disposición de residuos con o sin fines de lucro.

Otros beneficiarios indirectos, son los entes certificadores de esquemas de calidad internacionales, como son las normas ISO 9001:2015 y normas FSSC 22000 (aplicable al Sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria) que buscan asegurar condiciones idóneas para la operación de las empresas (esto especialmente cierto en la producción de alimentos, piensos, fármacos, hospitales y otros). A su vez, se destacan como beneficiarios, las empresas que proveen recursos hídricos para las organizaciones, puesto que con los servicios de aseo constante se activan los suministros de agua

aumentando así el consumo. Y finalmente, se destacan como beneficiarios, las empresas de control de plagas, puesto que, al realizar labores de limpieza y desinfección, más recolección de residuos, y otros aplicables, disminuye la probabilidad de madrigueras o asentamientos de plagas.

**4.4.3 Encadenamiento hacia adelante.** El encadenamiento hacia adelante, condensa el corpus del público objetivo de mercado para el sector de servicios de aseo, y para ello se ha denominado esta sección como “Beneficiarios directos de los servicios de aseo”. En este aparte se destacan las empresas y organizaciones (de todos los tipos de naturaleza jurídica), tanto públicas como privadas que pueden ser impactados positivamente por el sector en cuestión. Algunos ejemplos de este encadenamiento son: alcaldías y gobernaciones (para el cuidado de infraestructura, parques y otros), instituciones educativas, redes hospitalarias, hoteles, restaurantes, centros comerciales, condominios, edificios, viviendas (cada apartamento, casa, finca, puede ser objeto de prestación de servicios por este sector en particular), centros recreativos, entre muchos otros.

**4.4.4 Demanda.** El Valle del Cauca cuenta con un tejido empresarial diversificado, disposición a mercados internacionales, altos niveles de desarrollo del capital humano y presencia de inversión extranjera como octavo lugar entre las principales diez regiones de Latinoamérica con la mejor estrategia de atracción de inversión, según el ranking de la FDI Intelligence, aspectos que permiten evidenciar el potencial económico y empresarial para inversionistas, aportando al desarrollo y progreso de la capital vallecaucana. Cali es el principal polo de servicios con seis Zonas Francas Permanentes con fuerte vocación exportadora ubicadas en el Valle del Cauca y Norte del Cauca, como Zona Franca del Pacífico y la Zona Franca Palmaseca, y la primera zona franca de servicios en Colombia, Zona américa ubicada en Cali. Así mismo el Valle del Cauca, se encuentra en el llamado triángulo de oro, “área conformada por la unión en línea recta de Cali, Medellín y Bogotá, zona que concentra el 47,4 % de la población colombiana, el 56,3% del PIB nacional y el 51 % de la población económicamente activa del país” (El Tiempo, 2018). Lo que presenta una oportunidad de crecimiento del sector servicios de limpieza industrial y comercial, debido a que las empresas actualmente prefieren tercerizar esta labor.

Adicionalmente, el departamento cuenta con diversas industrias que posicionan la economía de la región a nivel nacional, aportan el 10% del PIB del país (DANE, 2020), participando con el 17% de la industria nacional (Revista Semana, 2019). La zona entre Cali y el municipio de Yumbo se ubican más de 2.000 fábricas productivas, debido a la alta cadena productiva impulsada por sectores como caña de azúcar, metalmecánica, logística, software, cuero, hortofrutícola, cafés especiales, forestal, papel y cartón, pesca, cárnicos, confecciones, turismo y salud; estas industrias proveen a cerca de 148 países.

Sumado a esto, la región cuenta con la presencia de 70 compañías potenciada por cinco aeropuertos (Buenaventura, Cartago, Juanchaco, Palmira y Tuluá).

Por otro lado, en la región se encuentran 56 hospitales y diferentes clínicas; además de 42 alcaldías, en las cuales también se requiere servicio de aseo especializado y mantenimiento de zonas verdes. Todo lo descrito anteriormente, conforma las empresas que demandan el sector servicios de aseo, limpieza y desinfección industrial en la región.

Las exigencias de la demanda se enfocan en el cumplimiento de la norma ISO 14000 sistema de gestión ambiental, que regula los aspectos del ambiente, los productos y organizaciones; la OHSAS 18000 sistemas integrados de gestión, la cual es una norma de seguridad y salud ocupacional, además certificación de trabajo seguro de altura, técnicas de supervisión de aseo, operaciones y protocolos de limpieza, técnicas de aseo y desinfección, manejo de maquinaria como montacargas y guadaña, técnicas de tratamiento de pisos, reciclaje y manejo de basuras, cuidado del medio ambiente en operaciones de limpieza, manipulación de alimentos, manejo de residuos y sustancias químicas.

#### **4.5 ESTRUCTURA DEL SECTOR EMPRESAS Y ESTRATEGIAS**

Las empresas que ofrecen el servicio en el sector de aseo industrial y comercial, son principalmente Mipymes que se encuentran dominando determinada región del país, trabajando bajo el modelo de outsourcing, conformando el sector un oligopolio, que emplean a personas de estratos 1, 2 y 3, la estrategia del sector con el modelo outsourcing es la reducción de costos, confianza y valor agregado al tener certificaciones en sistemas de gestión como la norma OHSAS 18000 sistemas integrados de gestión que tiene por objetivo lograr que una organización garantice la salud y seguridad ocupacional de sus empleados y la protección del medio ambiente; la norma ISO 14000 que corresponde al sistema de gestión ambiental y la Norma ISO 9001 Sistema de Gestión de Calidad.

En términos de legislación colombiana, las principales normas que requieren las empresas del sector alimentos, que deben acoger las organizaciones de servicios de aseo que desempeñan sus labores en ellas, son: Resolución 2674 de 2013 Ministerio de Salud en la cual se establece los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, y comercialización de alimentos, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas, el Decreto 1072 de 2015 Ministerio del trabajo por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.

También deben tener en cuenta, el Decreto 60 de 2002 Ministerio de Salud por el cual se promueve la aplicación del sistema de análisis de peligros y puntos de control crítico HACCP en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación; la Resolución 4142 de 2012 Ministerio de salud y protección social por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los materiales, objetos, envases y equipamientos metálicos destinados a entrar en contacto con alimentos y bebidas para consumo humano en el territorio nacional, la Resolución 312 de 2019 Ministerio del trabajo por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST. La Resolución número 3673 de 2008 Mediante la cual el Ministerio de la Protección Social estableció el Reglamento Técnico de Trabajo Seguro en Alturas que aplica a todos los empleadores, empresas, contratistas, subcontratistas y trabajadores de todas las actividades económicas de los sectores formales e informales de la economía, que desarrollen trabajos en alturas con peligro de caídas.

Además, durante la pandemia se estableció, la Resolución 666 de 2020 Ministerio de salud y protección social por medio de la cual se adopta el protocolo general de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia de Coronavirus COVID-19 y la Resolución 748 de 2020 Ministerio de salud y protección social por medio de la cual se adopta el protocolo de bioseguridad con el fin de mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia del Coronavirus COVID-19 en la industria.

En lo que respecta a los entes reguladores a nivel Nacional, la Superintendencia de Industria y Comercio vela por el buen funcionamiento de los mercados a través de la vigilancia y protección de la libre competencia económica, de los derechos de los consumidores, del cumplimiento de aspectos concernientes con metrología legal y reglamentos técnicos, la actividad valuadora del país, y la gestión de las Cámaras de Comercio, responsables por la protección de datos personales, administra y promueve el Sistema de Propiedad Industrial y dirime las controversias que se presenten ante afectaciones de derechos particulares relacionados con la protección del consumidor.

Figura 6. El ambiente competitivo del sector de aseo industrial.



Fuente: Elaboración propia.

## 5. PERFIL COMPETITIVO – BENCHMARKING

El sector de servicio de limpieza industrial presenta un alto dinamismo y competitividad en la región, por ello es importante conocer las prácticas y las operaciones que realizan las empresas competidoras, con el fin de identificar los factores claves del sector, que sirvan de referencia a la empresa de aseo industrial en estudio, para que pueda ajustar y mejorar sus estrategias que le permita mejorar sus procesos y lograr ser más competitiva.

### BRILLASEO S.A



Fuente: <https://brillaseo.com/>

La empresa Brillaseo S.A empresa caleña, con más de 35 años en el mercado, reconocida en los sectores: salud, educativo, comercial e industrial, en este último en especial en el sector azucarero; se ha consolidado y ha crecido a nivel nacional, con presencia en tres (3), departamentos del país, cuenta con más de 2.500 empleados, siendo en el sector una de las empresas más importantes del Valle del Cauca. Dentro de su portafolio ofrecen los siguientes servicios: limpieza y desinfección, mantenimiento de zonas verdes, mantenimiento y reparaciones locativas, mantenimiento y reparación de piscinas y zonas húmedas, otros servicios especializados que ofrecen son: tratamiento de pisos, trabajo en alturas, lavado de tanques, desinfección por nebulización. Cuenta con certificaciones en sistema de gestión de la calidad como ISO 9001, así mismo, desde el año 2018 bajo convenio con el Instituto Español de limpieza iniciaron proceso de certificación de uno de sus clientes con el sistema de limpieza verde y desde mediados de 2021 cuentan con esta certificación.

Como complemento a su portafolio desde el año 2012 cuentan con una línea ECO, orientada a técnicas innovadoras de limpieza, ahorro de recursos y conservación del medio ambiente. El propósito de Brillaseo, es “acompañar a las empresas en su día a día y contribuir al desarrollo económico, social y ambiental del país” En su misión reza “Reducimos el impacto ambiental y protegemos la salud de nuestros clientes y colaboradores con nuestro sistema de Limpieza Verde, que deja espacios limpios y desinfectados de manera sostenible”. Esta empresa se encuentra activamente en redes sociales como Facebook e Instagram.

## BRILLADORA EL DIAMANTE S.A



Fuente: <https://diamante.com.co/>

Brilladora el Diamante es una empresa que ofrece servicios integrales de limpieza a nivel nacional. Se consideran líderes en servicios especializados de aseo; nació en Cali hace más de 60 años, prestan sus servicios en los sectores industrial, farmacéutico, hospitalario, institucional, comercial y residencial. Consideran su reconocimiento por el cumplimiento de su trabajo y un excelente servicio al cliente.

Tienen como misión: “Nos encanta servir para hacer que nuestros clientes y empleados se sientan seguros y cómodos en los espacios donde habitan, trabajan y comparten”. Y como visión: “En 2025 Diamante será un referente en la generación de bienestar para todos sus grupos de interés y crecerá a través del desarrollo de nuevos negocios de manera sostenible y rentable”. Como valores corporativos contemplan la integridad, responsabilidad, respeto, humildad y crecimiento, así como la vocación de servicio.

En su portafolio de servicios cuentan con mantenimiento diario de aseo, desinfección hospitalaria, limpieza en alturas y espacios confinados, tratamiento especializados en pisos, mantenimiento de zonas verdes y jardines, control integrado de plagas, compostaje orgánico, y servicio de aseo por días.

El Diamante cuenta con certificación en sistema de gestión de la calidad como ISO 9001, además esta empresa cuenta con Equipos importados de alto rendimiento con tecnología de punta. Mantenimiento preventivo de los equipos en sitio para garantizar la continuidad del servicio, Equipos con sistema de limpieza a vapor y alta presión para áreas industriales, se preocupan por investigar y aplicar tecnologías nuevas en la labor de limpieza y amigables con el medio ambiente. Cuentan con tecnologías aplicables al sector hospitalario y laboratorios farmacéuticos para monitorear y certificar el proceso de limpieza y desinfección mediante instrumentos tecnológicos, todos sus procesos son registrados mediante software especializado para llevar la trazabilidad de sus servicios.

Como valor agregado al servicio Diamante monitorea el proceso del servicio de aseo en cada una de las instalaciones de sus clientes por medio de supervisores especializados que verifican las rutinas de aseo, coordinan labores especializadas, lidera el grupo de operarios y apoya la labor operativa y administrativa del servicio. También La calidad del servicio prestado es monitoreada por medio de indicadores de calidad que son actualizados permanentemente y son evaluados por su área de Gestión de Calidad.

## **EMPRESA SUMMAR PRODUCTIVIDAD**



Fuente: <https://www.summar.com.co>

Esta empresa caleña, cuenta con más de 30 años en el mercado colombiano, hoy son un grupo de tres empresas con un portafolio de servicios y soluciones con un enfoque de incrementar la productividad de sus aliados, su propósito es generar valor a partir del análisis de las necesidades de sus aliados, diseñando alternativas e implementando metodologías que aumentan su productividad; por ello el origen del nombre de la empresa: Summar Productividad. Dentro de sus tres unidades de negocio se encuentra Summar Procesos- BPO la cual es la de nuestro interés en este estudio, en esta ofrecen solución productiva a la tercerización de los procesos de sus aliados. Dentro de las soluciones ofrecidas, se encuentra Summar Facilities Services, para el mantenimiento integral de instalaciones, aseo, jardinería, cafetería, reparaciones locativas y mantenimiento general de equipos, oficinas y sedes empresariales. Dentro de sus grandes diferenciadores establecen reportes de diagnósticos de productividad, tecnología de punta para optimizar los procesos, Sistema integrado de gestión. Inversiones en maquinaria y equipos para los aliados por más de cinco mil millones (\$5'000 MM) en los últimos años. Summar Productiva cuenta con programas permanentes de capacitación y bienestar social para sus trabajadores, que contribuyen al mejoramiento de sus competencias y a adquirir una mejor calidad de vida. Esta unidad de negocio presta servicio en el sector alimentos, hospitalario, comercial

### **5.1 DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES DE ÉXITO**

Para realizar el estudio de referenciación de la empresa en estudio con las otras empresas, se eligieron diez (10) factores claves de éxito los cuales permitirán identificar oportunidades e información importante que le facilitara a la gerencia de la empresa tomar decisiones en la implementación de estrategias que contribuyan al mejoramiento, crecimiento y rentabilidad de la compañía.

Tabla 3. Factores de éxito para el análisis.

| N° | Factores de Éxito                            |
|----|----------------------------------------------|
| 1  | Amplio portafolio de servicios               |
| 2  | Calidad en el Servicio                       |
| 3  | Precios competitivos                         |
| 4  | Certificaciones o reconocimientos en calidad |
| 5  | Formación del Recurso Humano                 |
| 6  | Posicionamiento                              |
| 7  | Presencia digital de marca                   |
| 8  | Innovación                                   |
| 9  | Responsabilidad Social y ambiental           |
| 10 | Experiencia                                  |

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta la descripción de cada factor de éxito definidos para el estudio de referenciación.

**Amplio portafolio de servicios.** Es la capacidad que tiene la empresa de ofrecer diversidad de productos y servicios como solución a las necesidades del mercado y de sus clientes, siendo más atractivo y competitivo en el sector.

**Calidad en el Servicio.** Se fundamenta en la optimización y en la mejora continua de los diferentes procesos y servicios para cumplir con los requerimientos y expectativas de los diversos tipos de clientes como también lograr la genuina convicción y compromiso hacia la calidad por parte de sus empleados para lograr la adquisición, retención y fidelización de actuales y futuros clientes.

**Precios competitivos.** El precio o tarifa que se maneje en los servicios prestados, es importante precisarlo de manera competitiva y atractiva para el mercado ya que en el momento de presentar el portafolio de servicios y participar en la licitación de un contrato

en una empresa, es uno de los factores determinantes por parte del contratante en el momento de decidir a quién se le adjudica el contrato de servicio de limpieza industrial o comercial.

**Certificaciones o Reconocimiento en Sistemas de Calidad:** acreditación o distinción que se le otorga a una empresa por parte de una entidad competente por implementar sistemas de gestión, generando confianza a los clientes y permitiendo acceder con mayor facilidad a todos los mercados.

**Formación del Recurso Humano:** proceso de una empresa enfocada en la gestión de personas, con el objetivo de mantener actualizados los conocimientos desarrollar habilidades y aptitudes necesarias para mejorar los resultados personales y organizacionales.

**Posicionamiento:** es el lugar o posición que tiene una empresa en un sector en específico con relación a otras marcas; es un concepto de marketing que por medio de mecanismos de mercadotecnia las compañías hacen que los clientes tengan una percepción particular de ellas.

**Presencia digital de marca:** es el espacio que tiene una marca en internet, incluye todos los canales que la empresa utiliza para darse a conocer y estar en contacto con sus clientes reales y potenciales, como sitio web, bloc corporativo, cuentas en redes sociales, e-commerce, entre otros.

**Innovación:** son los cambios que se introducen a los productos, procesos bienes o servicios de una empresa que impacten de manera positiva al interior de la organización a sus clientes o al mercado en general.

**Responsabilidad social y ambiental:** son programas que desarrolla la empresa como contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y medio ambiental, tiene como alcance la empresa y su zona de influencia.

**Experiencia:** acumulación de conocimientos y aprendizajes que una empresa logra a través de un determinado tiempo.

## 5.2 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

En esta parte del trabajo, se presenta la matriz del perfil competitivo, donde se realiza una calificación de los factores de éxito de cada empresa para determinar los gaps de desempeño existentes de la empresa frente al de las otras organizaciones con las que se hace la comparación. El valor de cada factor se realiza de acuerdo a los siguientes criterios: El valor 1 corresponde a un mal desempeño y el valor 4 corresponde al mejor desempeño del sector.

Tabla 4. Matriz del Perfil Competitivo - MPC

| N° | Factores Claves de Éxito                     | Peso        |          | Empresa Estudio |                | Brilla Aseo |                | Brilladora El Diamante |                | Summar Productividad |                |
|----|----------------------------------------------|-------------|----------|-----------------|----------------|-------------|----------------|------------------------|----------------|----------------------|----------------|
|    |                                              |             |          | Valor           | Valor sopesado | Valor       | Valor sopesado | Valor                  | Valor sopesado | Valor                | Valor sopesado |
| 1  | Amplio portafolio de servicios               | 14%         | 0,1      | 2,20            | 0,31           | 3,80        | 0,53           | 3,80                   | 0,53           | 3,00                 | 0,42           |
| 2  | Calidad en el Servicio                       | 14%         | 0,1      | 2,50            | 0,35           | 3,00        | 0,42           | 3,00                   | 0,42           | 2,60                 | 0,36           |
| 3  | Precios Competitivos                         | 13%         | 0,1      | 3,80            | 0,49           | 2,50        | 0,33           | 2,30                   | 0,30           | 1,70                 | 0,22           |
| 4  | Certificaciones o reconocimientos en calidad | 14%         | 0,1      | 1,00            | 0,14           | 4,00        | 0,56           | 3,00                   | 0,42           | 3,00                 | 0,42           |
| 5  | Formación del Recurso Humano                 | 10%         | 0,1      | 2,70            | 0,27           | 3,50        | 0,35           | 3,20                   | 0,32           | 2,50                 | 0,25           |
| 6  | Posicionamiento                              | 9%          | 0,1      | 1,50            | 0,14           | 3,50        | 0,32           | 3,80                   | 0,34           | 3,50                 | 0,32           |
| 7  | Presencia digital de marca                   | 14%         | 0,1      | 1,50            | 0,21           | 3,80        | 0,53           | 3,30                   | 0,46           | 3,00                 | 0,42           |
| 8  | Innovación                                   | 8%          | 0,1      | 1,00            | 0,08           | 4,00        | 0,32           | 2,50                   | 0,20           | 1,50                 | 0,12           |
| 9  | Responsabilidad social y empresarial         | 8%          | 0,1      | 2,50            | 0,20           | 3,40        | 0,27           | 3,00                   | 0,24           | 2,50                 | 0,20           |
| 10 | Experiencia                                  | 10%         | 0,1      | 4,00            | 0,40           | 4,00        | 0,40           | 4,00                   | 0,40           | 3,20                 | 0,32           |
|    | <b>TOTAL</b>                                 | <b>100%</b> | <b>1</b> |                 | <b>2,59</b>    |             | <b>4,03</b>    |                        | <b>3,64</b>    |                      | <b>3,05</b>    |

Fuente: Elaboración propia

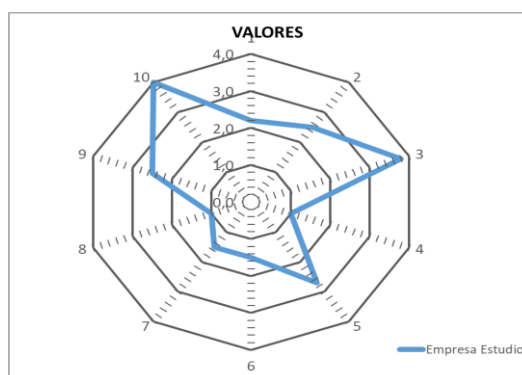
De acuerdo con los resultados obtenidos en la valoración de la matriz del perfil competitivo, se puede apreciar que la empresas Brilla Aseo, presentó la más alta calificación con un valor sopesado de 4.03 posicionándose con un alto desempeño seguida de la empresa Brilladora el Diamante con un valor sopesado 3.64 entre ambas con diferencias mínimas en la valoración de los diez (10) factores claves de éxito analizados dándose una diferencia entre ellas en el factor clave innovación; en éste BrillaAseo presenta la calificación más alta, debido a sus programas de inversión en innovación en equipos y maquinarias de última tecnología, con el uso y comercialización de sus productos que han denominado línea ECO, que ayudan a preservar el medio

ambiente. Summar Productividad obtuvo una calificación en el valor sopesado total de 3.05 mostrando tener un desempeño aceptable y con varios factores en los que debe enfocarse para mejorar su valoración. En cuanto a la empresa en estudio, cuya calificación obtenida en el valor sopesado fue de 2.59 encuentra con varias oportunidades de mejora; en particular en factores claves como certificaciones o reconocimiento en calidad, en factores como presencia digital, innovación, posicionamiento y amplio portafolio de servicios.

### 5.3 RADARES DE COMPARACIÓN

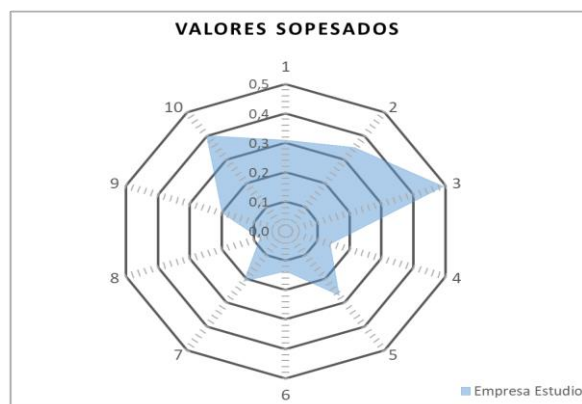
Se presentan los radares de comparación de cada una de las empresas analizadas; se identifica tanto el valor como el valor sopesado con el fin de identificar las características más representativas de cada empresa.

Figura 7. Radar de valor de la empresa en estudio.



Fuente: Elaboración propia.

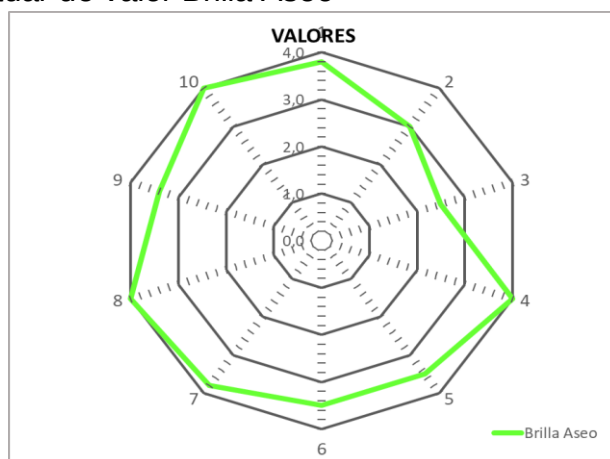
Figura 8. Radar de valor sopesado de la empresa en estudio.



Fuente: Elaboración propia.

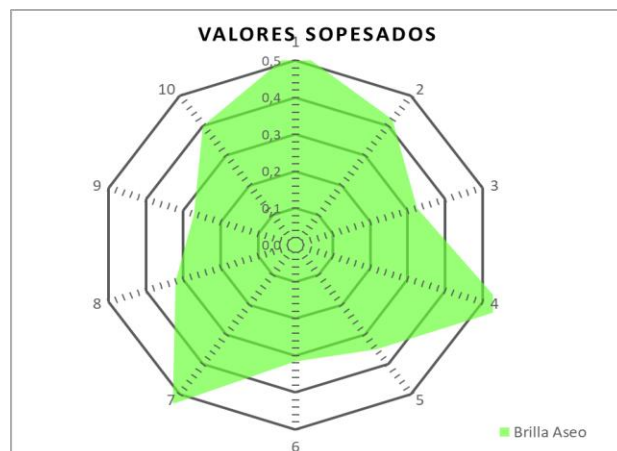
La empresa en estudio cuenta con más de 30 años en el mercado, prestando sus servicios de limpieza en la industria, ofreciendo un portafolio de servicios requerido por sus empresas clientes y que lo han venido ampliando de acuerdo con sus necesidades, manejan precios muy bajos y prestan un buen servicio al cliente, se ha logrado sostener y posicionar en una de las empresas multinacionales más exigentes en sus procesos y estándares, logrando tener en la actualidad una ventaja competitiva. Estos factores donde logra obtener un alto desempeño deberán seguir fortaleciéndose y establecer estrategias de innovación de nuevos servicios y productos, además de estrategias de marketing y presencia digital que ayuden a darse a conocer para ampliar el portafolio de clientes e implementar los diferentes sistemas de gestión que le ayuden a fortalecer sus procesos internos y a tener una mejor imagen y confianza ante sus clientes y el mercado potencial.

Figura 9. Radar de valor Brilla Aseo



Fuente: Elaboración propia.

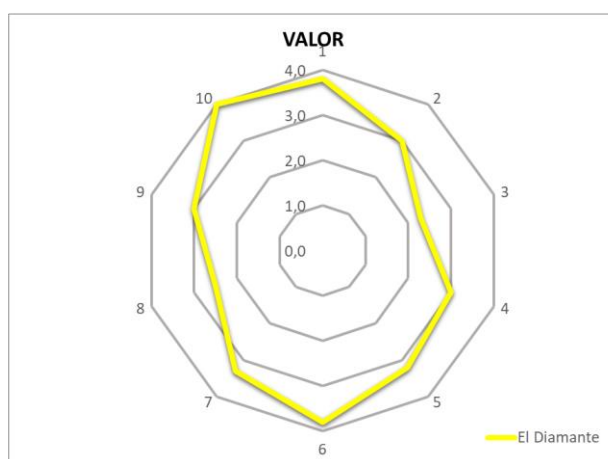
Figura 10. Radar de valor sopesado Brilla Aseo.



Fuente: Elaboración propia.

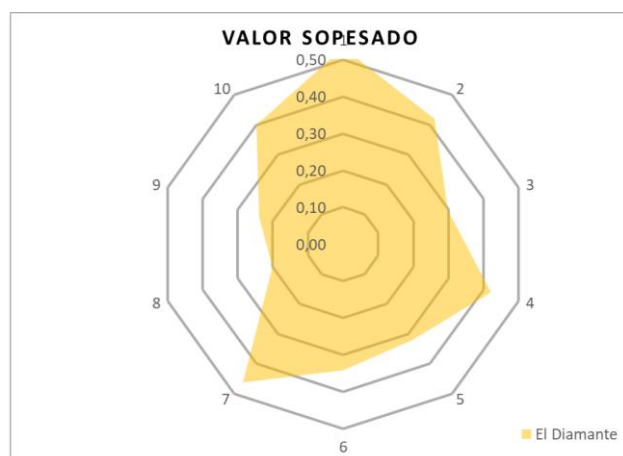
Brilla Aseo es una empresa reconocida a nivel nacional, por su amplio portafolio de servicios y por tener presencia en diferentes sectores en varios departamentos del país, posee una importante estrategia de marketing para tener mayor reconocimiento y a enfocado sus esfuerzos en la innovación para desarrollar e implementar nuevos productos y servicios necesarios para la industria amigables con el medio ambiente logrando obtener una ventaja competitiva frente a las empresas del sector. En términos generales Brilla Aseo en los resultados arrojados en la matriz del perfil competitivo y en el radar comparativo muestra un alto desempeño en el especial se destacan factores claves como amplio portafolio de servicios, innovación, certificaciones y reconocimientos en calidad a nivel internacional, presencia digital de marca, posicionamiento y experiencia.

Figura 11. Radar de valor El Diamante



Fuente: Elaboración propia.

Figura 12. Radar de valor sopesado El Diamante

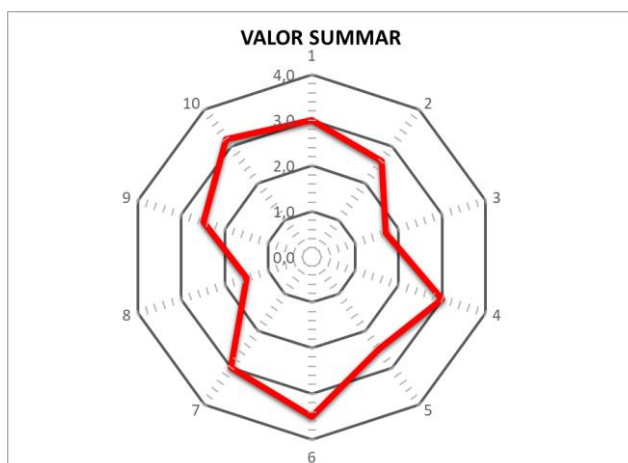


Fuente: Elaboración propia

La empresa El Diamante, al igual que Brilla Aseo tiene una gran experiencia en el sector de limpieza industrial, en distintos sectores y a nivel nacional está muy bien posicionada.

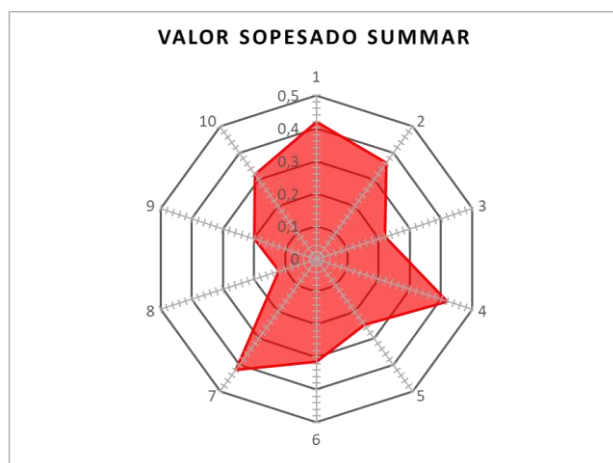
En términos generales de acuerdo con los resultados arrojados en la matriz del perfil competitivo y en el radar comparativo Brilladora El Diamante muestra un muy buen desempeño; en especial se destacan factores claves como Experiencia, posicionamiento y amplio portafolio de servicios. Esta empresa requiere establecer estrategias para mejorar su desempeño en factores como la innovación, presencia digital de marca y precios competitivos.

Figura 13. Radar de valor Summar



Fuente: Elaboración propia.

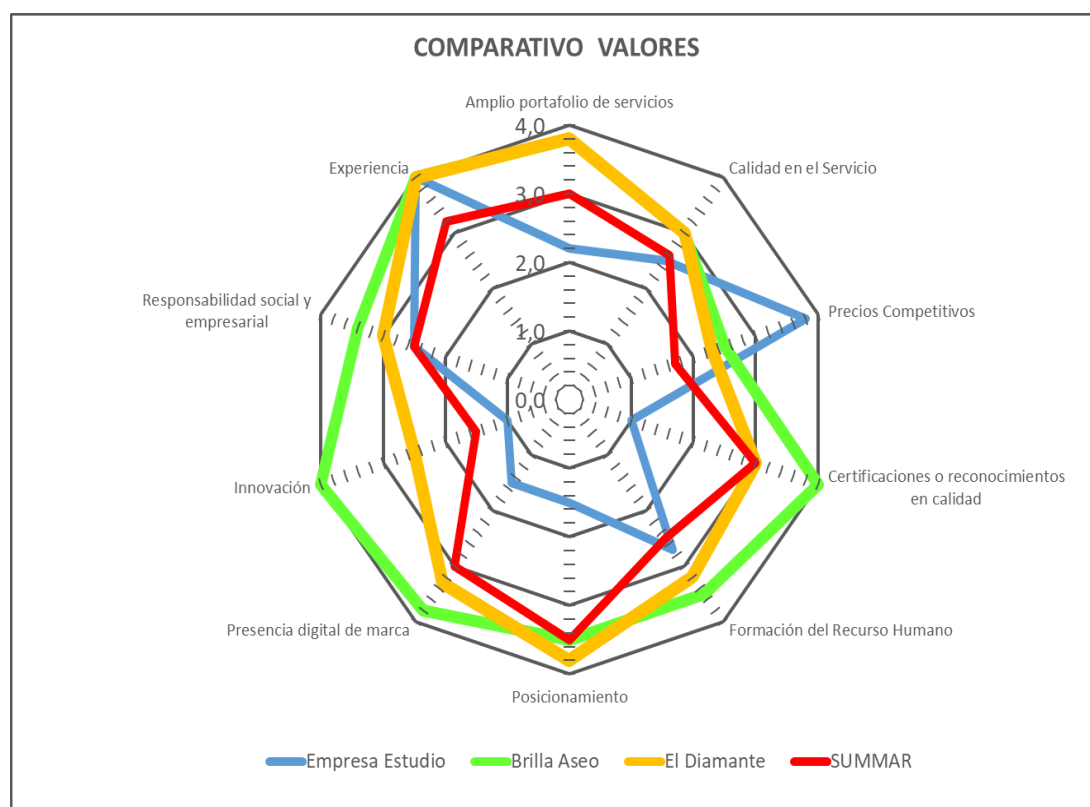
Figura 14. Radar de valor sopesado Summar.



Fuente: Elaboración propia.

Summar Facilities Services, cuenta con una trayectoria importante en el mercado, ha sido reconocida y ha ganado posicionamiento por ser parte de una de las unidades de negocio de la empresa principal “Summar Productividad” quien presta servicios de contratación de personal temporal para las empresas. Summar en el análisis de la matriz del perfil competitivo y en los radares de comparación muestra un desempeño superior, mostrando gran fortaleza en factores claves de éxito como la experiencia, presencia digital de marca, responsabilidad social y empresarial, certificaciones de calidad y en otros factores que si bien obtuvieron buena calificación aun presentan oportunidades de mejora como lo son, la calidad en el servicio, precios competitivos, innovación, responsabilidad social y empresarial.

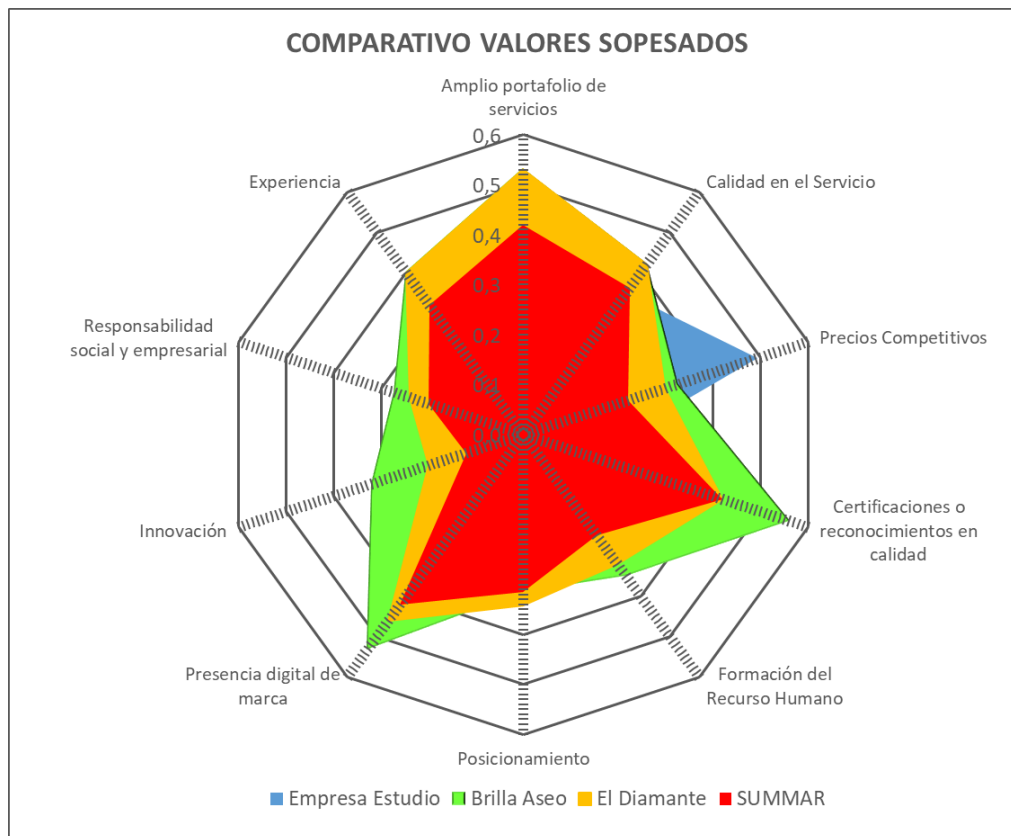
Figura 15.Comparativo de Valores



Fuente: Elaboración propia.

La figura anterior denominada comparativo de valores entre las empresas analizadas, destaca a Brilla Aseo de manera integral como la de mejor desempeño, el Diamante le sigue con un muy buen desempeño en tercer lugar se encuentra Summar y por último a la empresa en estudio quien presenta varias oportunidades de mejora en los factores claves de éxito analizados.

Figura 16. Comparativo de valores sopesados.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura anterior, se aprecia en el radar comparativo de valores sopesados que todas las empresas no están en igualdad de condiciones, el mayor valor sopeado lo obtuvo la empresa BrillaAseo con una calificación de 4.03, siendo la líder o la de mejor desempeño en el sector estudiado. Le sigue en desempeño la empresa El Diamante con un valor sopesado de 3.64 quien también logra tener un muy buen desempeño, le sigue la empresa Summar con un valor sopesado de 3.05 con un desempeño aceptable y por último se encuentra la empresa en estudio con un valor sopesado de 2.59 encontrándose en desventaja con relación a las empresas estudiadas.

#### 5.4 RECOMENDACIONES A LA EMPRESA

La aplicación de la metodología de Benchmarking fue de gran importancia para obtener un mayor conocimiento del mercado y del entorno competitivo permitiéndole a los socios de la empresa conocer y referenciar las mejores prácticas que posee la empresa frente a sus fuertes competidores, como también identificar los factores claves en los que debe

mejorar para posicionarse en un lugar de alto desempeño, crecer como empresa y lograr un mejor posicionamiento.

La empresa en estudio cuenta con un portafolio de servicios variado y ajustado a las necesidades de los clientes actuales, sin embargo, es importante contemplar la posibilidad de adquirir más equipos preferiblemente con tecnología de punta que le permita competir en el mercado y de esta manera ofrecer un abanico de servicios más amplio en las empresas actuales o adquirir nuevas contrataciones.

Desarrollar procesos de investigación de mercado e invertir en innovación que le permita ofrecer servicios y productos que estén a la vanguardia conforme a las necesidades de los clientes.

Las empresas estudiadas cuentan con una importante presencia de su marca en los medios digitales con información que resalta sus servicios, atributos, beneficios, certificaciones y reconocimientos, sus asociados de negocio, innovaciones realizadas contribuciones al medio ambiente y su compromiso con la responsabilidad social y empresarial, en esta era de la tecnología es importante que la empresa en estudio invierta en el marketing digital para que sea más visible a sus potenciales clientes, esta empresa pese a que está muy bien posicionada con sus clientes actuales, tiene poco reconocimiento en el mercado por la falta de publicidad y programas agresivos de mercadeo que le permita ser reconocida en el medio.

El implementar sistemas de gestión y obtener certificaciones es de vital importancia para las empresas hoy en día ya que los clientes cada vez son más exigentes y prefieren tener la seguridad y confianza que los productos y servicios adquiridos cuentan con la calidad que se requieren y una empresa certificada es garante de ello y que además están permanentemente en la búsqueda de la mejorar continua de sus procesos y productos, por lo anterior se recomienda a la empresa en estudio, establecer como estrategia la implementación de un sistema de gestión y lograr la certificación, en especial en la norma ISO 9001 “Sistema de Gestión de Calidad”

Otro factor importante a considerar es establecer un programa de entrenamiento capacitación y formación bien estructurado y permanente para todos los trabajadores de la empresa en distintos procesos para asegurar la calidad de las labores realizadas y obtener nuevos conocimientos que permitan ampliar el portafolio de servicios de la empresa.

## **6. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO**

El análisis situacional interno permitió analizar el ambiente interno de la empresa a nivel de administrativo, en cuanto a la planeación, organización, dirección, evaluación y control; y los diferentes enfoques de gestión financiera, comercial y de recursos humanos, para identificar las fortalezas y debilidades de la organización, para el desarrollo del plan estratégico.

### **6.1 DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

La empresa de servicios de aseo industrial en estudio, presenta una gama de servicios muy amplio, desde el aseo general e industrial, pasando por servicios de mantenimiento, hasta servicios de conducción y apoyo logístico de diversas actividades, para satisfacer la mayor cantidad de servicios de las empresas cliente, lo que le da gran versatilidad a la organización, siendo esta una de las fortalezas, que permitió que a pesar de la actual pandemia COVID – 19, se mantuviera y beneficiara con el apoyo a las Mipyme, además del aumento en la prestación de servicios para desinfección continua de entradas y espacios comunes de una de la empresas cliente.

Otras de las fortalezas de la organización, son la trayectoria de más de 30 años, prestando servicios a empresas clientes nacionales y multinacionales, además de ser reconocida por la confiabilidad y calidad en el servicio.

En lo que respecta a debilidades, el bajo precio por servicio prestado es un factor en contra del rendimiento financiero de la empresa, adicionalmente, la falta de planificación formal, la ausencia de área de mercadeo y los sistemas de pago de las empresas cliente a 45 o 90 días, son factores que afectan la liquidez de la empresa.

A nivel de cultura organizacional se destaca el compañerismo y la cooperación entre trabajadores, los valores de la empresa son la integridad el cual engloba también a la honestidad, consciencia, justicia, compromiso, liderazgo entre los más importantes, lo que permite al personal brindar un servicio de calidad a las empresas cliente en representación de la organización; la responsabilidad es otro valor que permite asumir y cumplir las obligaciones que se adquieren con los clientes; también el respeto a las normas y personal tanto interno como externo, permite tener buenas relaciones interpersonales y comerciales con los clientes; la humildad al asumir las responsabilidades en otra empresa con actitud de escucha y aceptación a los demás. Importante en el momento de dirigirse a coordinadores externos e internos, finalmente la

vocación de servicio por parte del personal, definido como la capacidad de efectuar la labor con iniciativa y de manera proactiva, hace que el servicio sea efectivo y de calidad.

**6.1.1 Planeación.** La empresa tiene definida la misión, visión y objetivos, sin embargo, se deben ajustar a las expectativas de crecimiento y expansión que se pretende por parte de los socios y a los cambios en el mercado. Aunque la información está visible a nivel de la oficina administrativa, todo el personal operativo no la conoce, ni se identifica con la visión, misión y objetivos, para lograr su consecución a largo plazo.

En cuanto a planes estratégicos, la empresa no los realiza de manera formal, aunque el jefe administrativo plantea objetivos como los propuestos para el año en curso, orientados a incrementar las ventas en 20% y abrir mercado en la ciudad de Cali. Estos son compartidos en reunión con los demás socios; sin ser difundidos al personal vinculado a la organización.

En la actualidad, la empresa no cuenta con un sistema por procesos para la realización de los servicios, pero a cada trabajador se le efectúa la debida inducción de las funciones a realizar en el lugar de trabajo, además se cumplen con listas de chequeo de actividades por cada labor realizada, según el área en las empresas cliente, donde los colaboradores deben cumplir y certificar de forma escrita el trabajo realizado con la firma del jefe de área o coordinador en el lugar que prestaron el servicio.

En lo que respecta a la toma de decisiones, las que requieren respuesta inmediata, se realiza por la gerencia o el jefe administrativo; pero según el nivel de importancia se da por junta de socios, como en el caso de despido de colaboradores.

**6.1.2 Organización.** La empresa en estudio, cuenta un organigrama estructurado de manera formal, con pocos niveles jerárquicos, pero cumple con las necesidades actuales para la prestación del servicio. La ventaja es la rápida y eficiente toma de decisiones y flujo de la información en los diferentes niveles.

La estructura organizacional a través de los años ha crecido a medida que se han ampliado las empresas clientes y ajustado a los requerimientos para la óptima prestación de servicios de aseo industrial. Contando en la actualidad con gestores de seguridad y salud en el trabajo y auxiliar administrativa. En cuanto a la estructura de autoridad, está claramente definida siendo ejercida por la junta de socios y el gerente en su defecto. También se precisan los niveles jerárquicos y las relaciones de subordinación.

Figura 17. Organigrama de la empresa en estudio.



Internamente se encuentran definidas el área administrativa, contable, jurídica y de recursos humanos, las cuales no se ven reflejadas en la estructura organizativa y falta la formulación de funciones y objetivos por áreas. Dentro del área administrativa se encuentran los cargos de gerente, jefe administrativo y auxiliar administrativa. En el área contable se encuentra contador y auxiliar contable; en lo que respecta al área jurídica está el cargo de asesor jurídico externo; finalmente el área de recursos humanos cuenta con el jefe de desarrollo organizacional y recursos humanos. En las áreas de la empresa existe flujo constante de la información y cooperación entre ellas, para llevar a cabo las obligaciones que requiere la empresa.

En lo concerniente a descripción de cargos, la empresa en estudio, cuenta con manual de funciones actualizado, donde están descritos la naturaleza del cargo, las funciones y los requisitos para optar a cada uno de ellos. la organización también posee el comité paritario de salud ocupacional (COPASO) el cual se reúne de manera mensual; se cuenta con el comité de convivencia que se congrega cada tres (3) meses; igualmente se encuentra el comité de bienestar y la brigada de emergencia. Cada comité delibera sobre

los acontecimientos que le corresponden según su función y definen las actividades a realizar durante el periodo determinado para la siguiente reunión.

En cuanto a la comunicación de toda la organización, presenta efectivo flujo de información del personal hacia el jefe inmediato y de este a gerencia, asimismo, de las diferentes áreas entre ellas y con la gerencia, en cuanto a novedades del personal, las actividades de servicios prestados o los requerimientos de las empresas cliente.

En general, la estructura de la organización es adecuada para la planificación y ejecución de estrategias, aunque no se efectúa la formulación y desarrollo de estas, en la empresa en estudio.

**6.1.3 Dirección.** El estilo de dirección de la empresa se servicio de aseo industrial es participativo o democrático, escucha a los colaboradores como coordinadores y jefes antes de tomar una decisión relacionada con algún área o sobre el personal; mediante canales de comunicación directos, lo que imprime agilidad a la respuesta y resolución de problemas según sea el caso, cuando lo amerita se lleva a junta de socios para llegar a una solución o consenso de la situación. Ante acontecimientos complejos y de toma de decisiones no programadas, la gerencia los analiza la situación y si es necesario reúne a la junta directiva para la deliberación y búsqueda de la mejor solución.

Por otro lado, la gerencia delega funciones para garantizar el cumplimiento de obligaciones o requerimientos de la empresa cliente; motiva al personal para el logro de un buen desempeño y representación de la organización en las empresas cliente, a pesar que no se tiene definido programa de incentivos para los colaboradores, se cuenta con beneficios como prestamos de dinero a los trabajadores hasta un monto de 2.000.000 millones de pesos según el estudio de viabilidad interna que se le realiza al trabajador con respecto tiempo de trabajo con la empresa y su desempeño, también se concede flexibilidad laboral para colaboradores que estudian.

En lo relacionado al proceso de toma de decisiones, la situación presentada al coordinador o jefe inmediato, es analizada dependiendo de la magnitud, por estos y el gerente, o por el área relacionada y el gerente, o en su defecto por la junta de socios, para brindar una solución eficaz o alternativas en el menor tiempo posible.

**6.1.4 Evaluación y Control.** El sistema de control de gestión es nulo a pesar de los años de constituida la empresa en estudio, lo que se constituye en una de sus grandes debilidades. Debido que no se ejerce controles sobre las áreas, cargos y funciones; no son medidos indicadores o factores clave de desempeño que permitan medir resultados de gestión. Por tanto, no se analiza la información clave para la formulación de planes y toma de medidas correctivas sobre problemas de la empresa.

En lo correspondiente a auditoria externa, se renueva cada tres (3) años la Auditoria de Comercio Ético para los Miembros Sedex (Smeta), la cual es de tipo social y la exige la empresa cliente Nestlé; esta permite a las empresas evaluar a sus proveedores, bajo cuatro pilares como: salud y seguridad de los trabajadores, estándares de trabajo, donde indica la tolerancia cero con los abusos de los derechos humanos, como por ejemplo el trabajo infantil y forzado. También evalúa el medio ambiente y la ética empresarial.

Tabla 5. Lista de fortalezas y debilidades de la empresa en estudio.

| <b>FORTALEZAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>DEBILIDADES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del servicio</li> <li>• Estilo de Dirección participativa</li> <li>• Eficiente proceso de toma de decisiones</li> <li>• Personal con las competencias requeridas</li> <li>• Clima laboral apropiado</li> <li>• Solución de problemas ágil y oportuna</li> <li>• Buena relación con entidades bancarias</li> <li>• Programa de capacitación permanente</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de plan estratégico</li> <li>• Baja rentabilidad de la empresa</li> <li>• Falta de planeación y control financiero</li> <li>• Ausencia de indicadores de gestión</li> <li>• Ausencia del plan de mercadeo</li> <li>• Ausencia de gestión comercial</li> <li>• Escasa capacidad de inversión</li> <li>• Visión, misión y objetivos, desactualizados</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia.

## 6.2 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La empresa de servicios de aseo industrial presenta como valores integridad, responsabilidad, respeto, humildad, crecimiento y vocación de servicio, los cuales se imparte a los colaboradores. Durante los más de treinta años (30) que prestan servicio a la multinacional Nestlé, se han caracterizado por la responsabilidad, cumplimiento y vocación de servicio, siendo una organización a la que le confían diferentes labores o actividades extra para su ejecución.

En lo que respecta a la relación entre el personal, este se caracteriza por la colaboración mutua, compañerismo, unión, camaradería y respeto. Lo que permite un clima de trabajo agradable dentro de las empresas cliente, a pesar que deben compartir con personal externo de la organización cliente. Por otro lado, los colaboradores muestran sus mejores cualidades laborales e interpersonales, con el ánimo de ser contratadas directamente por la empresa cliente, con la expectativa de mejor salario y desarrollo personal.

Lo relacionado con las proyecciones de los socios y directivos, estos tienen como objetivo el crecimiento empresarial tanto departamental como nacional y la ampliación de los servicios, para abarcar la mayoría de necesidades de las empresas cliente. La relación entre socios y colaboradores es de respeto, hacia las decisiones tomadas o las órdenes impartidas según el caso.

### **6.3 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA**

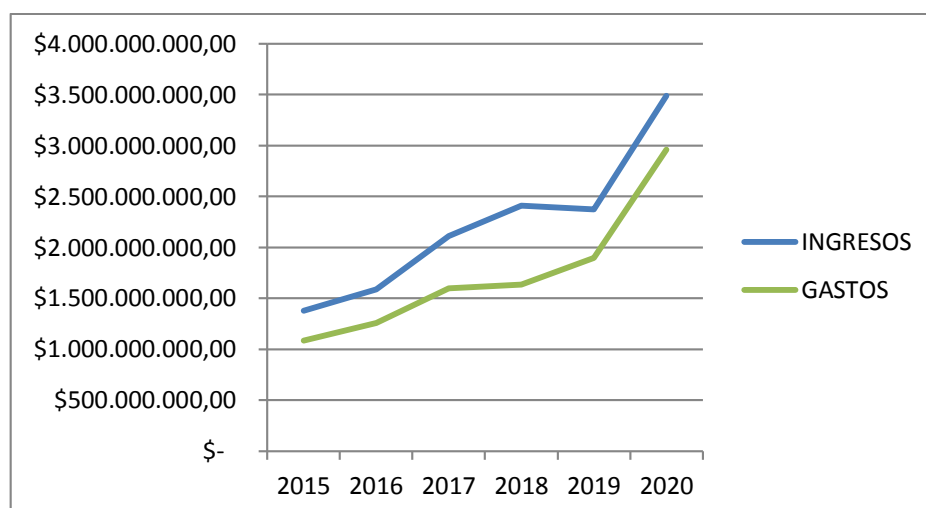
Las áreas con las que cuenta la empresa en estudio son el área administrativa, contable, jurídica y de recursos humanos, presenta la gran debilidad de la ausencia del área específica de mercadeo, pero el jefe administrativo el cual ofrece el portafolio de servicios a diferentes empresas, aunque los clientes principales han sido por referenciación. Sumado a esto, las áreas actuales no cuentan con objetivos o metas a alcanzar, en beneficio de los objetivos de la organización.

**6.3.1 Gestión y situación contable y financiera.** En la actualidad la rentabilidad de la empresa en estudio es medianamente aceptable, no cuenta con la capacidad financiera para cubrir sus costos fijos mensuales y debe recurrir a estrategias de financiación para cubrirlos por medio de factoring con los bancos, para las facturas de los contratos de las empresas clientes principales quienes pagan a noventa (90) días; sin embargo, deben asumir un costo alto en intereses sobre el capital poniéndose en desventaja frente a sus competidores y dejando márgenes de ganancia mínimos, presentando insuficiente capacidad de autofinanciación para proyectos de inversión. Sin embargo, la empresa en estudio dio un paso muy importante el año pasado, e inició a buscar nuevos clientes logrando contratos con siete (7) empresas; se dio inicio a contratos pequeños pero que generan liquidez ya que sus pagos se realizan en periodos cortos después de la prestación del servicio.

El proceso de gestión financiera que tiene actualmente la empresa en estudio, se basa en la reunión mensual entre Jefe Administrativo y la Auxiliar Contable para comparar el balance del mes con el anterior y revisan cifras. No se hace planeación y el control financiero es cuatrimestral, siendo la información contable inoportuna para la toma de

decisiones ante las exigencias del entorno actual, tampoco se cuenta con la planeación de un presupuesto de ingresos y egresos, se responde por todos los costos que demande las actividades de prestación de servicios y gastos de funcionamiento de la empresa, aunque implique recurrir a préstamos bancarios. Adicionalmente, no tiene establecidos indicadores que permitan medir los resultados de gestión, siendo una debilidad mayor, ya que para el logro de resultados satisfactorios es indispensable para la organización el desarrollo y ejecución de sistemas de control e indicadores que permitan conocer con precisión su gestión, que garanticen el buen funcionamiento de la empresa y sean la base para la toma de decisiones al interior de la empresa.

Figura 18. Comportamiento de ingresos y gastos anual.



Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la gráfica de los últimos cinco (5) años del comportamiento de los ingresos y egresos de la empresa en estudio, el margen de utilidad oscila entre el 2% y el 4%, lo que se debería aumentar gradualmente para el fortalecimiento de la organización.

**6.3.2 Gestión y Situación Comercial.** La empresa objeto de estudio no cuenta con área comercial, pero el jefe administrativo efectúa la función de ofrecer el amplio portafolio de servicios a algunas posibles empresas cliente, teniendo como respaldo la trayectoria y los clientes a los cuales presta el servicio como Nestlé y Levapan, propiciando el paso de dos (2) clientes a ocho (8), con contratos de mínima cuantía. Con la posibilidad de dar a conocer la empresa y la calidad de servicio.

Existe la gran debilidad en cuanto a la promoción y publicidad del portafolio de la empresa a nivel regional, pues el reconocimiento brinda la posibilidad de contar con un mayor número de clientes, que permitan la generación de mayor rentabilidad a la organización. Adicionalmente, falta un plan de mercadeo con objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, para encaminar a la organización en su cumplimiento.

**6.3.2.1 Mercados y Productos.** La empresa se ubica en el municipio de Bugalagrande, departamento del Valle del Cauca, la organización realiza servicios de aseo y limpieza industrial, mantenimiento de zonas verdes, entre otros servicios que requieren las empresas industriales. Los principales mercados son industrias alimenticias, luego alcaldías municipales, finalmente industrias que no pertenecen al sector alimenticio y colegios.

El perfil de los clientes son industrias, entidades públicas y privadas, que requieren disminuir gastos en servicios de aseo y limpieza, mediante la tercerización. La empresa en estudio se caracteriza por ofrecer tarifas bajas y servicios de muy buena calidad, al contar con una experiencia de más de 30 años y con personal capacitado de acuerdo con su portafolio.

El portafolio de la empresa es amplio, basado en la necesidad que le ha presentado sus dos clientes principales; para lograr competir en el mercado y lograr tener nuevos contratos con grandes empresas se deberá realizar inversiones importantes en tecnología y capacitación que le permitan lograr mayores ingresos.

**6.3.5 Gestión de los sistemas de información.** El sistema de comunicación es dinámico, se genera en principio entre los colaboradores y el respectivo coordinador, o el encargado del área de cada empresa cliente y el coordinador de la empresa en estudio, dependiendo del grado de importancia para la toma de decisiones, se efectúa comunicación directa con jefe administrativo, el gerente o la junta de socios. En función de corregir comportamientos del personal o el bajo rendimiento laboral en la prestación de servicios en dichas empresas.

Además, los socios se reúnen mensualmente para analizar aspectos relacionados con el personal, la situación financiera y organizacional para la toma de decisiones de gran envergadura, que luego se comunica al personal administrativo, coordinadores y colaboradores.

Adicionalmente, se usa los grupos de whatsapp para la comunicación constante con los colaboradores, información sobre reuniones o personal requerido en oficina administrativa. Además, el área de gestión humana efectúa de manera escrita, comunicados, memorandos y llamados de atención a los colaboradores que según la gravedad pueden tener copia a la hoja de vida. Todo lo anterior, mediante comunicación respetuosa y cordial.

Sumado a lo anterior, antes de iniciar la jornada laboral, el coordinador efectúa una charla de cinco (5) minutos a los colaboradores, para abordar temas referentes al servicio en la empresa cliente, tomar medidas correctivas si es necesario, organizar el personal y distribuir los implementos requeridos para efectuar la labor.

**6.3.6 Gestión de Recursos Humanos.** La empresa en estudio al prestar servicios en empresas cliente, requiere de un recurso humano responsable, proactivo, autónomo y con vocación de servicio, el cual efectúe la función de manera óptima en las empresas contratantes.

**6.3.6.1 La calidad y cantidad de los recursos humanos.** La calidad de los recursos humanos corresponde a los requerimientos de la organización, en el momento cuenta con once (11) colaboradores administrativos profesionales como administrador, profesional en comercio internacional, psicóloga con especialización en salud ocupacional, profesionales en salud ocupacional y contador, en la parte operaria se encuentran ciento sesenta y seis (166) colaboradores de los cuales 7 son tecnólogos, 46 son técnicos y 113 bachilleres, con competencias laborales necesarias para efectuar el cargo como curso de alturas, de soldaduras y certificación del consejo nacional de técnicos electricistas (CONTE) para dicha profesión, que desempeñan las diferentes labores que requieren las empresas clientes. También dentro de las diferentes organizaciones a prestar el servicio, reciben capacitaciones internas de los diferentes programas como: seguridad, salud, medio ambiente y calidad; recurso hídrico, sustancias químicas; vertimiento de residuos; tareas de alto riesgo (TAR), bloqueo y etiquetado (LOTO), predicción de riesgo, permisos de trabajos, normas básicas de fabricación (BPF), reglas de mantenimiento e higienización.

Debido a la importancia de los colaboradores en las empresas cliente, estos deberían ser rigurosamente seleccionados, para contar con personal que efectúen las labores de manera independiente y responsable. En cuanto a la cantidad de personal, es la adecuada, debido que es contratado dependiendo de las actividades a realizar en las empresas cliente.

**6.3.6.2 Clima de trabajo y salud ocupacional.** El clima organizacional es calificado por los colaboradores como bueno, la dirección se interesa por el bienestar de los trabajadores muestra de ello es un comité específico que vela por el bienestar de los trabajadores, además en las diferentes empresas cliente, es propiciado un buen clima laboral a través de los coordinadores. Sumado a esto la auditoria de comercio ético para los miembros de Sedex (SMETA), demuestra el compromiso con la salud y seguridad de los trabajadores y garantiza buenas condiciones laborales del personal.

Las relaciones del equipo humano son de gran importancia, puesto que representan la imagen de la organización dentro de las empresas cliente, el personal se destaca por la colaboración, unión, respeto al realizar las labores diarias o al integrarse con personal administrativo o directivo, de igual manera presentan buena convivencia y tolerancia, con el personal de la empresa cliente.

Los trabajadores cuentan con todas las prestaciones exigidas por la ley y se garantiza el cumplimiento de todas las normas legales vigentes frente a la contratación del personal. Además del equipo de protección personal adecuado y las instalaciones físicas en las empresas cliente óptimas para la ejecución de la labor. Sumado a esto, el coordinador profesional en seguridad y salud en el trabajo, vigila el adecuado uso del equipo de protección, prevé los riesgos laborales y evitar lesiones o accidentes de trabajo.

**6.3.6.3 Administración de personal.** La selección de personal se efectúa con la evaluación de la hoja de vida, según perfil y experiencia laboral; luego se realiza la entrevista a los posibles candidatos para el cargo por parte de la encargada de recursos humanos; y se hace la elección según el perfil requerido, los conocimientos y competencias del interesado.

El personal contratado efectúa un proceso de inducción en la empresa a la cual va a ingresar y se practica los exámenes médicos requeridos como prueba de covid-19, para manipulación de alimentos según la empresa cliente, además se le indica el salario, los horarios y se explica que ingresa con un periodo de prueba de un mes donde se evalúa el comportamiento y desempeño laboral.

Existe falencia en la rigurosidad de la selección de personal, por la ausencia de aplicación de pruebas psicométricas y entrevistas más estrictas, para evaluar las posibles relaciones interpersonales con el equipo de trabajo que llevaría a futuro en las empresas cliente.

Tabla 6. Guía de análisis interno empresa en estudio

| PLANEACIÓN                                                                                                                                                                    |     |    |    |    |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| VARIABLE                                                                                                                                                                      | F/D | DM | dm | fm | FM |
| La visión, misión y objetivos no ha sido actualizados según las expectativas de crecimiento.                                                                                  | D   | X  |    |    |    |
| La visión, misión y objetivos son divulgados al personal en la oficina de la empresa, por todos los trabajadores no las conocen.                                              | D   |    | X  |    |    |
| La empresa en estudio no cuenta con plan estratégico.                                                                                                                         | D   |    | X  |    |    |
| La toma de decisiones se realiza mediante comunicación directa y de manera oportuna.                                                                                          | F   |    |    | X  |    |
| ORGANIZACIÓN                                                                                                                                                                  |     |    |    |    |    |
| VARIABLE                                                                                                                                                                      | F/D | DM | dm | fm | FM |
| La empresa cuenta con organigrama pero debe actualizarse según las áreas definidas.                                                                                           | D   |    | X  |    |    |
| La estructura de autoridad está definido.                                                                                                                                     | F   |    |    | X  |    |
| Existe manual de funciones actualizado con la descripción del cargo y los requisitos para este.                                                                               | F   |    |    | X  |    |
| La estructura y tamaño de la empresa son acorde a la función de la empresa.                                                                                                   | F   |    |    | X  |    |
| Cuenta con comités con función y actividades definidas.                                                                                                                       | F   |    |    | X  |    |
| Las áreas internas de la organización no cuenta con funciones y objetivos definidos.                                                                                          | D   |    |    | X  |    |
| DIRECCIÓN                                                                                                                                                                     |     |    |    |    |    |
| VARIABLE                                                                                                                                                                      | F/D | DM | Dm | Fm | FM |
| La gerencia delega funciones de forma oportuna.                                                                                                                               | F   |    |    | X  |    |
| La gerencia fomenta un buen clima laboral                                                                                                                                     | F   |    |    | X  |    |
| La gerencia no cuenta con programa de incentivo para sus colaboradores.                                                                                                       | D   |    | X  |    |    |
| La actitud de la gerencia es participativo y democrático.                                                                                                                     | F   |    |    | X  |    |
| La empresa cuenta con personal idóneo y la formación adecuada para la prestación de servicios.                                                                                | F   |    |    |    | X  |
| La dirección es eficaz                                                                                                                                                        | F   |    |    |    | X  |
| EVALUACIÓN Y CONTROL                                                                                                                                                          |     |    |    |    |    |
| VARIABLE                                                                                                                                                                      | F/D | DM | Dm | Fm | FM |
| La empresa no cuenta con un sistema de control de gestión.                                                                                                                    | D   | X  |    |    |    |
| La gerencia mantiene flujos de información constante                                                                                                                          | F   |    |    | X  |    |
| La empresa no tiene establecido indicadores para medir resultados de gestión.                                                                                                 | D   | X  |    |    |    |
| Cuentan con Auditoria externa SMETA que permite garantizar el trabajo ético y el cumplimiento de estándares de salud y seguridad, trabajo, medio ambiente y ética comercial.. | F   |    |    |    | X  |
| CULTURA ORGANIZACIONAL                                                                                                                                                        |     |    |    |    |    |
| VARIABLE                                                                                                                                                                      | F/D | DM | dm | fm | FM |
| La organización cuenta con valores que se difunden al personal.                                                                                                               | F   |    |    | X  |    |
| Buen clima laboral                                                                                                                                                            | F   |    |    | X  |    |
| GESTIÓN Y SITUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA                                                                                                                                     |     |    |    |    |    |
| VARIABLE                                                                                                                                                                      | F/D | DM | dm | Fm | FM |
| La rentabilidad de la empresa no es satisfactoria.                                                                                                                            | D   | X  |    |    |    |
| La situación actual de liquidez de la empresa no es satisfactoria.                                                                                                            | D   | X  |    |    |    |
| Baja capacidad financiera para cubrir costos fijos mensuales y financiación por medio de factoring con los bancos.                                                            | D   | X  |    |    |    |

Tabla 6. (Continuación)

| GESTIÓN Y SITUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA                                                                                                                               |     |    |    |    |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| VARIABLE                                                                                                                                                                | F/D | DM | dm | Fm | FM |
| Insuficiente gestión financiera, falta de planeación de ingresos y egresos y control financiero.                                                                        | D   | X  |    |    |    |
| Para proyectos de inversión debe acudir a bancos.                                                                                                                       | D   | X  |    |    |    |
| No se realiza planeación ni control financiero                                                                                                                          | D   | X  |    |    |    |
| No existen planes de financiamiento                                                                                                                                     | D   | X  |    |    |    |
| La gerencia tiene buena relación con los bancos.                                                                                                                        | F   |    |    |    | X  |
| El bajo precio por servicio prestado es un factor en contra del rendimiento financiero de la empresa.                                                                   | D   | X  |    |    |    |
| No existe área comercial con al menos una persona encargada de las funciones de esta área.                                                                              | D   | X  |    |    |    |
| GESTIÓN Y SITUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA                                                                                                                               |     |    |    |    |    |
| VARIABLE                                                                                                                                                                | F/D | DM | dm | Fm | FM |
| Falta de promoción y publicidad del portafolio la empresa a nivel regional.                                                                                             | D   |    | X  |    |    |
| Ausencia de plan de mercadeo con objetivos y metas a cumplir.                                                                                                           | D   | X  |    |    |    |
| Sistema de comunicación es dinámico.                                                                                                                                    | F   |    |    |    | X  |
| Comunicación constante y eficiente entre los directivos y colaboradores, por medios virtuales y presenciales.                                                           | F   |    |    | X  |    |
| GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS                                                                                                                                             |     |    |    |    |    |
| VARIABLE                                                                                                                                                                | F/D | DM | dm | Fm | FM |
| Personal idóneo en cuanto a cantidad y competencias laborales.                                                                                                          | F   |    |    |    | X  |
| Se garantiza el cumplimiento de las normas establecidas por la ley.                                                                                                     | F   |    |    |    | X  |
| El clima laboral es percibido como bueno por parte de los trabajadores.                                                                                                 | F   |    |    | X  |    |
| Existe comité de bienestar para favorecer en este aspecto a los trabajadores.                                                                                           | F   |    |    | X  |    |
| Falta de rigurosidad de selección de personal en cuanto pruebas psicométricas y entrevistas.                                                                            | D   | X  |    |    |    |
| Se efectúa inducción interno en cada una de las empresas cliente donde hace reconocimiento de la empresa cliente, se especifica las funciones y condiciones de trabajo. | F   |    |    | X  |    |
| Las empresas clientes realizan inducción previa al ingreso del trabajador a efectuar labores en ellas.                                                                  | F   |    |    | X  |    |
| D: debilidad; F: fortaleza; DM: Debilidad mayor, dm: debilidad menor; FM: fortaleza mayor; fm: fortaleza menor                                                          |     |    |    |    |    |

Fuente: Elaboración propia

## 6.4 ANÁLISIS INTEGRADO DE LA SITUACIÓN INTERNA

En la tabla siguiente se presenta la evaluación integrada de la situación interna, donde se califica el impacto de las fortalezas y amenazas, que tiene para la empresa en estudio.

Tabla 7.Evaluación Integrada de la Situación Interna

| EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA SITUACIÓN INTERNA |                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AREA DE LA PLANEACIÓN                        |                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                             |
| VARIABLE CLAVE                               | SITUACIÓN ACTUAL                                                                                                                                                                                                                                                     | IMPACTO SOBRE LA EMPRESA EN ESTUDIO (F/D)                                                                                                                                                                                                   |
| Visión, Misión y Objetivos                   | La visión, misión y objetivos, están establecidos, se encuentran visibles para todo el personal, pero no ha sido actualizados según las expectativas de crecimiento.                                                                                                 | Esta variable es una debilidad para la empresa, debido que limita la formulación y ejecución de estrategias acordes a las expectativas de la empresa, para el direccionamiento de metas y objetivos. (D)                                    |
| Estrategias organizacionales                 | La empresa no cuenta con plan estratégico formulado teniendo en cuenta la misión, los objetivos y las metas a lograr.                                                                                                                                                | La falencia de plan estratégico, impide responder a las exigencias del entorno y el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas para el desarrollo de la empresa (D).                                                                  |
| Proceso de toma de decisiones                | El sistema de Comunicación dinámico y permanente entre los directivos y colaboradores, lo que permite la toma de decisiones eficiente.                                                                                                                               | La comunicación oportuna permite que la toma de decisiones sea ágil y efectiva siendo una fortaleza organizacional (F).                                                                                                                     |
| AREA DE DIRECCIÓN                            |                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                             |
| VARIABLE CLAVE                               | SITUACIÓN ACTUAL                                                                                                                                                                                                                                                     | IMPACTO SOBRE LA EMPRESA EN ESTUDIO (F/D)                                                                                                                                                                                                   |
| Estilo de Dirección                          | La dirección es participativa, delega funciones, propicia un buen clima de trabajo y fomenta el bienestar de los colaboradores.                                                                                                                                      | El estilo de dirección es una fortaleza, ya que permite la comunicación con el personal y fomenta el bienestar del trabajador con un comité específico para tal fin. (F)                                                                    |
| Solución de problemas                        | Las situaciones problema que se presenta son analizadas y dependiendo de la situación se resuelve con jefe inmediato o mediante junta de socios.                                                                                                                     | La solución de problemas es una fortaleza de la organización, puesto que se resuelve las situaciones según la complejidad para solucionar de manera ágil y oportuna. (F)                                                                    |
| Personal de la empresa                       | La empresa cuenta con las competencias laborales adecuadas la prestación de servicios en las diferentes empresas cliente, con certificaciones requeridas para el ejercicio de la labor.                                                                              | Es una fortaleza de la empresa, contar con colaboradores con la formación y el perfil para laborar dentro de las empresas cliente y brindar un óptimo servicio. (F)                                                                         |
| AREA DE GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA        |                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                             |
| VARIABLE CLAVE                               | SITUACIÓN ACTUAL                                                                                                                                                                                                                                                     | IMPACTO SOBRE LA EMPRESA EN ESTUDIO (F/D)                                                                                                                                                                                                   |
| Rentabilidad de la empresa                   | La rentabilidad de la empresa no es satisfactoria debido a los sistemas de pago a largo plazo por las empresas, lo que repercute en la baja capacidad financiera para cubrir costos fijos mensuales y conlleva a financiación por medio de factoring con los bancos. | La baja rentabilidad, incide en el bajo salario para los empleados, la escasa capacidad de autofinanciación lo que ha limitado la construcción de una sede propia, afecta la competitividad de la organización frente a otras empresas. (D) |

Tabla 7. (Continuación)

| AREA DE GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| VARIABLE CLAVE                        | SITUACIÓN ACTUAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | IMPACTO SOBRE LA EMPRESA EN ESTUDIO (F/D)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Situación de liquidez                 | Insatisfactoria liquidez, en el momento la empresa posee baja capacidad de financiera para inversiones, contrataciones con empresas que efectúan pagos a 90 días, escasa capacidad de compra de equipos y maquinaria.                                                                                                                                         | Es una gran debilidad la baja liquidez de la empresa en estudio, lo que influye en la capacidad de cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo y baja capacidad de inversión a largo plazo. (D)                                                                                                                                                       |
| Capacidad de inversión                | La empresa en estudio en el momento no cuenta con fondos disponibles para efectuar inversiones, por tanto debe recurrir a obligaciones bancarias para ejecutar proyectos a futuro.                                                                                                                                                                            | Es una debilidad, puesto que depende de las relaciones con los bancos y la disponibilidad de préstamos con ellos para el desarrollo de proyectos de inversión.(D)                                                                                                                                                                                        |
| Planeación y control financiero       | Si bien la empresa cuenta con un proceso de gestión contable, no se realiza el análisis financiero requerido para tomar decisiones, no se cuenta con sistemas de medición o indicadores de gestión que permita hacer seguimiento y control a los resultados financieros actualmente se realizan revisión de los balances financieros mensual y cuatrimestral. | Este factor es una debilidad que impacta a la empresa de manera negativa, ya que la falta de planeación, control financiero, e indicadores de gestión, impide analizar la situación financiera de manera oportuna y precisa, para desarrollar estrategias financieras de corto y mediano plazo, enfocadas a la obtención de mayor solidez económica (D). |
| Relación con entidades bancarias      | La relación actual con las entidades bancarias es muy bien manejada, cumpliendo con sus obligaciones financieras permitiendo tener una calificación alta a nivel de cumplimiento crediticio, lo que le da fortaleza a la empresa en cuanto a imagen y solidez permitiendo tener facilidad en el acceso a servicios financieros                                | El mantener una buena calificación crediticia y mantener buenas relaciones con las entidades bancarias permite que la empresa pueda contar de manera fácil con recursos de financiación que se requieran para optar por proyectos de inversión y crecimiento (F)                                                                                         |
| AREA DE ORGANIZACIÓN                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| VARIABLE CLAVE                        | SITUACIÓN ACTUAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | IMPACTO SOBRE LA EMPRESA EN ESTUDIO (F/D)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Personal competente y comprometido    | La organización cuenta con el personal adecuado tanto administrativo como operativo, cuentan con las competencias y experiencia requerida para realizar las funciones asignadas, además se resalta el nivel de compromiso con la empresa en la prestación de servicios.                                                                                       | Para la empresa es fundamental que cada colaborador tenga el conocimiento, la experiencia, aptitudes y actitud necesaria para desarrollar las funciones asignadas ya que se garantiza el buen funcionamiento de la empresa y la prestación del servicio con calidad. (F)                                                                                 |
| Manual de funciones                   | La empresa cuenta con un manual de funciones donde se especifica el perfil requerido, la experiencia y las funciones a desempeñar en cada cargo.                                                                                                                                                                                                              | Es una fortaleza contar con manual de funciones que permite estandarizar las actividades a desempeñar en cada cargo y favorecen los procesos de gestión de conocimiento organizacional. (F)                                                                                                                                                              |

Tabla 7. (Continuación)

| AREA DE EVALUACIÓN Y CONTROL          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| VARIABLE CLAVE                        | SITUACIÓN ACTUAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | IMPACTO SOBRE LA EMPRESA EN ESTUDIO (F/D)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Sistemas de control de gestión        | La organización no cuenta con un sistema de seguimiento y control de la gestión para identificar tempranamente el estado de la empresa para el cumplimiento de objetivos y metas.                                                                                                                                   | Esta variable presenta una debilidad para la empresa, ya que no se conoce de manera oportuna la situación de la organización oportunamente, para establecer correctivos o planes de mejora. (D)                                                                                                                                                                                                          |
| Indicadores de gestión                | La empresa en estudio no cuenta con indicadores que permitan medir los resultados de gestión, para conocer el estado de las diferentes áreas de la empresa en el cumplimiento de objetivos y metas. El seguimiento se realiza de manera general en reuniones, pero sin un sistema de control y seguimiento adecuado | Esta variable es una debilidad mayor de la empresa, es indispensable el establecimiento y ejecución de sistemas de control e indicadores que permitan conocer con precisión su gestión, que garanticen el buen funcionamiento de la empresa y sean la base para la toma de decisiones y para la formulación de estrategias y planes de acción acordes a las metas planteadas a nivel organizacional.(D). |
| AREA DE GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| VARIABLE CLAVE                        | SITUACIÓN ACTUAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | IMPACTO SOBRE LA EMPRESA EN ESTUDIO (F/D)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Servicio y calidad                    | La calidad y el servicio prestado a sus empresas cliente es valorado y la empresa se esfuerza por satisfacer los requerimientos que estas le solicitan.                                                                                                                                                             | La calidad en el servicio prestado es fundamental para la empresa de servicios de limpieza industrial, pues de ello depende la continuidad de su contratación con las empresas cliente y la trayectoria con la que cuentan en empresas públicas y privadas respalda el buen servicio (F).                                                                                                                |
| Imagen corporativa                    | La empresa posee buena imagen a nivel municipal y alrededores, muestra de ello es la trayectoria de más de 30 años prestando servicios a la multinacional Nestlé, pudiendo estar en diferentes empresas de diversos sectores que se encuentran en municipios aledaños.                                              | El mantener la buena imagen que tiene la empresa en estudio entre sus empresas clientes es de gran impacto ya que permite tener la oportunidad de su permanencia en el tiempo como también respaldo en el momento de ofrecer sus servicios a otras empresas (F)                                                                                                                                          |
| Competencia                           | El crecimiento y fortalecimiento de las empresas competidoras y el nacimiento de nuevas empresas en este sector hacen que la competencia sea cada vez más dinámica.                                                                                                                                                 | Es una debilidad para la empresa puesto que el crecimiento y posicionamiento de las empresas competidoras afectan la posibilidad de crecimiento de la empresa en la adquisición de nuevos contratos y nuevos clientes (D)                                                                                                                                                                                |

Tabla 7. (Continuación)

| AREA DE LA GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| VARIABLE CLAVE                                   | SITUACIÓN ACTUAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | IMPACTO SOBRE LA EMPRESA EN ESTUDIO (F/D)                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Promoción y publicidad                           | La Empresa no cuenta con un programa de promoción y publicidad, que facilite ser reconocida en el sector minimizando las posibilidades de crecimiento.                                                                                                                                                                                                                                  | Es una gran debilidad en cuanto a la promoción y publicidad del portafolio de la empresa a nivel regional, pues el reconocimiento brinda la posibilidad de contar con un mayor número de clientes, que permitan la generación de mayor rentabilidad a la organización. (D)                                                                |
| Gestión Comercial                                | La empresa no cuenta con área comercial que establezca un plan comercial y promoción de los servicios que presta la compañía, no se cuenta con un programa ni estudio de mercadeo, tampoco se tienen objetivos ni metas comerciales que le permitan crecer la empresa, ni mejorar e innovar. El Jefe administrativo es el encargado de presentar el portafolio en diferentes compañías. | Esta variable es una gran debilidad que tiene la empresa al no contar con un área de gestión comercial que presente el norte hacia donde se debe encaminar los esfuerzos para hacer la empresa más rentable, con proyección y crecimiento en su portafolio de clientes y servicios de acuerdo las necesidades cambiantes del mercado (D). |
| Sistema de comunicaciones                        | La empresa posee un sistema de comunicación dinámico, mediante comunicación directa con jefes y coordinadores, además por medio de whatsapp.                                                                                                                                                                                                                                            | La comunicación ágil en todos los niveles, permite el conocimiento de las necesidades y requerimiento de los trabajadores y las empresas clientes, para dar respuesta oportuna en busca de la solución de problemas y toma de decisiones (F).                                                                                             |
| AREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| VARIABLE CLAVE                                   | SITUACIÓN ACTUAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | IMPACTO SOBRE LA EMPRESA EN ESTUDIO (F/D)                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Selección de personal                            | Si bien la empresa cuenta con un sistema de selección de persona este carece de rigurosidad en cuanto a la falta de aplicación de baterías de pruebas psicotécnicas y entrevistas que apoyen de una manera más objetiva la selección del candidato a contratar                                                                                                                          | El no aplicar un adecuado proceso de selección se corre el riesgo de contratar personal que afecte el buen nombre e imagen de la empresa y que conlleve a la cancelación permanente de su contrato (D)                                                                                                                                    |
| Proceso de capacitaciones                        | Continuamente las empresas cliente efectúan diversos procesos de capacitación en seguridad y salud del trabajo, medioambiente, entre otros. Para fortalecer la adecuada prestación de servicios en las empresas cliente.                                                                                                                                                                | La permanente capacitación permite que los colaboradores realicen actividades seguras dentro de las empresas cliente, generando satisfacción con el cliente (F).                                                                                                                                                                          |
| Salud y seguridad en el trabajo y clima laboral. | Los colaboradores en las empresas clientes trabajan en entornos seguros con los elementos de protección personal y bajo la supervisión de un profesional en seguridad y salud en el trabajo.                                                                                                                                                                                            | Es una fortaleza asegurar las condiciones laborales optimas de los colaboradores en las empresas cliente, y brindar buen clima laboral, lo que ha permitido adherencia a la empresa y buena productividad en las actividades(F).                                                                                                          |

Fuente: Elaboración propia

## **7. ANÁLISIS ESTRATEGICO DOFA**

El análisis DOFA es una herramienta cuyas siglas en español corresponden a Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas; que permite el diagnóstico y análisis de la organización para la generación de estrategias a partir del estudio de los factores internos y externos de la misma. Encaminadas a disminuir el impacto de las variables negativas y la potencialización de factores positivos.

Teniendo en cuenta lo anterior, es de gran relevancia para la empresa en estudio efectuar el análisis DOFA, a partir de los factores internos y del entorno, para la construcción de estrategias de mejoramiento y disminución del impacto negativo de las variables desfavorables y fortalecer los aspectos positivos.

Para el análisis de las principales variables del análisis interno y externo se efectúa una calificación teniendo en cuenta la importancia y nivel de impacto de cada variable en el funcionamiento de la empresa en estudio. Seguidamente se muestran las matrices de Evaluación de Factores Internos (EFI) y Evaluación de Factores Externos (EFE) con la respectiva calificación y categoría como debilidad, oportunidad, amenaza o fortaleza. De acuerdo a esta información se estructura la matriz DOFA para el planteamiento de estrategias en busca del mejoramiento de la situación de la empresa, establecer correctivos en variables negativas y encaminar la organización hacia el mejoramiento del funcionamiento interno e impactar positivamente el estado financiero.

### **7.1 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS**

El análisis DOFA requiere de la identificación y estudio de los factores internos, los cuales son de gran relevancia para el análisis estratégico de la empresa. De manera siguiente se presenta la matriz de factores internos donde se clasifica los componentes en fortalezas y debilidades. Además, a cada una se le asigna un peso en porcentaje, de acuerdo la importancia con respecto a los demás factores analizados.

Se asigna un valor de 1 a 4, indicando el estado del factor con respecto a la organización, a continuación, se especifica la calificación: fortaleza mayor 4, fortaleza menor 3, debilidad menor 2 y debilidad mayor 1.

Tabla 8. Matriz de evaluación de factores internos E.F.I

| MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS E.F.I. |             |        |                |
|--------------------------------------------------|-------------|--------|----------------|
| FACTORES DETERMINANTES                           | PESO %      | CALIF. | PESO PONDERADO |
| <b>FORTALEZAS</b>                                |             |        |                |
| Eficiente proceso de toma de decisiones          | 6%          | 3      | 0,18           |
| Estilo de Dirección participativa                | 7%          | 3      | 0,21           |
| Solución de problemas ágil y oportuna            | 5%          | 4      | 0,20           |
| Personal con las competencias requeridas         | 6%          | 4      | 0,24           |
| Buena relación con entidades bancarias           | 5%          | 4      | 0,20           |
| Calidad del servicio                             | 10%         | 4      | 0,40           |
| Programa de capacitación permanente              | 4%          | 3      | 0,12           |
| Clima laboral apropiado                          | 6%          | 3      | 0,18           |
| <b>DEBILIDADES</b>                               |             |        |                |
| Visión, misión y objetivos, desactualizados      | 3%          | 2      | 0,06           |
| Falta de plan estratégico                        | 9%          | 2      | 0,18           |
| Baja rentabilidad de la empresa                  | 8%          | 1      | 0,08           |
| Escasa capacidad de inversión                    | 4%          | 1      | 0,04           |
| Falta de planeación y control financiero         | 7%          | 1      | 0,07           |
| Ausencia de indicadores de gestión               | 7%          | 2      | 0,14           |
| Ausencia del plan de mercadeo                    | 7%          | 2      | 0,14           |
| Ausencia de gestión comercial                    | 6%          | 2      | 0,12           |
| <b>TOTAL</b>                                     | <b>100%</b> |        | <b>2,56</b>    |

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta las variables analizadas en la matriz de factores internos, se obtuvo un peso ponderado total de 2.56, el cual es un valor cercano a la media (2.5). Lo anterior significa que la empresa se encuentra en un ambiente interno que tiene tanto fortalezas como debilidades y que se requiere generar cambios utilizando sus fortalezas significativas para evitar perder valor.

Conforme la matriz anterior la fortaleza más significativa de la empresa en estudio es la calidad del servicio, factor importante a tener en cuenta como elemento estratégico en el momento de adquirir nuevos clientes. Así mismo, el contar con fortalezas significativas como tener un estilo de dirección participativo y un clima laboral apropiado agregan valor a la compañía dado que evita la rotación del personal y la fuga de personal experto como también el poder trabajar en un clima propicio que facilite ser más productivo.

Las debilidades más significativas de la empresa de servicio de limpieza industrial en estudio, es la falta de un plan estratégico impidiendo tener un norte claro para todos los trabajadores hacia donde pretende ir la empresa, hacia donde se debe focalizar el esfuerzo de todo el equipo de trabajo para lograr los objetivos, como también que varios de los procesos no sean eficientes al interior de la organización poniéndose en posición de desventaja frente a la competencia, así mismo se debe trabajar de manera focalizada en estrategias para mejorar la rentabilidad de la empresa; en el establecimiento de un plan de mercadeo y un programa comercial en donde la organización pueda crecer en su portafolio de clientes.

## 7.2 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

El análisis DOFA también requiere de la identificación de los factores externos, los cuales impactan el funcionamiento de manera positiva o negativa. A continuación, se presenta la matriz de factores externos donde se clasifica los factores en oportunidades y amenazas. Además, a cada una se le asigna un peso en porcentaje, de acuerdo la importancia con respecto a los demás factores analizados.

Se asigna un valor de 1 a 4, indicando el estado del factor con respecto a la organización, a continuación, se especifica la calificación: oportunidad mayor 4, oportunidad menor 3, Amenaza menor 2 y Amenaza mayor 1.

Tabla 9. Matriz de evaluación de factores internos E.F.E

| MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS E.F.E.                                |        |        |                |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|----------------|
| FACTORES DETERMINANTES                                                          | PESO % | CALIF. | PESO PONDERADO |
| <b>OPORTUNIDADES</b>                                                            |        |        |                |
| Ubicación estratégica de la empresa                                             | 8%     | 4      | 0,32           |
| Disponibilidad de mano de obra en la región                                     | 6%     | 3      | 0,18           |
| Alto nivel de población de la zona en edad productiva                           | 6%     | 4      | 0,24           |
| Ley 2155 para el primer empleo                                                  | 7%     | 3      | 0,21           |
| Promoción de cultura TIC en la región                                           | 6%     | 3      | 0,18           |
| Crecimiento potencial de inversionistas en la región                            | 9%     | 4      | 0,36           |
| Decreto 639 de 2020 de apoyo al empleo formal                                   | 8%     | 3      | 0,24           |
| Diversidad de empresas que operan en la región en distintos sectores económicos | 8%     | 4      | 0,32           |

Tabla 9. (Continuación)

| FACTORES DETERMINANTES                                                                                              | PESO % | CALIF. | PESO PONDERADO |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|----------------|
| AMENAZAS                                                                                                            |        |        |                |
| Reducción de creación de microempresas en la región                                                                 | 5%     | 2      | 0,10           |
| Incremento de la tasa de interés                                                                                    | 10%    | 1      | 0,10           |
| Falta de apoyo para gestión de innovación                                                                           | 6%     | 2      | 0,12           |
| Influencia negativa de grupos sindicales que afectan la permanencia de grandes empresas en la región                | 6%     | 1      | 0,06           |
| Incertidumbre en la continuidad de contratos con las empresas públicas por la inestabilidad de las administraciones | 5%     | 2      | 0,10           |
| Nivel de posicionamiento de la competencia                                                                          | 10%    | 1      | 0,10           |
| TOTAL                                                                                                               | 100%   |        | 2,63           |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los factores externos analizados se obtuvo un peso ponderado total de 2,63 siendo un valor cercano a la media (2.5). Lo anterior significa que la empresa se encuentra en un entorno que brinda tanto oportunidades como amenazas; es preciso aprovechar las oportunidades significativas para lograr una capacidad de respuesta frente al entorno.

De acuerdo con la información que proporciona la matriz E.F.E, las oportunidades más significativas son: Crecimiento potencial de inversionistas en la región, la ubicación geográfica estratégica que tiene la empresa, la vigencia del Decreto 639 de 2020 de apoyo al empleo formal y la diversidad de empresas que operan en la región en distintos sectores económicos, los factores anteriores son grandes oportunidades para que la empresa crezca en clientes y pueda resultar más rentable.

Por otro lado, la amenaza más significativa que se valoró en la matriz es el Incremento de la tasa de interés, esta afecta a la empresa en estudio hoy en día de manera significativa por su práctica actual de financiación permanente para el sostenimiento de la nómina. Otro factor amenazante para la empresa es el posicionamiento que hoy tiene la competencia en donde se debe establecer estrategias que permitan continuar en el mercado, como también poder crecer con la adquisición de contratos con otras empresas.

### 7.3 ANÁLISIS DOFA

Para el ordenamiento de los resultados del análisis estratégico se presenta en la siguiente tabla el listado de las variables analizadas clasificándolas en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas ayudando a facilitar su análisis y formulación de estrategias entre todos los factores, esto con el fin de proporcionarle a la empresa cuatro tipos de estrategias: Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA), estrategias de debilidades y oportunidades (DO) y estrategias de debilidades y amenazas (DA) que logre facilitar el mejoramiento interno y externo de la empresa en estudio.

Tabla 10. Listado de variables DOFA

| LISTADO VARIABLES DOFA |                                                                                  |             |                                                                                                       |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FORTALEZAS             |                                                                                  | DEBILIDADES |                                                                                                       |
| F1                     | Calidad del servicio                                                             | D1          | Falta de plan estratégico                                                                             |
| F2                     | Estilo de Dirección participativa                                                | D2          | Baja rentabilidad de la empresa                                                                       |
| F3                     | Eficiente proceso de toma de decisiones                                          | D3          | Falta de planeación y control financiero                                                              |
| F4                     | Personal con las competencias requeridas                                         | D4          | Ausencia de indicadores de gestión                                                                    |
| F5                     | Clima laboral apropiado                                                          | D5          | Ausencia del plan de mercadeo                                                                         |
| F6                     | Solución de problemas ágil y oportuna                                            | D6          | Ausencia de gestión comercial                                                                         |
| F7                     | Buena relación con entidades bancarias                                           | D7          | Escasa capacidad de inversión                                                                         |
| F8                     | Programa de capacitación permanente                                              | D8          | Visión, misión y objetivos, desactualizados                                                           |
| OPORTUNIDADES          |                                                                                  | AMENAZAS    |                                                                                                       |
| O1                     | Crecimiento potencial de inversionistas en la región.                            | A1          | Incremento de la tasa de interés.                                                                     |
| O2                     | Ubicación estratégica de la empresa.                                             | A2          | Nivel de posicionamiento de la competencia.                                                           |
| O3                     | Decreto 639 de 2020 de apoyo al empleo formal.                                   | A3          | Falta de apoyo para gestión de innovación.                                                            |
| O4                     | Diversidad de empresas que operan en la región en distintos sectores económicos. | A4          | Influencia negativa de grupos sindicales que afectan la permanencia de grandes empresas en la región. |
| O5                     | Ley 2155 para el primer empleo                                                   | A5          | Reducción de creación de microempresas en la región                                                   |

Tabla 10. (Continuación)

| LISTADO VARIABLES DOFA |                                                       |          |                                                                                                                     |
|------------------------|-------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OPORTUNIDADES          |                                                       | AMENAZAS |                                                                                                                     |
| O6                     | Disponibilidad de mano de obra en la región           | A6       | Incertidumbre en la continuidad de contratos con las empresas públicas por la inestabilidad de las administraciones |
| O7                     | Alto nivel de población de la zona en edad productiva |          |                                                                                                                     |
| O8                     | Promoción de cultura TIC en la región                 |          |                                                                                                                     |

Fuente: Elaboración propia

## 7.4 MATRIZ DOFA

La matriz a continuación presenta las estrategias planteadas con base a las variables analizadas en el análisis interno y el entorno de la empresa en estudio. Mediante esta herramienta se hacen cruces respectivos entre fortalezas y oportunidades (F.O), fortalezas y amenazas (F.A), debilidades y oportunidades (D.O) y entre debilidades y amenazas (D.A).

Tabla 11. Matriz DOFA

| MATRIZ DOFA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ESTRATEGIA F.O                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ESTRATEGIA F.A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Aprovechar el reconocimiento que se tiene en la calidad de los servicios prestados como estrategia en el momento de presentar su portafolio de servicios en las diversas empresas que operan en la región en distintos sectores económicos y a futuras organizaciones que se generen por el crecimiento potencial de inversionistas en la región para lograr ampliar el portafolio de clientes. (F1:O1,O4) | El contar con reconocimiento por la calidad del servicio prestado, facilita ampliar el portafolio de nuevos clientes en diferentes sectores, pese el nivel de posicionamiento de la competencia a nivel regional y nacional. (F1:A2)                                                                                                                                                                                                             |
| El eficiente proceso de toma de decisiones, la solución de problemas ágil y oportuna y el estilo de gerencia participativo, facilita la prestación de servicios en diversas empresas que operan en la región en distintos sectores económicos.(F3;F6; F2: O4)                                                                                                                                              | El eficiente proceso de toma de decisiones y el personal con competencias requeridas, hace posible contratar con diferentes organizaciones de la región y a futuro a nivel nacional, para contrarrestar la incertidumbre frente la permanencia de empresas en la región a causa de organizaciones sindicales, la continuidad de contratos de empresas públicas y la reducción de la creación de microempresas en la región. (F3;F4: A4, A5, A6 ) |

Tabla 11. (Continuación)

| MATRIZ DOFA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ESTRATEGIA F.O                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ESTRATEGIA F.A                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| El personal contratado cuenta con las competencias requeridas y un gran número de ellos permiten obtener el beneficio otorgado a las empresas en la vinculación de personas para el primer empleo según ley 2155 y al empleo formal, Decreto 639 de 2020. (F4:O3, O5)                                                                                                  | A través de la calidad del servicio y el personal competente, buscar otras alternativas con empresas clientes que usen sistemas de pago a menor tiempo, para evitar el uso de factoring y contrarrestar las tasas de interés. (F1;F4:A1)                                         |
| El personal con competencias requeridas permite efectuar el amplio portafolio en diversas empresas que operan en la región en distintos sectores económicos. (F4:O4)                                                                                                                                                                                                   | Usar la capacitación permanente para contrarrestar la falta de apoyo para la gestión de innovación. (F8:A3)                                                                                                                                                                      |
| Teniendo en cuenta la buena relación que se tiene con entidades bancarias, realizar préstamos para invertir en una sede propia, maquinaria y equipos para la prestación de servicios y ofertarlos aprovechando la diversidad de empresas que operan en la región, la ubicación estratégica y la disponibilidad de mano de obra existente en la región. (F7:O4, O2, O6) | Hacer uso de la calidad del servicio y el eficiente proceso de toma de decisiones para ofrecer los servicios a empresas privadas para disminuir la incertidumbre en la continuidad de contratos con las empresas públicas por la estabilidad de las administraciones. (F1;F3:A6) |
| El programa de capacitación permanente, permite aprovechar el alto nivel de población de la zona en edad productiva, para suplir la demanda de personal que se requiere para la prestación de servicios. (F8:O7)                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Al contar con un programa permanente de capacitaciones para los trabajadores, incluir temas relacionados con la TIC en la región por parte de la alcaldía y cámara de comercio para la creación de habilidades en el manejo y administración de las redes sociales, que permitan desarrollar publicidad y reconocimiento de la empresa en internet. (F8:O8)            |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| El contar con un buen clima laboral en la empresa facilita la vinculación de mano de obra disponible en la región logrando una baja rotación de personal (F5:O6)                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Aprovechar el crecimiento potencial de inversionistas en la región para buscar posibles alianzas y contrarrestar la baja capacidad de inversión de la empresa. (O1:D7)                                                                                                                                                                                                 | Actualizar la visión, misión y objetivos, enfocado a mejorar el posicionamiento de la empresa frente la competencia (D8:A2)                                                                                                                                                      |

Tabla 11. (Continuación)

| MATRIZ DOFA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ESTRATEGIA D.O                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ESTRATEGIA D.A                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas                                                                                                                                                                                                                                               |
| Realizar un estudio de mercado para identificar la diversidad de empresas que operan en la región en distintos sectores económicos, y establece un plan estratégico enfocado a aumentar las contrataciones con nuevas empresas para mejorar la rentabilidad. (O4:D1,D2)                                                                                       | Desarrollar un plan estratégico, crear indicadores de gestión y efectuar gestión comercial que permita ampliar el mercado, mejorar el posicionamiento de la empresa, aumentar el portafolio de clientes y disminuir la incertidumbre de inestabilidad con empresas públicas. (D1, D4, D6:A2, A5, A6) |
| Aprovechar el apoyo financiero mediante el decreto 639 de 2020 para el apoyo al empleo formal y la ley 2155 para el primer empleo, para mejorar la rentabilidad y la capacidad de inversión de la empresa. (O3; O5: D2; D7)                                                                                                                                   | Actualizar la visión, misión y objetivos, enfocado a mejorar el posicionamiento de la empresa y disminuir la dependencia de empresas con influencia negativa de grupos sindicales y con la expectativa de ampliar la prestación a empresas de otras regiones del país. (D8: A4, A5)                  |
| Aprovechar la diversidad de empresas que operan en la región en distintos sectores económicos. Para efectuar gestión comercial y el plan de mercadeo dirigido ofrecer los servicios a las organizaciones presentes en la región. (O4: D5, D6)                                                                                                                 | Efectuar planeación y control financiero, mejorar rentabilidad de la empresa para disminuir el uso de factoring así reducir el impacto por el incremento de la tasa de interés de las entidades bancarias. (D2, D3: A2)                                                                              |
| Realizar un estudio bechmarking e identificar las necesidades insatisfechas en los servicios que hoy obtienen de las empresas que les prestan el servicio de limpieza industrial en las empresas que operan en la región, para establecer un adecuado plan de mercadeo y desarrollar un programa comercial enfocado a solucionar esas necesidades. (O4:D5;D6) | Desarrollar un plan estratégico que incluya el apoyo para la gestión de innovación a nivel interno disminuyendo la falta de incentivo hacia la innovación de las empresas a nivel municipal. (D1:A3)                                                                                                 |
| Aprovechar a ubicación estratégica de la empresa a institutos y entidades educativas para capacitarse en el establecimiento de adecuados indicadores de gestión que le permitan medir la gestión, la rentabilidad, y crecimiento como organización (O2:D4)                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Aprovechar la cultura TIC para actualizar la misión, visión y objetivos estratégicos de la compañía y darse a conocer en internet a sus clientes potenciales (O8:D8)                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Fuente: Elaboración propia

## 8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

### 8.1 MISIÓN DE LA EMPRESA

Los elementos para la formulación de la misión según David (2008), son los siguientes:

**Servicios:** la empresa en estudio, ofrece servicios de aseo general e industrial, mantenimiento de zonas verdes, tala de árboles, jardinería, apoyo logístico de actividades sociales, culturales, deportivas reparaciones menores, desinfección, suministro de personal para áreas de producción, conductores, atención a huésped, servicio de lavandería, y otras como: mantenimiento eléctrico preventivo y correctivo, reparaciones menores, estibadores, mantenimiento industrial, carpintería metálica, pinturas en general, mantenimiento de vías a las empresas públicas y privadas, mensajería, mantenimiento de piscina, recolección y selección de desechos sólidos; a empresas públicas y privadas, con el propósito de dar solución de manera ágil y oportuna a las diversas necesidades que se requieran en las organizaciones cliente, mediante un servicio de calidad que satisfaga a la empresa cliente.

**Clientes:** las empresas cliente se ubican principalmente en el centro del Valle del Cauca, abarcando tanto industrias de alimentos locales, regionales y multinacionales, como alcaldías y hospitales públicos.

**Mercado meta:** el mercado objetivo que se quiere llegar son las diferentes empresas ubicadas en la ciudad de Cali y sus alrededores, expandir la prestación de servicios a otros departamentos. Logrando ampliar el portafolio de clientes, obtener mayor reconocimiento en la región y fuera de ella, para abarcar mayor segmento de mercado.

**Filosofía, principios y valores:** la empresa de aseo industrial posee valores corporativos como integridad el cual incluye honestidad, justicia, compromiso, consciencia y liderazgo; otros valores son responsabilidad, respeto, humildad, crecimiento y vocación de servicio, con la filosofía de la prestación de servicios calidad, efectivos, eficaces y oportunos en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

**Autoconcepto:** la empresa de aseo industrial en estudio, es una organización privada que efectúa principalmente actividades de limpieza industrial; con la premisa de brindar una diversa gama de servicios de calidad, ejecutados de manera efectiva, eficaz y oportuna, en busca de la satisfacción de la mayoría de necesidades de los clientes, logrando tener una amplia trayectoria en reconocidas empresas de la región.

**Imagen pública:** la organización en estudio se caracteriza por ser una empresa competitiva en el mercado del aseo industrial, que brinda servicios de calidad de manera ágil y oportuna, en busca de satisfacer diversas necesidades de los clientes, queriendo ser la mejor solución en servicios y la más efectiva, para las empresas privadas y públicas de la región.

**Conocimiento y tecnología:** con el conocimiento y el avance tecnológico, busca contar con un software contable que fortalezca el control financiero de la organización y acceder a equipos tecnológicos para mejorar la prestación de servicios en las diferentes empresas clientes como grúas con plataforma para tala de árboles. Así, tener tecnología de punta con seguridad para los trabajadores y ofrecer servicios con tecnología de punta.

**Efectividad de reconciliatoria:** la empresa en estudio vela por tener excelentes relaciones con las empresas cliente y las entidades bancarias, además está comprometida con el bienestar de los trabajadores, demostrándose con la continuidad de su certificación SMETA (Comercio Ético para los Miembros Sedex), así mismo, efectúa prestamos de dinero para pago en bajas cuotas mensuales, se celebra los cumpleaños y se otorga flexibilidad laboral para las personas que se encuentran estudiando.

**Responsabilidad social:** la empresa en estudio se interesa por la reducción del desempleo laboral a nivel del municipio de Bugalagrande y aledaños, apoya el primer empleo de la población joven, adicionalmente los productos de limpieza suministrados por las empresas clientes son amigables con el medio ambiente, el mantenimiento de zonas verdes usa control mecánico con guaño, sin el uso de herbicidas o sustancias nocivas para el ecosistema, en conjunto la actividad de la empresa favorece el entorno social, económico y ambiental en la región, en función de mejorar la competitividad organizacional.

**Preocupación por la supervivencia:** la empresa de servicios de aseo industrial trabaja en la permanencia de las actuales empresas clientes y en la ampliación de los servicios prestados en cada una de ellas, ofreciendo la primera opción a cualquier necesidad en servicios que se encuentre dentro del portafolio, brindando la solución más eficaz y económica del mercado. También, permanentemente se trabaja en la consecución de mayor número de empresas clientes, para disminuir la dependencia financiera en algunas organizaciones, aumentar la participación en el mercado y mejorar la rentabilidad.

**8.1.1 Formulación de la misión de la empresa en estudio.** Somos una empresa con un amplio portafolio de servicios de limpieza y mantenimiento industrial y comercial, de máxima calidad y confiabilidad para dar solución a las diferentes necesidades de los clientes; generando valor para la empresa y bienestar para el trabajador.

## **8.2 VISIÓN DE LA EMPRESA**

La visión de la organización comprende finalidades, principios y valores; que permite establecer la expectativa de la empresa a futuro (Betancourt, 2013, 63). Para su elaboración, se deben desarrollar los aspectos a continuación:

**Situación Presente:** en la actualidad la empresa en estudio, cuenta con un amplio portafolio de servicios, con tarifas por debajo del valor en el mercado, generando baja rentabilidad. Cuenta con pocos clientes, los cuales son muy importantes y representativos a nivel nacional e internacional en donde ha logrado obtener una larga trayectoria y experiencia en los procesos de limpieza y desinfección, en especial en la industria alimenticia, posee pocos equipos de limpieza y desinfección de vanguardia y reducida capacidad financiera que le permita invertir en innovación y desarrollo de nuevos servicios y proyectos para ofrecer tanto a sus clientes actuales como potenciales.

**Elementos del pasado:** (Fallas y errores de la empresa): uno de los elementos del pasado que caracteriza la empresa fue la iniciativa de su creación a partir de la necesidad que se presenta en una empresa multinacional, siendo ésta una carta de presentación destacada para el ingreso a otras empresas; pero con la falencia en el establecimiento de las tarifas de los servicios prestados, que no generan rentabilidad. Otro error, es la falta de oferta de los diferentes servicios a diferentes empresas en la región.

**Elementos del futuro:** se espera que la competencia ejerza un trabajo fuerte y desarrolle estrategias comerciales para ofrecerle a las empresas clientes propuestas económicas de menor cuantía que las ofertadas por la organización. Pero será un futuro donde la organización se fortalecerá con un mayor número de clientes, a los cuales efectúe diferentes servicios para la satisfacción de las necesidades que se presenten en estas.

**Imaginar la organización en estudio a largo plazo:** la empresa de servicios quiere ser reconocida a nivel regional y nacional, como una organización que brinda solución a diferentes servicios requeridos en las empresas, con alta calidad, eficiencia y eficacia. Innovando y estando a la vanguardia ante los requerimientos de las empresas, con equipos y servicios de alta tecnología y seguros para el manejo de los trabajadores.

**Elaborar la estrategia** (Cómo llegar a ese futuro deseado): para llegar al futuro deseado se deberá efectuar un plan estratégico que impacte de manera positiva a nivel interno y externo a la organización, adicionalmente, un plan de mercadeo y comercial para ofrecer el portafolio de servicios a diferentes clientes potenciales, así lograr reconocimiento de la empresa.

**Prever los obstáculos** (Cómo superar las dificultades): el equipo profesional, la ardua experiencia, trayectoria de los socios y la buena relación con los colaboradores y las entidades bancarias, permiten superar los diferentes obstáculos que se presenten, con decisiones ágiles y oportunas. Además, la presencia de profesionales en el área administrativa permite formar un equipo humano con capacidad de estar atentos a los cambios socioeconómicos del entorno que sean amenazas para la organización.

**Concebir la arquitectura del cambio** (Cómo se rediseña la organización para enfrentar el futuro): la empresa en estudio busca mejorar las funciones, procesos y actividades constantemente, para dar solución a las necesidades y requerimientos cambiantes del entorno y las empresas, adicionalmente, contar con un equipo de trabajo altamente competente y comprometido con la mejora continua, con un sistema de información adaptado a las necesidades, con procesos definidos y un ambiente organizacional motivador. Renovar y adquirir equipos para ir a la vanguardia con la seguridad del trabajador y a futuro efectuar la construcción de la sede propia.

**8.2.1 Formulación de la visión de la empresa.** La visión actual de la empresa reza “Seremos una institución sólida con liderazgo a nivel departamental, que ofrecerá seguridad mediante la prestación de servicio en general de alta calidad, atendiendo las exigencias de la moderna gestión empresarial”. Se propone una nueva visión, la cual está definida en conjunto con los socios actuales.

**8.2.2 DECLARACION DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA.** Para el año 2026 seremos una empresa con un alto reconocimiento en el sector industrial y comercial a nivel regional, rentable y competitiva, siendo la mejor solución para nuestros clientes por la calidad y confiabilidad de nuestros servicios.

### **8.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Los objetivos son las situaciones a las que se espera llegar, los resultados que se desean lograr con el desarrollo de acciones propias del proceso de gestión. (Betancourt, 2018,

73). Los objetivos estratégicos son fundamentales para definir las metas que la empresa se propone alcanzar.

De acuerdo con lo anterior se establecen a continuación los objetivos estratégicos para el periodo 2022 – 2026 de la empresa en estudio, definidos dentro del proceso de direccionamiento.

**Objetivos de desarrollo o crecimiento:** Aumentar los clientes y los servicios en los contratos actuales, con ofertas rentables.

**Objetivo de calidad:** fortalecer el servicio post-venta de la empresa para lograr la fidelización de los clientes.

**Objetivo de productividad:** incrementar la prestación de servicios a empresas cliente nuevas o antiguas en un 20% con respecto al año 2022.

**Objetivos de innovación:** implementar mejoramiento en los procesos de los servicios que le permita fortalecer el portafolio actual

**Objetivo financiero o de recursos y capacidades:** incrementar la rentabilidad de la empresa en un 15% buscando mejorar la situación financiera de la empresa.

**Objetivos de la responsabilidad social:** potenciar los programas de bienestar social que tiene la empresa para sus trabajadores que coadyuven a mejorar su calidad de vida y la de su familia.

## 8.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

La descripción de estrategias de la empresa en estudio, permite direccionar a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos, mediante la definición de actividades a ejecutar en el proceso de gestión.

De manera siguiente se presentan las estrategias del orden competitivo encaminadas al fortalecimiento financiero, seguidamente se plantean estrategias de acuerdo al mercado

y al servicio bajo el modelo Ansoff y finalmente las de portafolio, donde se categorizan los servicios ofrecidos teniendo como base la participación en el mercado, el crecimiento y la demanda.

Estrategia de desarrollo o crecimiento: desarrollar un plan de mercadeo que permita la captación de nuevos clientes, reconocimiento de marca y la fidelización de los clientes actuales.

Estrategia de calidad: establecer e implementar los canales y medios necesarios que permitan obtener un feedback directo del cliente, gestionar sus necesidades de manera oportuna, implementando métodos que faciliten investigar la causa raíz de los problemas más frecuentes y brindando soporte en tiempo real.

Estrategia de productividad: desarrollar y ofrecer un portafolio de servicios más robusto y estructurado a los clientes nuevos y actuales, reestructurando la forma actual de ofertar los servicios que se contratan que continúen siendo atractivos para el cliente y a su vez genere una mayor rentabilidad a la empresa.

Estrategia de innovación: realizar un estudio o análisis a los procesos actuales que permita identificar oportunidades de mejoramiento que impacten en eficiencia, mejor servicio al cliente y rentabilidad para la empresa en estudio.

Estrategia financiera o de recursos y capacidades: estructurar un programa comercial que permita vender mejores servicios y obtener más clientes apoyado de un modelo financiero que garantice el análisis y la toma de decisiones sobre la rentabilidad de cada servicio a ofrecer.

Estrategia de responsabilidad social: estructurar programas de bienestar para los trabajadores y su familia por medio de alianzas o convenios que se desarrollen con entidades como el SENA, la cámara de comercio, la caja de compensación familiar, entre otros.

Tabla 12. Matriz objetivos estratégicos vs estrategias – Empresa en estudio para el periodo 2022 – 2026

| OBJETIVOS ESTRATEGICOS                                                                                                                                                                        | ESTRATEGIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivos de desarrollo o crecimiento: Aumentar los clientes y los servicios en los contratos actuales, con ofertas rentables.                                                                | Estrategia de desarrollo o crecimiento: Desarrollar un plan de mercadeo que permita la captación de nuevos clientes, reconocimiento de marca y la fidelización de los clientes actuales.                                                                                                                                    |
| Objetivo de calidad: Fortalecer el servicio post-venta de la empresa para lograr la fidelización de los clientes.                                                                             | Estrategia de calidad: Establecer e implementar los canales y medios necesarios que permitan obtener un feedback directo del cliente, gestionar sus necesidades de manera oportuna, implementando métodos que faciliten investigar la causa raíz de los problemas más frecuentes y brindando soporte en tiempo real.        |
| Objetivo de productividad: Incrementar la prestación de servicios a empresas cliente nuevas o antiguas en un 20% con respecto al año 2022.                                                    | Estrategia de productividad: Desarrollar y ofrecer un portafolio de servicios más robusto y estructurado a los clientes nuevos y actuales, reestructurando la forma actual de ofertar los servicios que se contratan que continúen siendo atractivos para el cliente y a su vez genere una mayor rentabilidad a la empresa. |
| Objetivos de innovación: implementar mecanismos de mejoramiento en los procesos que se manejan actualmente que permita fortalecer el portafolio de servicios actual.                          | Estrategia de innovación: Realizar un estudio o análisis a los procesos actuales que permita identificar oportunidades de mejoramiento que impacten en eficiencia, mejor servicio al cliente y rentabilidad para la empresa en estudio.                                                                                     |
| Objetivo financiero o de recursos y capacidades: incrementar la rentabilidad de la empresa en un 15% buscando mejorar la situación financiera de la empresa.                                  | Estrategia financiera o de recursos y capacidades: Estructurar un programa comercial que permita vender mejores servicios y obtener más clientes apoyado de un modelo financiero que garantice el análisis y la toma de decisiones sobre la rentabilidad de cada servicio a ofrecer.                                        |
| Objetivos de la responsabilidad social: potenciar los programas de bienestar social que tiene la empresa para sus trabajadores que coadyuven a mejorar su calidad de vida y la de su familia. | Estructurar programas de bienestar para los trabajadores y su familia por medio de alianzas o convenios que se desarrollen con entidades como el SENA, la cámara de comercio, la caja de compensación familiar, entre otros.                                                                                                |

Fuente: Elaboración propia

**8.4.1 Estrategia competitiva de segmentación.** Las organizaciones se enfrentan actualmente a un entorno cada vez más cambiante e inesperado, con drásticas fluctuaciones económicas, ambientales y de salud que implican a las organizaciones tener una alta capacidad de adaptación al cambio y desarrollar estrategias a corto plazo para ser competitivos frente a otras empresas del sector.

Por lo anterior, se deben desarrollar estrategias que permitan mayor competitividad, partiendo del conocimiento interno de la organización con el fin de aprovechar las fortalezas para su formulación.

En Colombia el sector servicios de aseo limpieza, jardines y cafetería, está dado en la tercerización, donde se encuentran diferentes empresas con mayor capacidad económica, con presencia a nivel local, regional y nacional, que representan una fuerte competencia para la organización.

La empresa en estudio, posee gran número de competidores que prestan el servicio con mayor tecnología, fuerte nivel de gestión comercial y financiera, que permiten mayor participación en las empresas. Debido a esto, se deben planear estrategias encaminadas a fortalecer el direccionamiento de la empresa, aumentar la rentabilidad, el costo de los servicios y la adquisición de tecnología, las cuales se describen a continuación.

Plan de direccionamiento estratégico: con la realización y ejecución del presente plan estratégico, se espera brindar de un horizonte a la empresa, que permita direccionar los todos los esfuerzos, hacia el alcance de los objetivos de crecimiento, calidad, rentabilidad, entre otros.

Diversificar los servicios: el plan de mercadeo es sumamente importante para cualquier organización para enfocar el objetivo de crecimiento de ingresos con nuevos clientes, por tanto, se debe elaborar, en busca de conseguir objetivos estratégicos, mejorar la rentabilidad, visualizar las oportunidades de contratación con otras empresas y enfocar el mercado al cual debe dirigirse la empresa. De esta manera ampliar los clientes actuales, además buscar clientes con formas de pago a corto plazo que eviten acudir a el uso de factoring.

Mejorar el valor al cliente: la empresa en estudio efectúa contratos anuales por la prestación de servicios, para mejorar la rentabilidad de la empresa en estudio es importante aumentar los servicios por cotización, teniendo en cuenta el amplio portafolio

que ofrecen, ya que estos se efectúan de manera adicional a los servicios contratados, lo que genera mayor rentabilidad.

Modificar la estructura de precios de los servicios: en la actualidad la empresa en estudio ofrece los servicios a bajos precios en comparación con los competidores, puesto que tiene en cuenta solo la mano de obra y los costos que demanden para el servicio. Se debería efectuar el cobro por servicio contratado no por la mano de obra utilizada para la realización del servicio.

Variado portafolio de servicios: una de las fortalezas de la organización, es la gran variedad de servicios que pueden ofrecer a las empresas cliente, lo que ha permitido la permanencia en las organizaciones. Puesto que, se convierte en la primera opción para la logística y atención de eventos de los clientes, labores adicionales o arreglos menores dentro de las empresas.

En la matriz a continuación, se dividen los mercados y los servicios, tanto actuales como nuevos, los cuales representan una posibilidad estratégica diferente en desarrollo y penetración de mercados y servicios. En el ítem suministro de personal se agruparon los servicios que desarrollan esa función como son: conductores, mensajero, atención a huésped y servicio logístico de actividades sociales y culturales. En la siguiente tabla, se presentan las estrategias identificadas en la empresa en estudio.

Tabla 13. Matriz de segmentación de la empresa en estudio.

| MATRIZ DE SEGMENTACIÓN                  |                            |                                    |                                    |                                                 |                        |                        |                         |                          |            |
|-----------------------------------------|----------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|------------|
| EMPRESA                                 |                            | SERVICIOS ORIGINALES TRADICIONALES |                                    |                                                 |                        |                        |                         | SERVICIOS NUEVOS         |            |
| Mercados<br>Originales<br>Tradicionales | EMPRESA EN ESTUDIO         | Aseo, industrial y general         | Limpieza y desinfección industrial | Mantenimiento de zonas verdes y tala de árboles | Mantenimiento locativo | Suministro de personal | Mantenimiento eléctrico | Instalaciones eléctricas | Jardinería |
|                                         | Industrias alimentarias    | X                                  | X                                  | X                                               | X                      | X                      | X                       | X                        | X          |
|                                         | Alcaldías                  | X                                  |                                    | X                                               |                        | X                      |                         | X                        | X          |
|                                         | Industrias no alimentarias | X                                  |                                    |                                                 |                        |                        |                         | X                        | X          |
| Nuevos<br>mercados                      | Entidades bancarias        | X                                  |                                    |                                                 |                        | X                      | X                       | X                        | X          |
|                                         | Centros comerciales        | X                                  |                                    | X                                               |                        | X                      | X                       | X                        | X          |

Fuente: Elaboración propia

**8.4.2 Estrategia Ansoff producto-mercado.** Las estrategias Ansoff tratan de buscar el vínculo común de los productos o servicios y los mercados a los que la empresa atiende, se basan en la construcción de una matriz donde se analizan principalmente los servicios ofrecidos por la empresa y los mercados atendidos por la misma. Para identificar posibles combinaciones que den lugar a diversas estrategias que permitan generar desarrollo para la empresa.

Tabla 14. Matriz Ansoff

| Clientes | PRODUCTOS, SERVICIOS O TECNOLOGÍAS |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                       |
|----------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |                                    | ACTUALES                                                                                                                                                                                        | NUEVOS                                                                                                                                |
|          | Actuales                           | PENETRACIÓN                                                                                                                                                                                     | DESARROLLO DE SERVICIOS                                                                                                               |
|          |                                    | Realizar estrategias de publicidad y mercadeo que promocienen el amplio portafolio de servicios, en las empresas clientes, para aumentar la demanda en prestación de servicios dentro de estas. | Ofrecer a las empresas cliente actuales, nuevos servicios como jardinería, instalaciones eléctricas, con calidad y eficacia.          |
|          | Nuevos                             | DESARROLLO DE MERCADOS                                                                                                                                                                          | DIVERSIFICACIÓN                                                                                                                       |
|          |                                    | Efectuar plan de mercadeo, para ofrecer el amplio portafolio de servicios, a diversas empresas e industrias de la región.                                                                       | El nuevo segmento del mercado que podría incursionar en la prestación de servicios, son las entidades bancarias y centros comerciales |

Fuente: Elaboración propia.

**8.4.3 Estrategia de portafolio (BCG).** Para el desarrollo de estrategias específicas para los servicios ofrecidos según la participación en el mercado y el crecimiento de la demanda, se efectúa con la matriz del Boston Consulting Group (BCG), que divide cuatro tipos de productos en este caso en particular, servicios. De esta manera, se identifica la característica de los servicios para desarrollar una estrategia específica para cada uno; continuación, se describe cada categoría.

**Servicio interrogante:** son aquellos que poseen cuota de mercado limitado, pero en ascenso de la demanda. Coincide con el lanzamiento de productos o servicios, y requiere atención (Serrano, Arroyo y Giménez, 2005).

**Servicio Estrella:** son los servicios de mayor cuota de mercado y crecimiento rápido, que hacen posible la reinversión de los beneficios. El marketing no es tan relevante, pero pueden ingresar competidores (Serrano, Arroyo y Giménez, 2005).

**Servicio “Vaca lechera”:** Hace referencia servicios con un mercado estable, no hay crecimiento, disminuyen los gastos y esto puede seguir generando altos beneficios, aunque esta alta rentabilidad atrae a competidores (Serrano, Arroyo y Giménez, 2005).

**Servicio “perro”:** presentan un declive del mercado y el producto tiene riesgo de ser absorbido por otra empresa mayor (Serrano, Arroyo y Giménez, 2005).

Tabla 15. Matriz BCG

|                            |      | Participación Relativa en el mercado                                  |                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |      | ALTA                                                                  | BAJA                                                                                                                                                                                |
|                            |      | ESTRELLAS                                                             | INTERROGANTES                                                                                                                                                                       |
| Crecimiento de la demanda. | ALTO | Limpieza y desinfección industrial                                    | Mantenimiento de zonas verdes y tala de árboles, Instalaciones eléctricas Jardinería.                                                                                               |
|                            | BAJO | VACAS LECHERAS<br>Aseo general e industrial y Mantenimiento eléctrico | PERRO<br>Suministro de personal : Servicio de lavandería, Conductores, Servicio de atención a huésped, mensajería, Mantenimiento locativo (reparaciones menores y pintura general). |

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la matriz anterior, el servicio limpieza y desinfección industrial, son para la empresa en estudio servicios “estrella”, ya que genera alto beneficio económico, con alta participación en el mercado, a pesar de la inversión que requiere, presentan oportunidades de crecimiento y desarrollo en la demanda a futuro, debido al amplio mercado que se puede incursionar.

Los servicios interrogantes son mantenimiento de zonas verdes y tala de árboles, instalaciones eléctricas y Jardinería, los cuales presentan nueva tendencia de crecimiento de la demanda de los clientes, pero con baja participación mercado, lo que presenta posibilidades de crecimiento con estrategias de promoción y diversificación en el mercado.

De manera siguiente, el servicio de aseo general e industrial y mantenimiento eléctrico es considerado “vacas lecheras”, debido que la participación en el mercado es alta, pero con bajo crecimiento en la demanda, presenta bajos niveles de inversión y ofrece alto beneficio económico para la empresa.

Finalmente, los servicios prestados mediante suministro de personal como el servicio de lavandería, conductores, mantenimiento locativo, servicio de atención a huésped, y mensajería, representan los “perro”, con crecimiento y participación en el mercado baja, pero son servicios tradicionales que están en el portafolio de la empresa y se mantienen con los clientes tradicionales.

## 9. PLAN DE ACCION Y MEJORAMIENTO

Representa el conjunto de programas, planes, acciones y proyectos que implementará cada área de la organización durante un periodo de tiempo establecido para cumplir los objetivos establecidos en el direccionamiento estratégico.

### 9.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En la siguiente tabla se realiza una descripción de los principales problemas identificados en la empresa de prestación de servicios de aseo y limpieza industrial en estudio, con el objetivo de identificar las causas que lo originan, sus efectos y posibles soluciones que se plantean con el propósito de mejorar la problemática.

Tabla 16.. Análisis de la situación actual de la empresa en estudio.

| ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL                       |                                                                                                              |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Problema                                              | Causas                                                                                                       | Efecto                                                                                                  | Solución                                                                                                                                                                                   |
| La empresa no cuenta con reconocimiento en la región. | Ausencia de un programa de mercadeo que facilite hacer crecer la empresa en un mayor portafolio de clientes. | Limitado portafolio de clientes.<br>Falta de reconocimiento por parte de la industria a nivel regional. | Contratar un profesional experto en mercadeo.<br><br>Estructurar y desarrollar el programa de mercadeo que permita el crecimiento y posicionamiento de la empresa en estudio en la región. |
|                                                       | Falta de publicidad en medios de comunicación digital y tradicional.                                         | No se cuenta con un programa comercial enfocado al crecimiento de la empresa en la región.              | Invertir en publicidad y posicionamiento de marca                                                                                                                                          |
|                                                       | No se cuenta con un profesional experto en mercadeo dentro de la empresa en estudio.                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                            |
| Reducido portafolio de clientes.                      | Falta de investigación de mercados.                                                                          | Baja participación de la empresa en un amplio mercado existente.                                        | Establecer un programa comercial para la adquisición de nuevos clientes y establecimiento de importantes contratos que generen buen margen de utilidad.                                    |
|                                                       | Ausencia de estrategia y de un programa comercial que le permita crecer en clientes a la empresa.            | Bajos ingresos.<br>Dependencia financiera de clientes actuales. Baja rentabilidad.                      |                                                                                                                                                                                            |
| Baja demanda del portafolio de servicios.             | Ausencia de promoción del portafolio de servicios con los clientes. (Baja fuerza comercial)                  | Pocos clientes<br>Poco flujo de dinero<br>Bajos ingresos.                                               |                                                                                                                                                                                            |

Tabla 16. (Continuación)

| ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL                                               |                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Problema                                                                      | Causas                                                                                                              | Efecto                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Solución                                                                                                                                     |
| La empresa no tiene establecida una planeación y proyección gerencial         | Falta de planeación estratégica                                                                                     | Falta de una visión y objetivos estratégicos claros que permita direccionar a la empresa hacia su crecimiento y sostenibilidad. La ausencia de objetivos organizacionales y plan de acción dificulta tener una acertada toma de decisiones encaminada a dar cumplimiento a lo propuesto. | Llevar a cabo el plan de direccionamiento estratégico propuesto para dar cumplimiento a los objetivos organizacionales en el plazo definido. |
|                                                                               | No existen estrategias ni planes de acción a mediano ni corto plazo.                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                              |
| No cuenta con indicadores para medir la gestión de los procesos de la empresa | Carencia de implementación de un modelo de indicadores                                                              | Falta de un modelo de indicadores que permita medir el resultado de la gestión y el logro de los objetivos organizacionales propuestos y la mejora continua en todos los procesos de la empresa                                                                                          | Implementar un modelo de indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia, la rentabilidad y competitividad de la empresa             |
|                                                                               | Falta de capacitación por parte del personal administrativo en procesos de gestión y mejoramiento continuo.         | Ausencia de definición de indicadores que permitan medir la situación actual tanto financiera como de gestión de la empresa.                                                                                                                                                             | Efectuar capacitación al personal administrativo en procesos de gestión de mejoramiento continuo e indicadores de gestión.                   |
|                                                                               | Falta de control en la ejecución de las funciones o responsabilidades que desempeñan los empleados administrativos. |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                              |

Fuente: Elaboración propia.

## 9.2 OBJETIVOS A CORTO PLAZO

Los objetivos estratégicos son los grandes propósitos que se propone lograr desde la alta dirección de las empresas a largo plazo de acuerdo con lo establecido en el plan estratégico, con el fin de ir materializando y desarrollando estos objetivos, según el

análisis de la situación actual de la empresa en estudio, se formulan objetivos a corto plazo con las respectivas actividades a desarrollar, los cuales permitirán dar avance dentro de un plan operativo para ir logrando el propósito de mejorar la situación de la empresa.

Tabla 14. Objetivos a corto plazo

| Objetivos                                                          | Actividades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fortalecer el reconocimiento de la empresa en la región.           | Estructurar el plan de mercadeo de la empresa acorde a sus necesidades de crecimiento y rentabilidad.<br>Establecer estrategias de reconocimiento y posicionamiento de empresa por medio de redes sociales, pagina web, publicidad radial, desarrollo y entrega de brochure a los clientes nuevos y potenciales                                                                                                                                          |
| Incrementar la contratación con clientes nuevos.                   | Crear el programa comercial estableciendo estrategias encaminadas a hacer crecer la empresa en clientes y en contratos rentables.<br>Redefinir el portafolio de servicios de acuerdo a las necesidades del mercado actual y con tarifas bien estructuradas y rentables.                                                                                                                                                                                  |
| Aumentar la demanda de servicios.                                  | Realizar un estudio de investigación de mercados en el sector de limpieza industrial que facilite la toma de decisiones a nivel comercial e identificar las oportunidades de servicio más rentables y acordes a las necesidades de los clientes.                                                                                                                                                                                                         |
| Mejorar la planeación y proyección gerencial.                      | Desarrollar el plan estratégico donde se establezca de manera clara la misión, visión, objetivos, estrategias y metas empresariales que enfoquen las actividades y los esfuerzos del equipo hacia el cumplimiento del mismo en un plazo determinado.                                                                                                                                                                                                     |
| Fortalecer la gestión y el desempeño de los procesos de la empresa | Definir los procesos claves de la empresa que requieran ser medidos en términos de desempeño, eficiencia y rentabilidad.<br>Establecer e implementar un sistema de indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento de los objetivos organizacionales, desempeño de los procesos claves y la rentabilidad.<br>Desarrollar procesos de capacitación de formulación de indicadores de gestión y mejoramiento continuo al personal administrativo. |

Fuente: Elaboración propia.

### 9.3 CRONOGRAMA

Tabla 17. Cronograma de actividades del plan de acción.

| CRONOGRAMA PLAN DE ACCION 2022 - 2023                                                |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |   |       |   |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |   |       |   |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------|---|---|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|---|-------|---|---|---|---|---------|---|---|---|-------|---|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|---|-------|---|--|--|--|
| Actividad/meses                                                                      | Julio |   |   |   | Agosto |   |   |   | Septiembre |   |   |   | Octubre |   |   |   | Noviembre |   |   |   | Diciembre |   |   |   |   | Enero |   |   |   |   | Febrero |   |   |   | Marzo |   |   |   |   | Abril |   |   |   | Mayo |   |   |   |   | Junio |   |  |  |  |
|                                                                                      | 1     | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 5          | 1 | 2 | 3 | 4       | 1 | 2 | 3 | 4         | 1 | 2 | 3 | 4         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 1 | 2 | 3 | 4     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5     | 1 | 2 | 3 | 4    | 5 | 1 | 2 | 3 | 4     | 5 |  |  |  |
| Estructurar el plan de mercadeo                                                      |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |   |       |   |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |   |       |   |  |  |  |
| Definición de estrategias de reconocimiento y posicionamiento de marca               |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |   |       |   |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |   |       |   |  |  |  |
| Desarrollo del brochure comercial y entrega a los clientes nuevos y potenciales.     |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |   |       |   |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |   |       |   |  |  |  |
| Publicidad en redes sociales, pagina web, radio                                      |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |   |       |   |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |   |       |   |  |  |  |
| Crear el programa comercial                                                          |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |   |       |   |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |   |       |   |  |  |  |
| Redefinir el portafolio de servicios de la empresa                                   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |   |       |   |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |   |       |   |  |  |  |
| Realizar un estudio de investigación de mercados en el sector de limpieza industrial |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |   |       |   |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |   |       |   |  |  |  |
| Desarrollar el plan estrategico                                                      |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |   |       |   |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |   |       |   |  |  |  |
| Definición de procesos claves de la empresa                                          |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |   |       |   |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |   |       |   |  |  |  |
| Establecer e implementar un sistema de indicadores de gestión a los procesos claves  |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |   |       |   |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |   |       |   |  |  |  |
| Capacitacion al personal en manejo de indicadores y mejoramiento continuo            |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |   |       |   |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |   |       |   |  |  |  |

Fuente: Elaboración propia

## 9.4 RECURSOS Y PRESUPUESTO

Los costos relacionados con las actividades a realizar para el desarrollo del plan de acción, se describen en el siguiente presupuesto.

Tabla 18. Presupuesto para el desarrollo del plan de acción

| ACTIVIDAD                                                                            | DESCRIPCIÓN                | VALOR UNITARIO | VALOR TOTAL  |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------|--------------|
| Estructurar un plan de mercadeo.                                                     | Contratar personal experto | \$ 2.000.000   | \$ 6.000.000 |
| Definición de estrategias de reconocimiento y posicionamiento de marca               | Contratar personal experto | \$ 2.000.000   | \$ 2.000.000 |
| Desarrollo del brochure comercial y entrega a los clientes nuevos y potenciales.     | Brochure (1.000 unidades)  | \$480.000      | \$480.000    |
| Publicidad en redes sociales, pagina web, radio                                      | Dinamizar página web       | \$1.000.000    | \$1.000.000  |
| Crear el programa comercial                                                          | Contratar personal experto | \$ 2.000.000   | \$ 2.000.000 |
| Redefinir el portafolio de servicios de la empresa                                   | Contratar personal experto | \$ 2.000.000   | \$ 2.000.000 |
| Realizar un estudio de investigación de mercados en el sector de limpieza industrial | Contratar personal experto | \$ 2.000.000   | \$ 2.000.000 |
| Desarrollar el plan estratégico y Definición de procesos claves de la empresa.       | Contratar personal experto | \$ 2.000.000   | \$ 2.000.000 |
| Establecer e implementar un sistema de indicadores de gestión a los procesos claves  | Contratar personal experto | \$ 2.000.000   | \$ 2.000.000 |
| Capacitación al personal en manejo de indicadores y mejoramiento continuo            | Contratar personal experto | \$ 2.000.000   | \$ 4.000.000 |
| TOTAL                                                                                |                            |                | 21.480.000.  |

Fuente: Elaboración propia.

## 9.5 RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN DE ACCIÓN

El desarrollo de las actividades del plan de acción de la empresa requiere del compromiso de una persona según la estructura organizacional de la empresa en estudio, para que garantice la ejecución de las actividades de manera eficiente.

Tabla 19. Responsables del plan de acción

| ACTIVIDAD                                                                            | RESPONSABLE                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Estructurar el plan de mercadeo                                                      | Gerente- Jefe Administrativo                                                         |
| Definición de estrategias de reconocimiento y posicionamiento de marca               | Junta de socios, Gerente y Jefe Administrativo.                                      |
| Desarrollo del brochure comercial y entrega a los clientes nuevos y potenciales.     | Gerente- Jefe Administrativo                                                         |
| Publicidad en redes sociales, pagina web.                                            | Gerente- Jefe Administrativo                                                         |
| Crear el programa comercial                                                          | Junta de socios, Gerente y Jefe Administrativo                                       |
| Redefinir el portafolio de servicios de la empresa                                   | Gerente- Jefe Administrativo                                                         |
| Realizar un estudio de investigación de mercados en el sector de limpieza industrial | Junta de socios, Gerente y Jefe Administrativo                                       |
| Desarrollar el plan estratégico                                                      | Junta de socios, Gerente y Jefe Administrativo                                       |
| Definición de procesos claves de la empresa                                          | Gerente- Jefe Administrativo                                                         |
| Establecer e implementar un sistema de indicadores de gestión a los procesos claves  | Gerente- Jefe Administrativo                                                         |
| Capacitación al personal en manejo de indicadores y mejoramiento continuo            | Gerente, Jefe Administrativo y Jefe de desarrollo organizacional y recursos humanos. |

Fuente: Elaboración propia.

## 9.6 FORMULACIÓN DE POLITICAS, PROCEDIMIENTOS Y REGLAS

Dentro del desarrollo del plan de acción es importante establecer políticas reglas y procedimientos sobre las prácticas y el actuar que deben tener en cuenta los empleados de la empresa de limpieza industrial en estudio, con el propósito de lograr los objetivos organizacionales. A continuación, se presentan algunas políticas claves.

**POLITICA DE SERVICIO AL CLIENTE.** La empresa en estudio presta excelentes servicios, asegurando calidad y oportunidad a precios competitivos, cumpliendo con los estándares y lineamientos de los clientes para obtener fidelización, generando de esa manera relaciones sostenibles y confiables en el largo plazo.

**POLITICA DE CALIDAD.** Cultivar y desarrollar una cultura empresarial orientada al cliente, enfocándonos en conocer y satisfacer sus necesidades y prestar nuestros servicios con calidad, responsabilidad y cumplimiento legal.

## 9.7 INDICADORES DE CONTROL

Tabla 20. Indicadores de control

| OBJETIVOS                                                | ACCIONES/ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                 | INDICADORES/ESTANDARES                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fortalecer el reconocimiento de la empresa en la región. | Estructurar el plan de mercadeo de la empresa acorde a sus necesidades de crecimiento y rentabilidad.                                                                                                | Porcentaje de avance en la estructuración del plan de mercadeo.                                                                                                                      |
|                                                          | Establecer estrategias de reconocimiento y posicionamiento de empresa por medio de redes sociales, pagina web, desarrollo y entrega de brochure a los clientes nuevos y potenciales                  | Número de publicaciones semanales en redes sociales.<br>Porcentaje de frecuencia en la actualización de la página web.<br>Número brochure entregado a clientes nuevos y potenciales. |
| Incrementar la contratación con clientes nuevos.         | Crear el programa comercial estableciendo estrategias encaminadas a hacer crecer la empresa en clientes y en contratos rentables.                                                                    | Porcentaje de avance en la creación del programa comercial.                                                                                                                          |
|                                                          | Redefinir el portafolio de servicios de acuerdo a las necesidades del mercado actual y con tarifas bien estructuradas y rentables.                                                                   | Porcentaje de avance en la reestructuración de tarifas por servicio.<br>Porcentaje de avance en el ajuste y actualización del portafolio de servicio                                 |
| Aumentar la demanda de servicios.                        | Realizar un estudio de investigación de mercados en el sector de limpieza industrial que facilite la toma de decisiones a nivel comercial e identificar las oportunidades de servicio más rentables. | Estudio de investigación realizado.                                                                                                                                                  |

Tabla 20. (Continuación)

| OBJETIVOS                                                          | ACCIONES/ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                                                                 | INDICADORES/ESTANDARES                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mejorar la planeación y proyección gerencial.                      | Desarrollar el plan estratégico donde se establezca de manera clara la misión, visión, objetivos, estrategias y metas empresariales que enfoquen las actividades y los esfuerzos del equipo hacia el cumplimiento del mismo en un plazo determinado. | Porcentaje de cumplimiento del plan estratégico.                                                                     |
| Fortalecer la gestión y el desempeño de los procesos de la empresa | Definir los procesos claves de la empresa que requieran ser medidos en términos de desempeño, eficiencia y rentabilidad.                                                                                                                             | Cumplimiento de definición de procesos clave.                                                                        |
|                                                                    | Establecer e implementar un sistema de indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento de los objetivos organizacionales, desempeño de los procesos claves y la rentabilidad.                                                              | Establecimiento al sistema de indicadores de gestión.<br><br>Porcentaje de implementación al sistema de indicadores. |
|                                                                    | Desarrollar procesos de capacitación de formulación de indicadores de gestión y mejoramiento continuo al personal administrativo.                                                                                                                    | Número de personas capacitadas.                                                                                      |

Fuente: Elaboración propia

## **10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **10.1 CONCLUSIONES**

La empresa de servicios de aseo y limpieza industrial en estudio posee una trayectoria importante en el sector industrial del municipio de Bugalagrande y aledaños, manteniéndose con un portafolio reducido de clientes, a pesar del desarrollo empresarial e industrial de la región. Por otro lado, la empresa se encuentra inmersa en una fuerte competencia con mayor capacidad económica y participación en el mercado. De acuerdo con lo anterior, por medio de la presente investigación, la empresa identificó la necesidad e importancia de la planeación estratégica para el crecimiento y mejoramiento organizacional al cumplir los objetivos estratégicos propuestos.

El diagnóstico del entorno, permitió el análisis del medio externo en el que está inmersa la empresa, donde se evidencia diferentes factores los cuales afectan positiva o negativamente la empresa. Las amenazas más relevantes fueron el mayor posicionamiento y participación de la competencia a nivel regional y la dependencia bancaria. De manera contraria, las oportunidades de crecimiento tanto económico como organizacional, se encuentra en la alta cantidad de industrias presentes en la región, la disponibilidad de mano de obra y la legislación actual que representa beneficios para la empresa en estudio. Los desafíos que enfrenta la organización se relaciona con el ámbito económico y la alta competitividad en la región.

El análisis del sector de limpieza industrial al cual pertenece la empresa, hizo posible entender los factores, recursos, encadenamientos que se presentan y el ambiente competitivo al cual se expone la empresa en estudio. Mediante este estudio, se determinó que el sector está conformado por MYPIME que prestan diferentes servicios de tercerización, bajo el modelo de outsourcing que constituye reducción de costos para diversas empresas. Aunque es un sector poco representativo para el país, presenta una prospectiva de desarrollo debido a las ventajas económicas que genera a las organizaciones. Debido a esto, la empresa en estudio requiere la generación de estrategias acordes a la oportunidad de crecimiento que ofrece el sector, para el fortalecimiento financiero y el aumento de la participación en el mercado.

La elaboración del estudio de referenciación o benchmarking, permitió realizar un análisis con las empresas más representativas del mercado, por su alto reconocimiento en la región. Donde se compararon los factores claves de éxito, encontrando que la empresa en estudio presenta varias oportunidades de mejora en los factores confrontados como certificaciones, reconocimiento en calidad, presencia digital, innovación, posicionamiento y portafolio de servicios, ya que en el momento se encuentra en desventaja frente a las

empresas líderes en el mercado. En consecuencia, la falta de planeación estratégica, la ausencia de plan de mercadeo y gestión comercial la han llevado a obtener escaso reconocimiento y posicionamiento en el sector, debido a esto es de suma importancia fortalecer los aspectos descritos para mejorar su competitividad.

El análisis interno, permitió diagnosticar los procesos de planeación, organización, dirección, evaluación y control de la empresa en estudio. Se identificaron las fortalezas de la organización y debilidades para efectuar el respectivo plan de mejora. Siendo la fortaleza más significativa la calidad del servicio, elemento de suma importancia para la adquisición de nuevos clientes que además permite la fidelización del mismo. A su vez, el estilo de dirección participativo y el clima laboral apropiado son componentes fuertes que favorecen la productividad, toma de decisiones y crecimiento de la empresa, ya que el sector requiere versatilidad, diversidad de servicios y respuesta oportuna para su ejecución. En lo que respecta a las debilidades la falta de planeación estratégica para la fijación de objetivos concretos, la deficiencia de los procesos de gestión y control, han contribuido a la falta de crecimiento y posicionamiento de la empresa. Lo que se convierte en factores a trabajar con el talento humano de la organización.

La formulación de plan estratégico permitió el análisis de la misión y visión actual de la empresa, en consecuencia, se construyó una propuesta de misión acorde a factores como servicio, mercado y filosofía de la organización, del mismo modo se efectuó un modelo de visión teniendo en cuenta los elementos de la situación actual y los esperado a futuro de la empresa. Se espera que sean componentes con los cuales los colaboradores se sientan identificados y sean acogidos. Igualmente, se plantean los objetivos estratégicos y de corto plazo encaminados al fortalecimiento y crecimiento de la empresa, para la obtención de mayor reconocimiento, posicionamiento y gestión de la organización, que impacten positivamente a futuro todas las áreas de la organización. Además, se plantearon estrategias competitivas tanto a los servicios como el portafolio, identificando mercados potenciales como las entidades bancarias y los centros comerciales. Se propone incursionar en nuevos servicios como instalaciones eléctricas y jardinería, en busca del crecimiento empresarial y rentabilidad. Por último, se efectuaron indicadores que permitan el seguimiento del plan de acción de la empresa en estudio.

## **10.2 RECOMENDACIONES**

Teniendo en cuenta el anterior trabajo de investigación, se realizan las siguientes recomendaciones para el desarrollo del plan estratégico propuesto.

Se recomienda a la empresa en estudio fortalecer su reconocimiento y posicionamiento mediante la estructuración de un plan de mercadeo con personal idóneo, el cual permita

identificar el nicho de mercado, aumentar el portafolio de clientes y la proyección de la participación en el mercado por parte de la organización, que permita disminuir la dependencia financiera de los clientes actuales y tener prospectiva de crecimiento.

Se sugiere a la empresa en estudio reestructurar el portafolio de servicios de acuerdo a las necesidades del mercado actual que incentiven la contratación de mayor número de servicios, además analizar las tarifas actuales y ajustarlas en beneficio de la rentabilidad de la organización.

Se sugiere adoptar e implementar el plan de direccionamiento estratégico propuesto, encaminar los esfuerzos de la organización hacia el alcance de los objetivos y el cumplimiento de las actividades, diseñadas para mejorar el desempeño de la empresa en estudio.

Se recomienda capacitar al talento humano administrativo en gestión de indicadores y mejoramiento continuo, que permitan el mejoramiento de procesos internos e impacten positivamente a la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

Arend, R, Zhao, Y, Song, M., & Im, S. (2017). La planificación estratégica como herramienta de gestión compleja y habilitadora. *Revista de gestión estratégica*, 38 (8), pp. 1741-1752

Abreu, J. (2015). Análisis al método de la investigación. *Daena: International Journal of good conscience*. 10(1) pp. 205-214

Alcaldía de Bugalagrande. (2016) Informe de gestión. [https://bugalagrandevalledelcauca.micolombiadigital.gov.co/sites/bugalagrandevalledelcauca/content/files/000435/21733\\_informe-de-gestion-20162019.pdf](https://bugalagrandevalledelcauca.micolombiadigital.gov.co/sites/bugalagrandevalledelcauca/content/files/000435/21733_informe-de-gestion-20162019.pdf)

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) 2021. Balance 2021 y perspectivas 2022. <http://www.andi.com.co/uploads/Balance%202021%20y%20Perspectivas%202022%20-%20ANDI%20BMM.pdf>

Aseo, un servicio con historia. (1996, septiembre 27). *El tiempo*. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-512785>

Bahadori, M., Teymourzadeh, E., Tajik, H., Ravangard, R., Raadabadi, M., & Hosseini, S. (2018). Factores que afectan la implementación del plan estratégico utilizando modelos estructurales interpretativos (ISM). *Revista Internacional de Aseguramiento de la Calidad de la Atención Médica*, 31 (5), pp. 406-414

Betancourt, B. (2013). *Direccionamiento Estratégico de organizaciones deportivas*. Escuela Nacional del Deporte.

Betancourt, B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad*. Universidad del Valle.

Betancourt, B. (2019). *Entorno organizacional, análisis y diagnóstico*. Universidad del Valle.

Benková, E., Gallo, P., Balogová, B., & Mihalčová, B. (2019). Efectos del uso de la planificación estratégica como herramienta de gestión: un caso de empresas industriales. *Revista polaca de estudios de gestión*, 20 (2), pp. 145-160

Carreras, A., Arroyo, J., & Blanco, J. (2018). Influencia de la planificación estratégica y las habilidades de gestión como factores internos de la competitividad empresarial de la PYME. *Contaduría y Administración*, 63 (3)

Cámara de comercio Tuluá. (2020). Informe de socio económico de la región 2020. [https://camaratulua.org/sdm\\_downloads/informe-socio-economico-de-la-region-2020/](https://camaratulua.org/sdm_downloads/informe-socio-economico-de-la-region-2020/)

Cámara de Comercio Tuluá. (2021). Informe de sostenibilidad 2021. <https://camaratulua.org/es/informe-de-sostenibilidad>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2020. Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas. Revisión 4 adaptada para Colombia. <https://www.ccb.org.co%20%E2%80%BA%20content%20%E2%80%BA%20download%20%E2%80%BA%20file,-PDF>

El valle le apunta a un clúster para las tecnologías. (2018, noviembre 29). El tiempo. <https://www.eltiempo.com/colombia/cali/el-valle-le-apunta-a-un-cluster-para-las-tecnologias-299180>

El valle se recupera, hoy es la tercera economía más fuerte de Colombia. (2019, septiembre 8). Semana. <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/valle-del-cauca-la-tierra-sabe/articulo/valle-del-cauca-la-tercera-economia-mas-fuerte-de-colombia/630891/#:~:text=econom%C3%ADa-,El%20Valle%20se%20recupera%2C%20hoy%20es%20la%20tercera%20econom%C3%ADa%20m%C3%A1s,papel%20decisivo%20en%20este%20cambio.>

David, F. (2008). Conceptos de administración estratégica. Pearson educación. [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/3.%20David,%20F.%20\(2008\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/3.%20David,%20F.%20(2008).pdf)

Gomera, S., Chinyamurindi, W., Mishi, S. (2018). Relación entre planificación estratégica y desempeño financiero: el caso de la pequeña, micro y mediana escala negocios en Buffalo City Metropolitan. Revista Sudafricana de Ciencias Económicas y de Gestión, 21 (1)

George, B., Walker, R., Monster, J. (2019). ¿La planificación estratégica mejora el desempeño organizacional? Un metaanálisis. Revista de la administración pública, 79 (6), pp.810-819

Gobernación del Valle del Cauca. (2011). Plan vial departamental del Valle del Cauca 2011 – 2020. [https://www.infraestructura.org.co/memoriaseventos/valle13/GOBERNACIONDELVALL\\_E\\_PlanVialDepartamental\\_CarlosNaviaParodi.pdf](https://www.infraestructura.org.co/memoriaseventos/valle13/GOBERNACIONDELVALL_E_PlanVialDepartamental_CarlosNaviaParodi.pdf)

Gobernación del Valle del Cauca. (2018). Vías y carreteras del Valle del Cauca. <https://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/60138/vias-y-carreteras-del-valle-del-cauca/>

Gomez, S., E (2020). La planeación estratégica como herramienta para incrementar la productividad y sostenibilidad de las empresas. Caso: dos grandes empresas del sector

de servicios de aseo y mantenimiento de instalaciones en Bogotá. (Tesis de maestría). <http://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/7958?locale=es>. pp.70

Hernandez, R., Fernandez, C., Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill.

Hernández C, G., & Rivera C, L. (2020). Modelo de cotización para presentar propuestas de servicios de apoyo logísticos en las actividades de cargue y aseo en empresas de outsourcing. (Tesis de maestría, universidad del Valle). pp60

Hellriegel, D., Slocum, J. (1998). Administración. Internacional Thomson editores

Internet satelital llega a todos los municipios del Valle del Cauca. (2018, octubre 12). El país. <https://www.elpais.com.co/tecnologia/internet-satelital-llega-a-todos-los-municipios-del-valle-del-cauca.html>

La tasa de interés del banco de la republica termina 2021 en 3%. (2021, diciembre 17). El Espectador. <https://www.elespectador.com/economia/macroeconomia/la-tasa-de-interes-del-banco-de-la-republica-termina-2021-en-3/>

Ley 2155 de 2021. Por la cual se expide la ley de inversión social.14 de septiembre de 2021. <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%202155%20DEL%2014%20DE%20SEPTIEMBRE%20DE%202021.pdf>

Los retos del Valle del Cauca para aprovechar su posición geográfica. (2018, enero 5). El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/colombia/calif/los-retos-del-valle-para-aprovechar-su-posicion-geografica-168086#:~:text=El%20Valle%2C%20por%20su%20parte,poblaci%C3%B3n%20econ%C3%B3micamente%20activa%20del%20pa%C3%ADs>

Maldonado, B., Benavides, K., Buenaño, J. (2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. Revista ciencia Úneme, 10 (25) pp. 12

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel J. (1999). Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico. Ediciones Granica.

Ministerio de comercio, industria y turismo. 2019. Decreto 957 del 05 de junio de 2019. <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20957%20DEL%2005%20DE%20JUNIO%20DE%202019.pdf>

Navarro, A., de Dios Cota Apodaca, J., & Guevara, D. (2020). Plan estratégico para el logro de la competitividad de las pequeñas empresas respecto a las grandes. Avances en sistemas de ciencia, tecnología e ingeniería, 5 (6), págs. 584-587.

Núñez , C., & Madero, E. (2009). Cambios en coberturas de áreas y usos del suelo en tres humedales en el Valle del Cauca. *Acta agronómica*, 58 (4), págs 308-315. [https://revistas.unal.edu.co/index.php/acta\\_agronomica/article/view/12541/13136](https://revistas.unal.edu.co/index.php/acta_agronomica/article/view/12541/13136)

Organización Internacional del trabajo (2020). Impacto de la COVID – 19 en las Mipymes colombianas. 87 p. [https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/12/impacto\\_covid\\_web-1.pdf](https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/12/impacto_covid_web-1.pdf)

Perafán, A. (2012). Valle del cauca: un estudio en torno a su sociedad y medio ambiente. Programa editorial universidad del Valle. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=NF\\_yDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=suelo+del+valle+del+cauca&ots=G7IANslj-h&sig=DrfJmpChoQFXSplK5Uy6KW8acuE#v=onepage&q=suelo%20del%20valle%20del%20cauca&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=NF_yDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=suelo+del+valle+del+cauca&ots=G7IANslj-h&sig=DrfJmpChoQFXSplK5Uy6KW8acuE#v=onepage&q=suelo%20del%20valle%20del%20cauca&f=false)

Peralta, P., Cervantes, V., Salgado, R., Espinoza, A. (2020). Planificación estratégica para la innovación de la pequeña y mediana empresa en la ciudad de barranquilla-Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25 (89), pp. 229-243

Serrano, M., Arroyo, M. y Giménez, A (2005). La Matriz BCG (Boston Consulting Group) para la Gestión de Publicaciones Periódicas *Revista Metas de Enfermería*. Editorial DAE. 50:53-56.

Sumiati (2020). Integrar la intensidad empresarial y la planificación estratégica adaptativa para mejorar la innovación y los negocios. *Desempeño en las pymes indonesias. Management Science Letters*, 10 (16), pp. 3941-3948

Tarziján, J. (2018). Fundamentos de estrategia empresarial. Ediciones UC. [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=HIV8DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT17&dq=concepto+estrategia+empresarial&ots=\\_Zub8RH1p9&sig=2xzc0zKmvIBJCjrgdFEjNXGkln8&redir\\_esc=y#v=onepage&q=concepto%20estrategia%20empresarial&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=HIV8DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT17&dq=concepto+estrategia+empresarial&ots=_Zub8RH1p9&sig=2xzc0zKmvIBJCjrgdFEjNXGkln8&redir_esc=y#v=onepage&q=concepto%20estrategia%20empresarial&f=false)

Vara-horna, A. (2012). Desde La Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Universidad de San Martín de Porres.

Valle del Cauca, la tercera región con más acceso a internet. (2015, julio 22). *El pais*. <https://www.elpais.com.co/economia/valle-del-cauca-la-tercera-region-con-mas-acceso-a-internet.html>

Vivas, N. (2006). Análisis socioeconómico del municipio de Bugalagrande (Valle del Cauca) con énfasis en salud año 2004. [Trabajo de grado, Universidad Autónoma de Occidente]. Repositorio Universidad Autónoma de Occidente. <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/5590/TEC02004.pdf;jsessionid=AA2B82390DC1B8886686B2D07B20A2BD?sequence=1>