

**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**

EDINSON JOHAN GOMEZ SOLANO

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
BOGOTÁ D.C.
2020**

**LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LAS
EMPRESAS. CASO: GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR DE SERVICIOS DE
ASEO Y MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES EN BOGOTÁ**

EDINSON JOHAN GOMEZ SOLANO

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Magister en Administración**

Director:

ÁLVARO CORREDOR VILLALBA
Mg. En Planeación Socio Económica

Director:

RAFAEL EDUARDO JARAMILLO
Mg. Ingeniería Industrial

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
BOGOTÁ D.C.
2020**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de Maestría

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C., Mayo, 2020.

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. María Claudia Aponte González

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretaria General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter Gascon

Director Maestría en Administración – MBA

Dr. Marcel Hofstetter Gascon

DEDICATORIA

A mi madre, ejemplo de vida, buen trato y rectitud.

AGRADECIMIENTOS

Durante el tiempo dedicado a esta maestría ocurrieron muchos cambios, retos que superar, personas buenas y no tan buenas que se conocieron, que me enseñaron lo que se debe y lo que no se debe hacer en el quehacer profesional y académico, a todas ellas por ser parte de mi formación integral muchas gracias.

CONTENIDO

	pág.
1. INTRODUCCIÓN	12
2. JUSTIFICACIÓN	14
3. OBJETIVOS	15
3.1 OBJETIVO GENERAL	15
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
4. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS. CASO: GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR DE SERVICIOS DE ASEO Y MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES EN BOGOTÁ	16
4.1 APROXIMACION TEORICA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EMPRESARIAL	16
4.1.1 El concepto de estrategia	16
4.1.2 Proceso de pensamiento estratégico	16
4.1.3 El ciclo de la estrategia	17
4.1.3.1 Diseño, ejecución y evaluación de la estrategia	21
4.1.4 Planificación estratégica y desempeño financiero	22
4.2 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS DE ASEO Y MANTENIMIENTO	23
4.2.1 Estudios previos realizados sobre la planeación estratégica en empresas del sector de aseo y mantenimiento	23
4.2.2 Empresas del sector y su planeación, contexto general	27
4.2.3 Procesos de diseño, implementación y seguimiento de planificación estratégica de las empresas estudio de caso	30
4.2.4 Definición de las variables de desempeño para analizar	33
4.2.5 Formulación de indicadores financieros	34
4.2.6 Análisis del desempeño financiero de las empresas del sector aseo y mantenimiento	34
4.3 PLANEACION ESTRATEGICA Y SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR (RELACION SISTEMICA ENTRE LA PLANEACIÓN Y LOS RESULTADOS FINANCIEROS DE LAS EMPRESAS)	40
4.3.1 Sostenibilidad empresarial	40
4.3.2 Análisis de desempeño de las empresas estudio de caso	41
4.3.3 Relaciones organizacionales entre la planeación estratégica de las empresas del sector y su sostenibilidad.	42
4.4 PROPUESTA DE HERRAMIENTA METODOLÓGICA DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA	43
4.4.1 Direccionamiento estratégico	44
4.4.1.1 Definición de la misión, visión y valores institucionales	44
4.4.2 Diagnóstico estratégico	44

4.4.2.1 Análisis del entorno externo e interno a través de PESTAL	45
4.4.2.2 Análisis DOFA	45
4.4.2.3 Matriz de impactos	46
4.4.3 Ejecución de la estrategia	47
4.4.3.1 Mapa estratégico	47
4.4.3.2 Cuadro de Mando Integral (CMI)	51
4.4.3.3 Plan de ejecución	53
4.4.4 Evaluación y monitoreo de la estrategia	55
4.4.4.1 Gestión del conocimiento	55
4.4.4.2 Revisión de la estrategia	56
5. CONCLUSIONES	57
BIBLIOGRAFÍA	59

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Información de base empresa Eulen Colombia S.A.	27
Cuadro 2. Información de base empresa Serviaseo S.A.	29
Cuadro 3. Modelo de gestión Eulen a través de las fases de diseño, implementación y seguimiento	30
Cuadro 4. Modelo de gestión Serviaseo a través de las fases de diseño, implementación y seguimiento	31
Cuadro 5. Comparativo De Componentes de Planeación	32
Cuadro 6. Variables para la evaluación de desempeño	33
Cuadro 7. Criterios de éxito	33
Cuadro 8. Índices de liquidez	38
Cuadro 9. Índices de Rentabilidad	38
Cuadro 10. Márgenes de Utilidad	39
Cuadro 11. Índices de Endeudamiento	39
Cuadro 12. Análisis PESTAL	45
Cuadro 13. Matriz DOFA con estrategias cruzadas	46
Cuadro 14. Matriz de impactos	47
Cuadro15. Diseño de Cuadro de Mando Integral (CMI) a partir de los objetivos estratégicos	51
Cuadro 16. Esquema del plan de ejecución	54
Cuadro 17. Establecimiento de un procedimiento de gestión del conocimiento	56

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Modelo de Steiner para la planificación estratégica.	18
Gráfico 2. Modelo de planificación estratégica de Guerras.	19
Gráfico 3. Modelo de planeación estratégica de Mintzberg.	20
Gráfico 4. Sistema Gerencial Estratégico.	21
Gráfico 5. Relación de ventas anuales	35
Gráfico 6. Relación del costo de ventas	35
Gráfico 7. Relación de utilidades operacionales.	36
Gráfico 8. Relación del patrimonio.	36
Gráfico 9. Relación del pasivo	37
Gráfico 10. Hoja de ruta para el proceso de planificación estratégica.	44
Gráfico 11. Metas de la perspectiva financiera.	48
Gráfico 12. Metas de la perspectiva de clientes.	48
Gráfico 13. Metas de la perspectiva de procesos	49
Gráfico 14. Metas de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	49
Gráfico 15. Mapa estratégico.	50
Gráfico 16. Dos dimensiones para la creación del conocimiento.	55

RESUMEN

Este trabajo busca analizar los aspectos de la planeación estratégica como herramienta para incrementar la sostenibilidad de las empresas del sector de prestación de servicios de aseo y mantenimiento en la ciudad de Bogotá, utilizando como estudio de caso a dos de las más grandes empresas de ese sector.

El trabajo inicia con la identificación de los procesos de diseño, implementación y seguimiento de planeación estratégica en las empresas del sector servicios de aseo y mantenimiento de instalaciones de la Ciudad de Bogotá. Para ello, se presentan inicialmente estudios de caso encontrados dentro del proceso de revisión en 10 Universidades clasificadas por el Modelo de Indicadores del Desempeño de la Educación – MIDE. Posteriormente, se muestra el contexto de las empresas que hacen parte del estudio de caso de este trabajo y, finalmente, se detallan los modelos de gestión de las empresas estudio de caso en función de los procesos de diseño, implementación y seguimiento.

Más adelante, en la segunda parte, se realiza un análisis de la relación entre el desempeño financiero de las empresas estudio de caso y el uso de la planeación estratégica como herramienta de gestión. Se establece a partir de la determinación del desempeño financiero de las empresas del sector. Se logra recolectando información sobre los resultados financieros de las empresas estudio de caso y haciendo un comparativo histórico del desempeño sectorial versus el desempeño de las empresas seleccionadas para el estudio. Como resultado de ello, se definen unas variables de análisis del desempeño y unos factores de éxito en cuanto que se articulan con la implementación de la estrategia.

Por último, se describe la herramienta metodológica generada con sus puntos centrales: direccionamiento estratégico, diagnóstico estratégico, ejecución y evaluación y monitoreo de la estrategia. Se hace a través de una hoja de ruta propuesta y se incluyen formatos y elementos centrales para su aplicación.

1. INTRODUCCIÓN

La búsqueda de competitividad en el actual mundo empresarial impulsa a las organizaciones a usar estrategias para sobresalir en el mercado y sostenerse en el tiempo dando buenos resultados, especialmente a nivel financiero. En esta búsqueda de la competitividad, algunas deciden implementar una planeación estratégica, definiendo unos objetivos y metas claras, estructurando planes y programas para cumplirlas; otras simplemente toman decisiones a corto plazo que les generan rentabilidad sin pensar en su capacidad instalada, el soporte a la prestación del servicio o todo aquello que deben hacer para que su empresa funcione bien, genere rentabilidad y crezca rápidamente, siendo sostenible y posicionándose con ventaja en el mercado.

Con lo anterior, este trabajo presenta un estudio de caso, el cual pretende analizar los aspectos de la planeación estratégica como herramienta para incrementar la sostenibilidad de las empresas del sector de prestación de servicios de aseo y mantenimiento en la ciudad de Bogotá, a partir de dos de las más grandes empresas de ese sector. Para lograr este objetivo se inicia con la identificación de los procesos de diseño, implementación y seguimiento de planeación estratégico en las empresas del sector servicios. Luego se identifica el desempeño en los últimos periodos a nivel financiero en las dos empresas y además sus modelos de gestión.

Posteriormente, se establecen relaciones organizacionales entre la planeación estratégica de las empresas del sector y su sostenibilidad, con lo cual se determina una herramienta metodológica que busca garantizar la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos de diseño, implementación y seguimiento de la planeación estratégica de las empresas que hacen parte del estudio de caso.

El diseño metodológico de este trabajo está enfocado en una investigación cualitativa por medio de un estudio de caso. Se aplica la entrevista como herramienta de recolección de datos y se apoya con la literatura revisada dentro del proceso de investigación.

Este trabajo resulta relevante por cuanto pretende mostrar la importancia que tiene para las empresas del sector de servicios de aseo y mantenimiento, la implementación de herramientas de planeación estratégica, logrando contribuir a su éxito en el mercado según la dinámica del negocio, los requerimientos de los clientes, el marco legal de este tipo de servicios y todas las demás variables que pueden influir sobre el funcionamiento y desempeño de las organizaciones que se dedican a esta actividad económica. El estudio de caso servirá entonces para analizar los aspectos de la planeación estratégica utilizados como herramienta para incrementar la sostenibilidad de las empresas del sector de prestación de servicios de aseo y mantenimiento en la ciudad de Bogotá.

La necesidad de realizar este trabajo parte del proceso de consultorías en temas de gestión organizacional realizadas por parte del autor del presente trabajo a las empresas que hacen parte del estudio de caso. Se evidenció la existencia de compañías en el sector de servicios de aseo y mantenimiento de instalaciones que muestran crecimiento económico y desarrollan valores agregados, con lo cual van desplazando lentamente a otras empresas del mismo sector con mayor tradición en el mercado. Estas empresas no tienen una estructura organizacional definida, ni capacidad instalada para responder por grandes contratos, sin embargo, aun asumiendo riesgos muy altos, han logrado crecer y tener ganancias significativas, tanto de forma económica como por posicionamiento en el mercado local del servicio.

Surge entonces el interrogante acerca de si la organización administrativa, los métodos documentados y, en general, la planeación estratégica de las organizaciones debe ser considerado un factor determinante para el crecimiento exitoso y la continuidad del negocio en la empresas de este sector, o por el contrario, para lograr mejor productividad financiera y sostenibilidad simplemente se necesita tomar decisiones que a corto plazo ofrezcan soluciones a los problemas o situaciones que se presenten en el día a día, y con estas, garantizar el crecimiento de la organización, representado en mayores ingresos.

2. JUSTIFICACIÓN

El presente estudio de caso pretende analizar el uso de la planeación estratégica en las empresas del sector de prestación de servicios de aseo y mantenimiento de instalaciones en la ciudad de Bogotá, buscando reafirmar o demostrar su influencia en el desempeño financiero de las organizaciones. De afirmar esta relación y evidenciar el tipo de influencia que ejerce sobre las empresas sería posible establecer criterios de éxito o fracaso por la aplicación y de existir, cual es la contribución a la mejora en el desempeño y sostenibilidad de las organizaciones. Académicamente el estudio de caso contribuirá a demostrar si la enseñanza de técnicas de la administración como la planeación estratégica, contribuye al fortalecimiento de las organizaciones y a la formalización del sector industrial de la región, o por el contrario en empresas de sectores específicos como los del estudio no se hace necesario, o no es relevante para hacerlas trascender en el tiempo y mejorar su productividad y competitividad.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar los aspectos de la planeación estratégica como herramienta para incrementar la sostenibilidad de las empresas del sector de prestación de servicios de aseo y mantenimiento en la ciudad de Bogotá.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los procesos de diseño, implementación y seguimiento de planeación estratégica en las empresas del sector servicios.
- Determinar el desempeño financiero de las empresas del sector servicios.
- Establecer relaciones organizacionales entre la planeación estratégica de las empresas del sector y su sostenibilidad.
- Proponer una herramienta metodológica que promueva la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos de diseño, implementación y seguimiento de la planeación estratégica para las empresas del sector servicios de aseo, basados en las buenas prácticas recolectadas en el estudio.

4. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS. CASO: GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR DE SERVICIOS DE ASEO Y MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES EN BOGOTÁ

4.1 APROXIMACION TEORICA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EMPRESARIAL

4.1.1 El concepto de estrategia. El término 'estrategia' tiene sus orígenes en el mundo militar, según Grant (2002), la palabra proviene del griego *strategia* (στρατηγία), compuesta de *stratos*, que significa 'ejército' y *ag*, que significa 'dirigir'; aunque en diferentes textos de dirección estratégica se menciona mucho antes de la era cristiana, de hecho, en el libro 'El arte de la Guerra' de Sun Tzu (2008), se hace referencia a la estrategia en la planeación de campañas militares.

Desde el ámbito empresarial, la 'estrategia' comprende la definición de metas y objetivos en un rango de tiempo, con lo cual se llevan a cabo acciones delimitadas en el tiempo y con unos recursos determinados para cumplirlas (Chandler, 1962). Adicionalmente, Porter (1990) asocia la implementación de la estrategia con la generación de ventaja competitiva, así, funcionaría como la base de desempeño para sobresalir en la industria.

4.1.2 Proceso de pensamiento estratégico. Desde la definición anterior, el pensamiento estratégico se presenta como la forma en que se realiza una evaluación externa del entorno y una evaluación interna en la organización, de tal manera que se identifican y comprenden las dinámicas organizacionales y los factores de orden económico, político, social, legal y ambiental que interactúan con la compañía, lo que finalmente permite generar un planteamiento estratégico y un camino a seguir (Ansoff, 1976).

Este proceso se aborda también desde el análisis de las escuelas de pensamiento estratégico de Mitzberg, Ahlstrand, & Lampel (1999) quienes mencionan diez tipos de escuelas que abordan la estrategia desde una base disciplinar diferente. Éstas son:

- Escuela del Diseño
- Escuela del Planteamiento
- Escuela del posicionamiento
- Escuela empresarial
- Escuela cognitiva
- Escuela de aprendizaje
- Escuela del poder
- Escuela Cultural
- Escuela Ambiental

- Escuela de Configuración

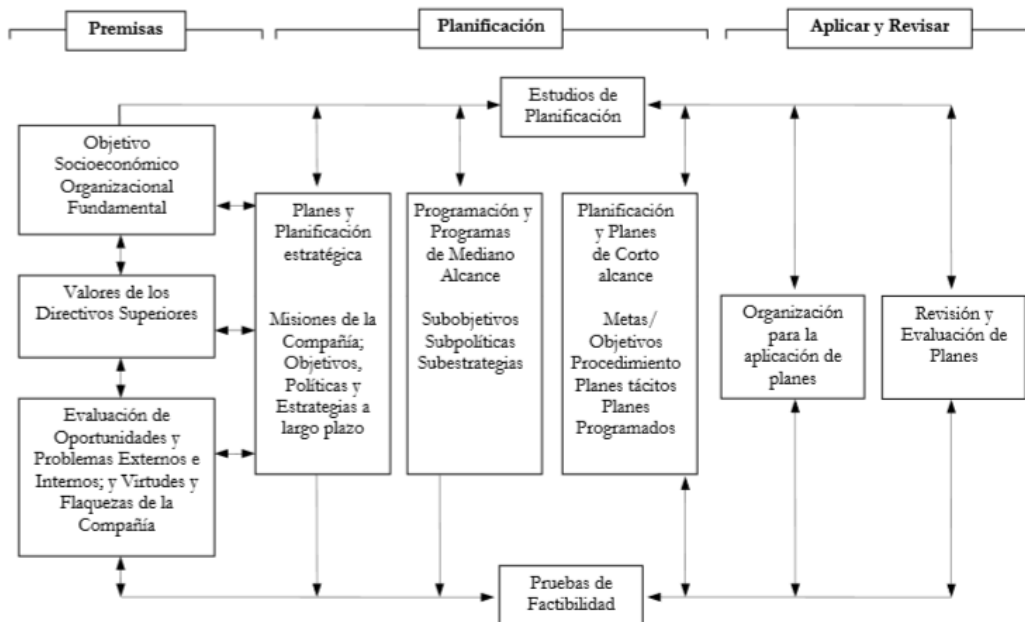
Para efectos del planteamiento, abordaje y resultados esperados de este trabajo, el enfoque se hará bajo la escuela de configuración y la escuela de planteamiento. La primera concibe la estrategia como un proceso de transformación en el que gradualmente se revoluciona el actuar, y la segunda, como un proceso de planeación formal de la estrategia en la que se define un proceso, presupuesto y escenario ideal para su implementación.

4.1.3 El ciclo de la estrategia. La implementación de la estrategia requiere el establecimiento de un proceso de flujo constante. Para ello, autores como Steiner (1969) señalan tres etapas para la implementación de la estrategia. Se debe partir de una premisa, pasar por la planificación, aplicar y revisar el resultado (ver Gráfico 1). En su modelo, plantea Steiner tres pilares:

- Definición de propósitos básicos socioeconómicos, que serán las necesidades de la sociedad que tratará de suplir la empresa.
- Definición de los valores de la alta gerencia, que serán los lineamientos éticos y morales del grupo gerencial, declarados explícitamente y denotados en la planeación.
- Realizar los estudios del ambiente, que se refiera a una evaluación interna y externa de oportunidades, riesgos y fortalezas de la organización que contribuyan a fundamentar una buena planeación que esté preparada para superar los obstáculos del futuro.

Steiner (1969) menciona que, de acuerdo a los tiempos de la planeación, se requerirá un tipo de planeación estratégica diferente, de esta forma para el largo plazo la planeación deberá ser estratégica, para el mediano plazo será táctica y al final, para el corto plazo, la planeación deberá ser meramente operativa.

Gráfico 1. Modelo de Steiner para la planificación estratégica.

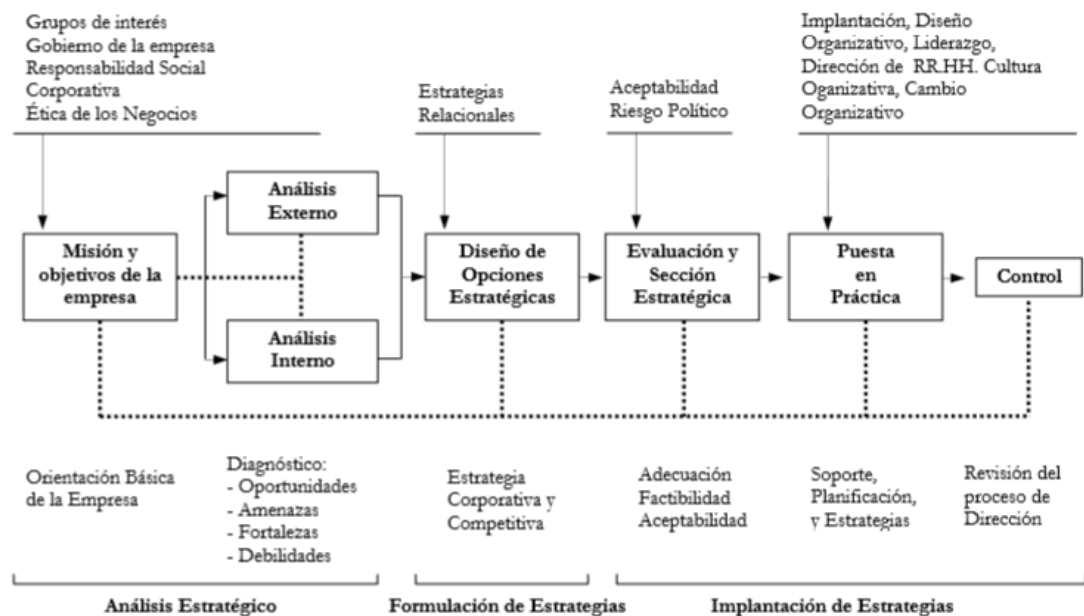


Fuente: (Steiner, 1969).

De forma similar al modelo propuesto por Steiner, Guerras (2004) analiza el cambio del proceso de dirección, tomado como un proceso de planificación, y plantea un modelo en 3 etapas (ver Gráfico 2):

- La primera es el análisis estratégico, donde la empresa diseña su misión y objetivos organizacionales, además realiza un análisis externo e interno que le contribuya a identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.
- La Segunda es la formulación de estrategias. Consiste en diseñar la estrategia corporativa y competitiva.
- La tercera está compuesta por la evaluación y selección de la estrategia, verificando conceptos de adecuación, factibilidad y aceptabilidad, luego la puesta en práctica, teniendo en cuenta la implantación, diseño organizativo, liderazgo, dirección de recursos humanos, cultura organizativa, cambio organizativo, para finalizar con una sub-etapa de control basado en la revisión del proceso de dirección.

Gráfico 2. Modelo de planificación estratégica de Guerras.



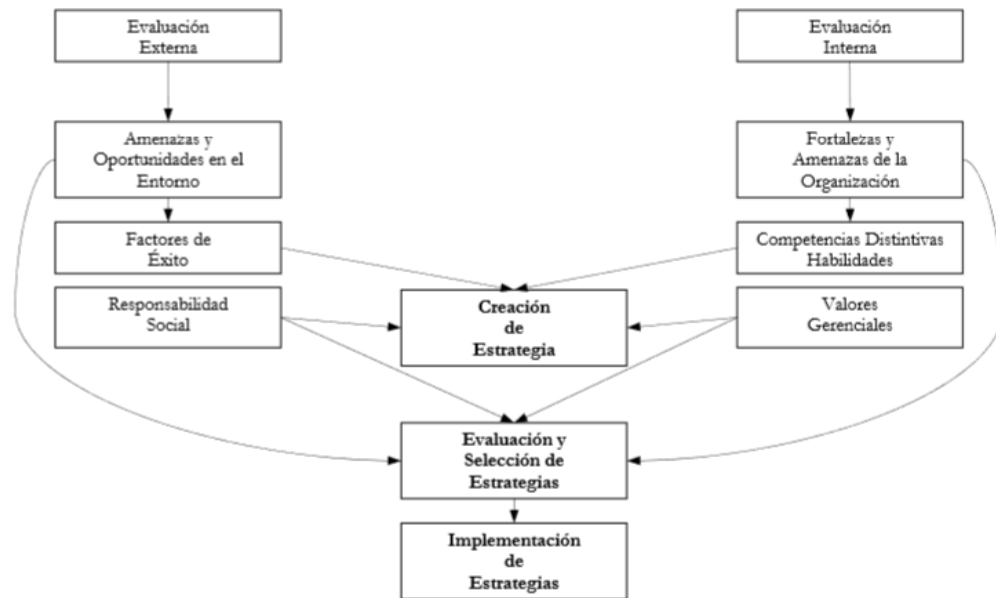
Fuente: (Guerra, 2004).

Bajo esta connotación de la implementación de la estrategia, Mintzberg (1994) plantea en su escuela de diseño estratégico, la creación de estrategias tomando en cuenta una evaluación de factores externos que evidencien las amenazas y oportunidades del entorno, conducentes a factores de éxito teniendo en cuenta la responsabilidad social empresarial y una evaluación interna que revele las fortalezas y debilidades propias de la compañía, evidenciando las competencias distintivas y habilidades, adicionalmente los valores gerenciales que son vitales para la creación de la estrategia organizacional; luego de esta etapa de creación, viene la evaluación y selección de estrategias seguido de su implementación (ver Gráfico 3).

Otros autores como Grant (2002), le dan un enfoque a la planeación estratégica hacia las finanzas, el control presupuestal, estrategias de crecimiento empresarial y modelos de planificación de inversiones, dando un giro a los temas clásicos de la planeación. Así mismo, Porter (1985) la define en términos del valor para la empresa, señala que la ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor para Porter representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. Señala que una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, se

puede afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva”.

Gráfico 3. Modelo de planeación estratégica de Mintzberg.



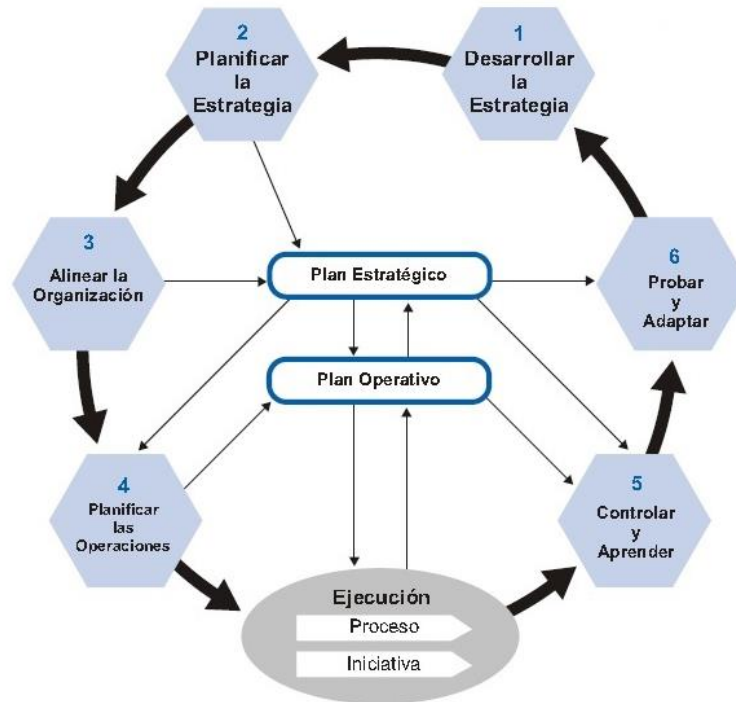
Fuente: (Mintberg, 1994).

Finalmente, el modelo gerencial de Kaplan y Norton (2008) propone la integración de la estrategia con la operación, a través de un Sistema Gerencial Estratégico (SGE) compuesto por seis etapas (ver Gráfico 4):

- Desarrollar la Estrategia que consiste en el análisis y la propuesta.
- Traducir la estrategia, donde se definen los objetivos y los temas estratégicos, seleccionando las metas y medidas (Balanced Scorecard), estrategias e iniciativas.
- Alinear a la organización, donde se pretende formular las iniciativas y estrategias por áreas funcionales o unidades de negocio.
- Planificar las operaciones, mejorando procesos claves, desarrollando planes de ventas y planificando la capacidad de recursos y presupuestos.
- Controlar y aprender de los problemas, las barreras y los desafíos, realizando revisiones estratégicas, operativas y calculando indicadores de desempeño.

- Validar y adaptar la estrategia llevando a cabo un análisis de rentabilidad, examinar estrategias emergentes que han surgido de iniciativas y estrategias aplicadas, de esta manera volver a iniciar el ciclo, continuando con el sistema gerencial.

Gráfico 4. Sistema Gerencial Estratégico.



Fuente: (Kaplan & Norton, 2008).

4.1.3.1 Diseño, ejecución y evaluación de la estrategia. A partir del ciclo presentado, se define el modelo con el cual se va a implementar la estrategia de acuerdo a Kaplan & Norton (2008). En ese sentido, es preciso resaltar en el diseño de la estrategia el establecimiento de los objetivos estratégicos, metas, actividades, indicadores e iniciativas, con las que se va a llevar a cabo la estrategia. Para este punto, se tiene la información inicial para crear los dos elementos centrales para la implementación de la estrategia: el mapa estratégico y el cuadro de mando integral (CMI). Posteriormente, para evaluar el entorno competitivo y operativo se aplica el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) y la evaluación DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).

Para la implementación, se parte de las iniciativas estratégicas planteadas para asignar recursos y responsabilidades. Es preciso definir actividades puntuales con las cuales pueda generarse valor para la organización y puedan ser medidas en el tiempo.

En la parte de evaluación y monitoreo, señalan Kaplan & Norton (2008) que es necesario realizar reuniones de seguimiento de dos tipos. La primera para revisar las operaciones de la estrategia, y la segunda, para hacer la evaluación general del diseño. El resultado de este ejercicio es la determinación de los aspectos de mejora o ajuste de la estrategia, garantizando que la implementación planteada se lleve a cabo con la menor cantidad de variaciones.

4.1.4 Planificación estratégica y desempeño financiero. La relación entre la planificación estratégica y el desempeño financiero se presenta soportado en lo señalado por Salazar (2005). Menciona la autora que el tema resulta polémico, por cuanto falta una base teórica adecuada para analizar las diversas variables que miden el desempeño financiero lo que genera distintos resultados dependiendo cuál se utilice. En ese sentido, indica Salazar que el enfoque de la asociación entre planificación estratégica y el desempeño se da desde la terminología, características del proceso, el enfoque de las investigaciones, las variables contingentes incluidas en los estudios, el cuestionamiento de la utilidad de la planeación estratégica, entre otros.

Por consiguiente, la relación de los dos conceptos se establece desde tres áreas de estudio de acuerdo con Salazar:

1. La existencia de la planeación estratégica y su relación con el desempeño, donde se analizan los resultados en función de la cultura de planeación estratégica que posee la empresa, del horizonte de planeación, de la calidad del proceso y del grado de logro de objetivos.
2. El análisis del contenido de la planeación estratégica, considerando las estrategias que llevan a cabo las empresas con un desempeño superior al promedio y tomando en cuenta la industria en la que se encuentra la organización.
3. El desempeño financiero está determinado por la relación contingente entre la estrategia y el ambiente, donde la selección de las estrategias está en función de los factores del entorno y de las capacidades de la empresa, como las habilidades directivas, la experiencia y el estilo de dirección del dueño y/o gerente.

Salazar (2005) refiere a Bracker & Pearson (1986) quienes argumentaban que la orientación directiva, la sofisticación del proceso de planeación, el historial de planeación, el ambiente externo, la edad y el tamaño de la empresa, ayudan a explicar la relación entre la planeación estratégica y el desempeño financiero. Salazar manifiesta que los resultados de este trabajo sostienen que la planeación estratégica ejerce un impacto positivo en el desempeño de la organización.

Con lo anterior, el enfoque de este trabajo para determinar la relación de la PE y el desempeño financiero se da desde el área de estudio número tres presentada por Salazar (2005).

4.2 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS DE ASEO Y MANTENIMIENTO

4.1.5 Estudios previos realizados sobre la planeación estratégica en empresas del sector de aseo y mantenimiento. Inicialmente, dentro del proceso de investigación se indagó sobre estudios de caso y otros proyectos de investigación realizados en las 10 Universidades clasificadas por el Modelo de Indicadores del Desempeño de la Educación – MIDE, como las de mejor desempeño en Colombia con corte a Julio del año 2015. El objetivo fue identificar qué otros estudios se han realizado en el país relacionados con este trabajo, con ello, podrían rescatarse aportes significativos para la definición de la herramienta de planificación estratégica para el sector.

Los estudios y resultados del proceso indagatorio se presentan a continuación:

- a. **Universidad de los Andes:** En el repositorio digital de trabajos de grado de la Universidad de los Andes se han buscado aquellos trabajos relacionados con la planeación estratégica en el sector servicios, con esta búsqueda se encontró:
 - Monografía para optar al título de Magister en administración, Factores de competitividad y competencias distintivas comunes de la pyme gacela del sector servicios en Bogotá. Por Jorge Alberto Hernández Mora, Luis Eduardo Peña Reyes y Orlando Velásquez Palacio (2005).

Los autores referencian las empresas Gacela, como aquella que han crecido considerablemente en cuanto a rentabilidad de manera constante durante los últimos 3 años, citando las 10 más representativas.

Han identificado 6 factores de competitividad y evaluado a sus 10 empresas Gacela, referente a los mismos, esto factores son: Gestión Estratégica, Innovación, productividad, cultura organizacional, Internacionalización, Gestión del talento humano. Para estas organizaciones el factor más desarrollado es la productividad y la gestión estratégica, con una autoevaluación referente al desarrollo de estos factores para la competitividad de 4.22 en promedio y 4.10 en gestión estratégica, con una escala de 1 a 5.

Destacan frases importantes de Sharon Oster relativas a la gestión estratégica: *“Cada vez más una porción considerable del desempeño del comportamiento de las organizaciones es el resultado de la planeación estratégica deliberada”* y luego hablando de la planeación estratégica como la Administración del cambio *“con base en tres ingredientes, un estudio interno de la empresa, un análisis de su ambiente y*

una consideración detallada de sus rivales, la organización puede empezar a preparar un plan para avanzar en una nueva dirección”.

b. **Universidad Nacional de Colombia:** Se encontraron dos trabajos de grado en modalidad de tesis de maestría en el repositorio digital de la UNAL, relativos a la planeación estratégica de mipymes:

- Juan Ricardo Rueda Sosa (2014). Diseño de un modelo de planeación estratégica soportado en el sistema gerencial de Kaplan y Norton, aplicable a las mipymes de reciente creación originadas como proyectos formales de emprendimiento en Bogotá. Analiza la cultura de implementación de la planeación estratégica en las empresas creadas como proyecto de emprendimientos en la ciudad de Bogotá, identificando aspectos como la carencia de una visión estratégica inicial como motivo para la mortalidad de las empresas.

El autor diseña un modelo de planeación estratégica basado en las teorías de Kaplan y Norton, que contribuya a mejorar las ventajas que se pueden conseguir con la aplicación de sus pilares para disminuir la mortalidad de las empresas. El autor concluye que la sostenibilidad y el crecimiento de las Mipymes de reciente creación pueden fortalecerse si se desarrollan procedimientos de planeación estratégica.

- Edwin Hernando Mora (2013). Nivel de competitividad de las mipymes de Bogotá. Análisis por dimensiones estratégicas. Maestría tesis. Este trabajo muestra un análisis de la competitividad de las empresas del sector comercial y de servicios en la ciudad de Bogotá, utilizando una herramienta llamada Mapa de Competitividad del BID, buscando evidenciar debilidades para proponer estrategias de fortalecimiento de sus áreas críticas. La aplicación de la herramienta a las 179 empresas de la muestra reveló que las empresas del sector servicios se encuentran en un nivel “muy alto” de competitividad, se evidenció mediante la investigación que existen varios programas gubernamentales que han contribuido a fortalecer la competitividad en las empresas de este sector.

c. **Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario:** Se encontró un estudio de caso realizado para la empresa Grandesa Ltda:

- Santiago Torres y Laura Ardila (2014). Estudio de caso, Análisis de futuro sobre la perdurabilidad de la empresa Grandesa Ltda. Al horizonte del año 2030. El caso permite evidenciar el funcionamiento de las empresas desde sus áreas y contribuir a desarrollar escenarios favorables para la supervivencia, teniendo en cuenta que es una empresa familiar y según datos de Bancoldex este tipo de empresas no pasa de la segunda generación.

Como conclusión del trabajo, según las herramientas de diagnóstico aplicadas, los autores evidenciaron que la empresa tiene grandes fortalezas, pero necesita hacer ajustes sobretodo en el área de mercadeo para una mayor penetración en el mercado y búsqueda de nuevos nichos, no tendrá dificultades mayores para su funcionalidad en el futuro.

- d. **Universidad de la Sabana:** En esta institución no se encontraron proyectos asociados directamente con el tema del proyecto, pero se puede relacionar un proyecto de grado a nivel de maestría para optar por el título de Magister en Diseño y Gestión de procesos.
 - García Guerrero, Héctor (2013). Aplicación de la dinámica de sistemas a la administración del recurso humano operativo en la prestación del servicio de aseo institucional. El proyecto ofrece una descripción del sector servicios de aseo institucional, evidenciando los problemas causados en la prestación del servicio y la calidad del mismo debido a la alta rotación y ausentismo del personal, el estudio logra definir variables y articularlas en una simulación de procesos, concluyendo unas necesidades de contratación restringidas, acorde a los proyectos y los niveles de satisfacción y proyecta un costo operacional específico para un periodo.
- e. **Universidad Eafit:** En esta institución se encuentra un estudio de caso referente a la competencia en el mercado en los servicios de aseo:
 - Jesús Botero García (2008). Competencia en el mercado: el caso de los servicios de aseo en Colombia. El autor centra el análisis en un término llamado “fallos de mercado” analizándolos en 5 grupos: Poder de mercado, asimetría de información, externalidades, bienes públicos y mercados incompletos; estos fallos son aprovechados por las compañías para obtener eficiencia y productividad, obligando a las otras compañías a igualar o reducir precio al costo Marginal. Este análisis es realizado para empresas de disposición de residuos sólidos en Colombia.
- f. **Universidad de Antioquia:** En el repositorio digital de la biblioteca de esta Institución no se encontraron proyectos de grado u otros trabajos de investigación relacionados con el tema de la presente investigación.
- g. **Pontificia Universidad Javeriana:** El repositorio de la universidad muestra un trabajo donde se detalla una propuesta para planeación estratégica en Pymes del sector servicios.
 - Nubia Barragán Dueñas (2012). Guía metodológica para la planificación estratégica en pymes del sector servicios basada en *Balanced Score Card*. El trabajo nos ofrece una descripción del ámbito socio económico de las

microempresas en el país, mostrando la participación en la generación de empleo y en la producción bruta nacional. En síntesis, el autor pretende establecer un vínculo entre los planes e indicadores de corto plazo, con las metas y objetivos empresariales a largo plazo, contribuyendo a disminuir la brecha entre ellos; para esto utiliza la herramienta cuadro de mando integral o *Balanced Score Card*.

De acuerdo al autor del proyecto, las Pymes en Colombia no se encuentran preparadas para definir correctamente su misión y visión, adicional la medición de indicadores de basa en gestión de la atención y satisfacción del cliente, así como la calidad de los procesos y servicios; reflejando que la empresa se debe ver como un todo, donde también se debe medir el cumplimiento de las metas propias de las organizaciones en términos de crecimiento y rentabilidad financiera. Soportado en las teorías como las de Michael Porter, David Norton, Robert Kaplan y otros, se plantea una guía para implementar planeación estratégica que logre que las empresas de servicio se organicen y trabajen de una mejor forma para alcanzar todos sus objetivos, además de hacer un seguimiento mínimo trimestral y cálculo de indicadores anuales, haciendo ajustes y evaluando el real cumplimiento de sus metas.

- h. **Universidad CES:** En el repositorio digital de esta institución no se encontraron trabajos relativos a la planeación estratégica en el sector servicios de aseo u otros similares al tema del presente estudio de caso.
- i. **Universidad ICESI:** Se encontró un estudio asociado a la sostenibilidad:
 - López Astudillo, A. (2006). La ruta de la sostenibilidad. Estudios Gerenciales. Es un artículo sobre el camino a la sostenibilidad que toma en cuenta los aspectos sociales, económicos y ambientales aplicados al mundo empresarial, puede ser una guía para hablar de las empresas del sector servicios de aseo en términos de sostenibilidad.
- j. **Universidad Industrial de Santander (UIS):** En el repositorio digital de esta institución educativa no se encontraron trabajos de investigación o estudios de caso relacionados con el tema del presente proyecto.

4.1.6 Empresas del sector y su planeación, contexto general. El sector de prestación de servicios de aseo y mantenimiento de instalaciones en Bogotá es un gremio creciente, según datos de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), actualmente existen 1.251 empresas dedicadas a estas labores en la ciudad; hasta el año 2018 en Colombia la clasificación de gran empresa estaba dado por la cantidad de empleados y el volumen de sus activos, según datos de la cámara de comercio, para este sector solo dos de las organizaciones cumplen las condiciones para ser clasificadas como grandes empresas, estas son: Eulen Colombia S.A. y CASA Limpia S.A., detrás de ellas se ubican 24 empresas que se consideran medianas empresas por esta misma clasificación.

Para efectos del presente estudio se solicitó el apoyo de las dos grandes empresas y dos más de las clasificadas como medianas que en volumen de activos se acercaran a la clasificación de gran empresa, esto para obtener datos de empresas muy representativas del sector en la ciudad de Bogotá. Las empresas que accedieron a entregar información y atender al estudio son:

- EULEN COLOMBIA S A
- SERVIASEO

Se presentan en el cuadro 1 y cuadro 2 información de base sobre las dos empresas para el análisis de este trabajo.

Cuadro 1. Información de base empresa Eulen Colombia S.A.

Antigüedad	18 años de su creación en Colombia.
Servicios prestados	Facility services, limpieza, servicios auxiliares, mantenimiento, medio ambiente y servicios sociosanitarios.
Sistema de Gestión	Gestión de Calidad, Gestión Ambiental.
Misión	La prestación de los servicios generales que nuestra sociedad- cada vez con mayor intensidad y variedad - demanda, teniendo como fundamento la creación de valor, el compromiso ético y social y el respeto al medio ambiente.
Visión	Proporcionar servicios generales de calidad, con el mínimo impacto ambiental posible, que contribuyan a mejorar el desarrollo y bienestar de las personas.
Política	Política de Gestión Integrada: El grupo Eulen de Sociedades, dedicado a la prestación de servicios generales a las empresas, se halla comprometido con la aplicación, en todas sus actividades, de una política que le permita asegurar a sus clientes, el mayor grado posible de satisfacción, siendo fundamento de su comportamiento la creación de valor, el compromiso con criterios éticos, el respeto al medio ambiente, así como la protección de sus trabajadores frente a riesgos que comprometan la seguridad y salud en el trabajo.

Cuadro 1. (Continuación)

	<p>La política de nuestro sistema integrado de gestión no solo comprende los aspectos directamente referidos a la prestación de los servicios , sino también el conjunto de relaciones que nos unen con clientes, empleados, accionistas, proveedores, colaboradores y entorno social y todo ello con el fin de proporcionar a todos seguridad y confianza en nuestro grupo, en el marco de un deseo constante de perfeccionar nuestros sistemas de gestión que han de construir punto de referencia para establecer y revisar los objetivos de la compañía.</p> <p>Una verdadera cultura preventiva exige la que gestión de calidad, de la prevención, del respeto al medio ambiente en todas sus manifestaciones, de la seguridad y de la salud de los trabajadores, en cada una de las fases de la cadena productiva y no solo en el momento de la evaluación del riesgo, quede integrada dicha gestión en toda la línea jerárquica de la compañía y tenida en consideración y valorada al negociar con el cliente las condiciones en las que se ha de prestar el servicio.</p> <p>Nuestra meta es la de que nuestros servicios se caractericen y tengan como señal la identidad, frente a los de otros competidores, nuestro compromiso efectivo de cumplir toda normativa que les sea de aplicación en todos los capítulos de la política del gestión integrada , junto con toda la normativa interna de la compañía que prevé periódicas auditorias independientes para realizar y garantizar el efectivo cumplimiento de dichas normativas, y todo ello tanto en las relaciones externas como en las internas de la empresa y en todas las actuaciones de nuestro empleados, que tiene suscrito su compromiso de aplicación de todos estos principios con la consiguiente responsabilidad de llevarlos a efecto.</p> <p>Además, el grupo EULEN cumple y garantiza el cumplimiento de toda la normatividad legal, en materia de protección de datos de carácter personal, aspecto especialmente sensible y relevante en el ámbito de los servicios sociales y sanitarios que la compañía desarrolla.</p> <p>Finalmente deseo animar a todos los que formamos este grupo de empresas y a todos los que con ellas, por uno o por otro título tiene relación, a tomar parte activa en nuestro compromiso con la calidad, el medio ambiente, el control de la contaminación, el ahorro energético y la seguridad y salud en el trabajo. Y para que este compromiso llegue al general conocimiento queda a disposición de todos en nuestra página web: www.eulen.com</p> <p>Firma: María José Álvarez Mezquiriz / Presidenta Ejecutiva. Madrid, 25 de febrero de 2016.</p>
<p>Actividades básicas de planeación</p>	<p>Organización por procesos, sistema de gestión de calidad implementado y certificado con ISO 9001:2015. Las actividades de la empresa se controlan con los indicadores del sistema de gestión de calidad. Modelo de planeación estratégica a 5 años.</p>
<p>Otros</p>	<p>Casa matriz en España, con presencia en 14 países, su mercado objetivo es el sector privado.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir del proceso de entrevistas con los directivos de Eulen Colombia S.A. y la revisión de su página web.

Cuadro 2. Información de base empresa Serviaseo S.A.

Antigüedad	48 años en el mercado.
Servicios prestados	Lavado de alfombras y tapizados, Aseo, Servicio y atención a cafetería, lavado de fachadas y vidrios de altura, Mantenimiento técnico locativo, Desinfección y ambientación de áreas, Fumigación y control de plagas, Mantenimiento profesional de pisos.
Sistema de Gestión	Sistema de gestión implementado y certificado según ISO 9001 versión 2008.
Misión	Suministrar personal altamente calificado y entrenado, desarrollando e innovando permanentemente técnicas, procedimientos y equipos de limpieza, siendo acorde con las necesidades de nuestros clientes, brindando a nuestros empleados y familias de nuestra organización, los medios de bienestar, seguridad social y desarrollo personal, aptos para generar la productividad y rentabilidad adecuada a los objetivos de sus accionistas.
Visión	N/A
Políticas	<p>POLITICA DE CALIDAD</p> <p>Apoyados en nuestros valores, empleando el recurso humano idóneo, mejorando continuamente y brindando servicios de aseo, mantenimiento técnico locativo y cafetería de excelente calidad, SERVIASEO S.A. genera la satisfacción de sus clientes, suministrando las técnicas, equipos e insumos necesarios para la prestación integral del servicio.</p> <p>OBJETIVOS DE LA CALIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el desempeño del personal operativo disminuyendo la rotación de su puesto de trabajo. - Proporcionar la formación apropiada en técnicas de Aseo, Mantenimiento técnico locativo y Cafetería tanto a nivel operativo como de supervisión. - Incrementar la efectividad de los servicios mediante la optimización de cada proceso. - Generar un nivel de ventas que permita mantener e incrementar la rentabilidad operacional de la empresa. - Programar oportuna y eficientemente todos los recursos necesarios para la prestación de los servicios. <p>Controlar permanentemente la cobertura de los servicios contratados.</p>
Actividades básicas de planeación	Decisiones a través de junta de socios.
Otros	Empresa dedicada especialmente al sector público, instituciones estatales y algunas privadas.

Fuente: Elaboración propia a partir del proceso de entrevistas con los directivos de Serviaseo y la revisión de su página web.

4.1.7 Procesos de diseño, implementación y seguimiento de planificación estratégica de las empresas estudio de caso. Esta sección busca identificar los procesos de diseño, implementación y seguimiento dentro del modelo de gestión de las empresas Eulen Colombia y Serviaseo. Desde esta definición se establecen las variables de análisis relacionadas con el proceso de planificación estratégica y el desempeño financiero de las empresas estudio de caso.

Modelo de gestión Eulen Colombia

Se realizó entrevista personal al gerente del grupo EULEN COLOMBIA el 16 de marzo del año 2018. Las siguientes son los elementos de gestión identificados en la empresa:

Cuadro 3. Modelo de gestión Eulen a través de las fases de diseño, implementación y seguimiento

Fase de diseño
<ul style="list-style-type: none"> • Para la planeación estratégica se inicia con la realización de una matriz FODA, de esta forma se estructura la planeación acorde a los hallazgos de la matriz y las expectativas de la empresa en el término de 5 años siguientes. • Algunos de los pilares principales de la planeación estratégica son: el plan de marketing, plan cuentas y medios de comunicación y el sistema de gestión de calidad. • La organización plantea objetivos generales que son desglosados y asignados a los líderes de áreas o procesos, con ellos toda la empresa se compromete con la ejecución de las estrategias. • La empresa cuenta con un sistema de gestión integral, con línea de calidad, gestión ambiental y Seguridad y salud en el trabajo, certificado con las versiones vigentes de las normas guía.
Fase de Implementación
<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de gestión de calidad ha establecido indicadores de gestión para todos sus procesos y se encuentran alineados con la planeación estratégica corporativa, de manera tal que, al hacer seguimiento a los indicadores en los procesos del sistema de gestión, se hace seguimiento al cumplimiento de la planeación estratégica, cuando aparecen desviaciones o incumplimiento a lo estipulado, se puede tomar acciones correctivas de manera oportuna. • Como estrategia complementaria, la organización ha formado un equipo I+D+I (Investigación desarrollo e innovación) que se encarga de estudiar opciones de mejora a los servicios prestados, a los equipos, buenas prácticas, eficiencias, nuevas metodologías para los servicios de la empresa. • La organización valora a su personal como su activo más importante, dentro de sus principios se encuentra el buen trato a sus trabajadores. Esto ha contribuido a tener un nivel de rotación de personal bajo, comparado con las demás empresas de su mismo sector. La estrategia es llamada “cadena del buen trato”. • La base para el éxito sostenido de la organización es el enfoque en el buen trato al personal, donde el trabajador siempre es primero, para el mismo se diseñan planes de carrera y sucesión garantizando la continuidad del negocio y la promoción de los trabajadores.

Cuadro 3. (Continuación)

Fase de seguimiento
<ul style="list-style-type: none">• La empresa calcula indicadores de gestión de manera bimestral, esto es responsabilidad de los dueños de procesos. Los indicadores de flujo de caja se calculan de manera mensual, todo esto se lleva a comité de calidad de manera semestral, pero una vez al año se realiza la revisión por la dirección, donde además de todos los requerimientos de las normas del sistema integral, es revisada la ejecución de la planeación estratégica.• El seguimiento continuo al sistema de gestión y la planeación estratégica corporativa permiten tomar acciones correctivas o de mejora y evitar desviaciones a lo planeado, así como realizar ajustes si los cambios del panorama externo o interno así lo requieren.

Fuente: Elaboración propia a partir del proceso de entrevistas con los directivos de Eulen y la revisión de su página web.

Modelo de gestión Serviaseo

Se realizó entrevista personal al gerente de la empresa Serviaseo el 14 de marzo del año 2018. Las siguientes son los elementos de gestión identificados en la empresa:

Cuadro 4. Modelo de gestión Serviaseo a través de las fases de diseño, implementación y seguimiento.

Fase de diseño
<ul style="list-style-type: none">• Compañía de origen familiar, actualmente cuenta con más de 2500 trabajadores; inicialmente prestaba servicios de aseo y vigilancia privada, actualmente se dedica solo a la prestación de servicios de aseo.• La compañía cuenta con un sistema de gestión de calidad implementado con la norma ISO 9001 versión 2008, la gestión por procesos ha contribuido a la organización y establecimiento de la metodología de trabajo, en las reuniones de seguimiento al sistema de gestión, así como en las de junta de socios se toman las determinaciones sobre estrategias y proyectos en los cuales la empresa desea participar.

Cuadro 4. (Continuación)

Fase de Implementación
<ul style="list-style-type: none"> • La organización se ha enfocado en la prestación de servicios a entidades del sector público, que representan el 90 % de sus clientes. • Como metodología para garantizar la buena prestación del servicio, se imparte al personal seleccionado para nuevos cargos, capacitación en las últimas técnicas para la operación, esto incluye manejo de nuevos equipos para labores de aseo, prácticas seguras, uso de productos químicos, entre otros temas. • Desde la gerencia de la organización se ha definido que el buen trato a los colaboradores y el cumplimiento de los requisitos legales para con los entes de control y los trabajadores son prioritarios, convirtiéndose en una estrategia corporativa que los ha sostenido en el mercado por 48 años. • La gerencia de SERVIASEO toma decisiones estratégicas que los conduzcan al crecimiento sostenido en su sector, sin estar enmarcado en una planeación estratégica, no se tiene horizonte definido para cumplir metas o estrategias de manera formal, sin embargo, está claro que la organización toma las mejores decisiones y que a través de los años, esta forma de operar los ha conducido a ser una de las empresas líderes del sector.
Fase de seguimiento
<ul style="list-style-type: none"> • SERVIASEO recomienda una planeación a corto plazo, sencilla, con metas claras y precisas, que se puedan cumplir, que sea aceptada en la organización, debe apuntar a la sostenibilidad y hacer honores a la honestidad. • El seguimiento a los planes, programas, cierre de proyectos y demás asuntos relacionados con la gestión y el desarrollo de la compañía se ejecutan de manera periódica, en junta de socios, mínimo una vez por semestre o cuando un proyecto o situación de la compañía lo amerite.

Fuente: Elaboración propia a partir del proceso de entrevistas con los directivos de Serviaseo y la revisión de su página web.

Cuadro 5. Comparativo De Componentes De Planeación

COMPONENTES DE P.E.	EULEN COLOMBIA S.A.	SERVIASEO S.A.
Políticas de Gestión.	X	X
Gobierno Corporativo.	X	
Sistema de gestión de calidad actualizado.	X	
Indicadores de gestión por proceso.	X	X
Mercado objetivo definido.	X	X
Plan de marketing.	X	
Proceso de selección y entrenamiento de personal.	X	X
Documento de planeación estratégica con planes y programa, responsables y horizontes de tiempos.	X	
Análisis de factores externos e internos.	X	X
Proceso de investigación, desarrollo e innovación.	X	
Total Componentes identificados en empresa	10	5

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recolectados en entrevistas con las dos empresas del estudio.

Para finalizar este numeral se presenta este cuadro comparativo identificando los atributos de planeación estratégica se encuentran en cada una de las empresas objeto de este estudio de caso, se evidencia que Eulen presenta una planeación estratégica robusta con componentes definidos, claros y actualizados, en la empresa Serviaseo también se muestra una metodología establecida de hacer las cosas aplicada a sus proyectos y actividades, sin embargo no cuenta con la misma cantidad de componentes ni el grado de actualización de su competidor.

4.1.8 Definición de las variables de desempeño para analizar. Teniendo en cuenta el contexto estratégico y los modelos de gestión de las empresas estudio de caso, se mencionan a continuación las variables que se evidenciaron para evaluar el desempeño de las compañías con relación a la implementación de un proceso de planificación estratégica; así como los factores de éxito (ver cuadro 6 Cuadro 6. Variables para la evaluación de desempeño).

Cuadro 6. Variables para la evaluación de desempeño

Variables para la evaluación de desempeño
Marco estratégico (diagnostico interno y externo, planteamiento de estrategias corporativas)
Competitividad (en términos de más y mejores servicios ofertados)
Cantidad de personal
Optimización de recursos económicos
Fidelización de clientes

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 7. Criterios de éxito

Criterios de éxito Empresarial
Reconocimiento institucional
Preferencia como empleador en el sector
Vigilancia tecnológica y Nuevas tecnologías
Bienestar al personal
Optimizar recursos

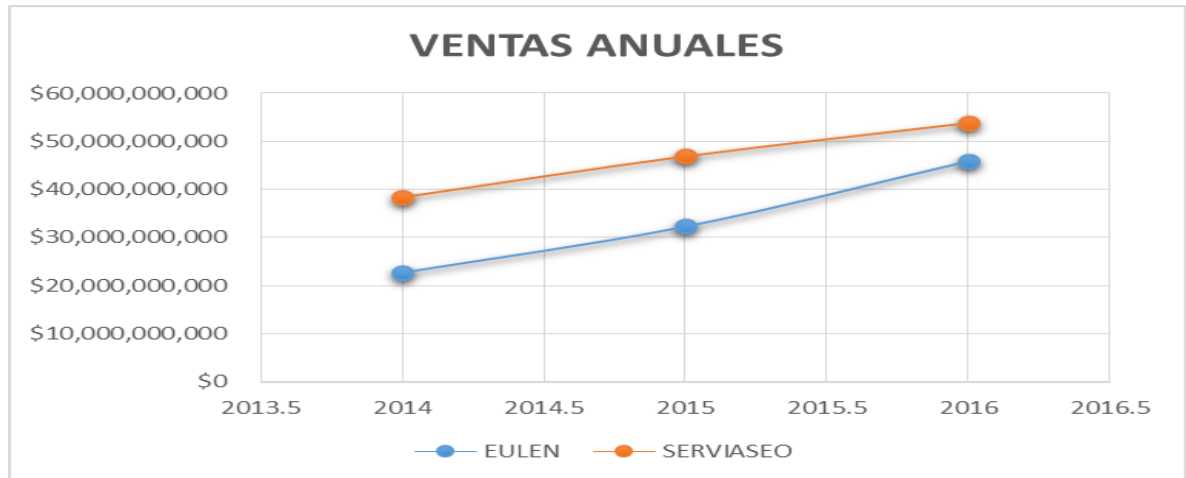
Fuente: Elaboración propia

4.1.9 Formulación de indicadores financieros. La definición de indicadores corresponde a la búsqueda de herramientas para medir el desempeño empresarial (Ortiz G., 2009). En ese sentido, Óscar León García (2016) señala que los indicadores permiten la medición de estabilidad, capacidad de endeudamiento, liquidez, rendimiento y utilidades de la empresa. De igual forma, menciona que son tres los principales tipos de indicadores que la entidad debe manejar:

- Endeudamiento: Aquellos que miden la capacidad que tiene la empresa de contraer obligaciones para financiar sus operaciones e inversiones, así como respaldar estas operaciones con su propio capital. Buscan evaluar la capacidad que tiene la entidad para responder a sus obligaciones con su patrimonio.
- Rentabilidad: Aquellos que miden la capacidad que tiene la empresa mantenerse sostenible en el tiempo como resultado de la administración de costos y gastos e incremento de la utilidad.
- Liquidez: Aquellos que miden la capacidad que tiene la empresa de generar dinero efectivo para responder por sus compromisos y obligaciones con vencimientos a corto plazo. De igual forma, sirven para determinar la solidez financiera de la entidad en respuesta a sus obligaciones de corto plazo.

4.1.10 Análisis del desempeño financiero de las empresas del sector aseo y mantenimiento. A partir de lo anterior se presenta el resultado financiero de las dos empresas estudio de caso, en términos de la relación de ventas, la utilidad generada, el balance y los indicadores financieros. Inicialmente, las ventas de las empresas tienen un comportamiento ascendente a través del tiempo, sin embargo, una de ellas cuenta con una pendiente mayor dado que su volumen de ventas aumenta más rápidamente y de una manera constante, aun siendo más joven en el mercado (ver. Gráfico 5).

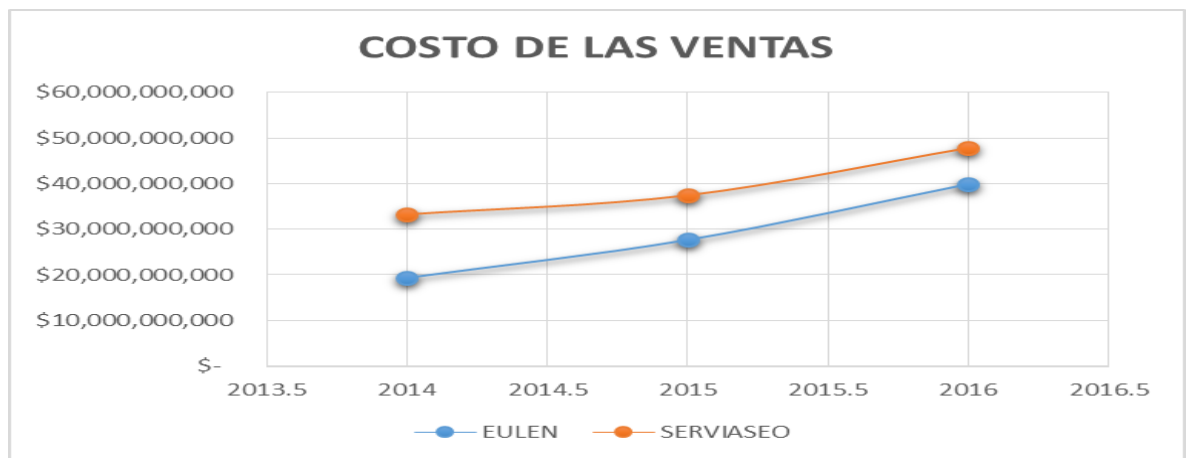
Gráfico 5. Relación de ventas anuales



Fuente: Elaboración propia a partir de los reportes financieros de las empresas estudio de caso

Para ambas empresas el costo de las ventas aumenta periodo a periodo, en la misma proporción que han aumentado sus volúmenes de ventas (ver Gráfico 6).

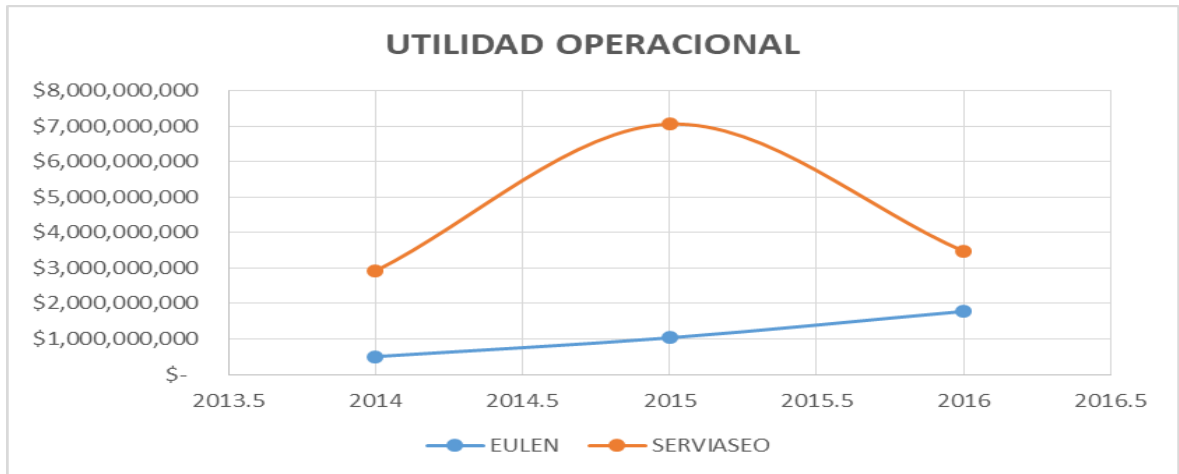
Gráfico 6. Relación del costo de ventas



Fuente: Elaboración propia a partir de los reportes financieros de las empresas estudio de caso.

La utilidad operacional de las empresas mantiene un comportamiento ascendente, sin embargo, para SERVIASEO en su periodo 2015 la utilidad es significativamente superior ya que obtuvo mayores contratos con el Estado, relacionado con los demás factores financieros de análisis se comportaron de manera estable durante este mismo periodo, es decir, la empresa demuestra su capacidad de prestación del servicio por su capacidad instalada, sin sacrificar sus utilidades operacionales, y por el contrario, se han logrado mayores ganancias en el periodo (ver Gráfico 7).

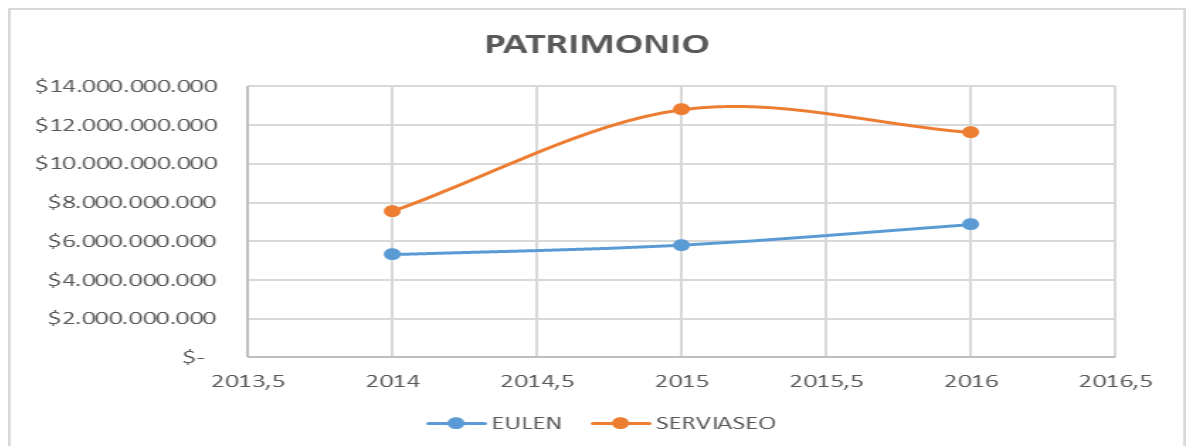
Gráfico 7. Relación de utilidades operacionales.



Fuente: Elaboración propia a partir de los reportes financieros de las empresas estudio de caso.

El patrimonio se comporta de manera ascendente a través de los años en ambas empresas, mostrando creación de valor y aumento en su capacidad de prestación de servicios. La empresa SERVIASEO tuvo un aumento en su patrimonio para el periodo 2015, por mayor número de ventas y su gran capacidad instalada, la cual contribuyó para tener unas elevadas utilidades en este periodo (ver Gráfico 8).

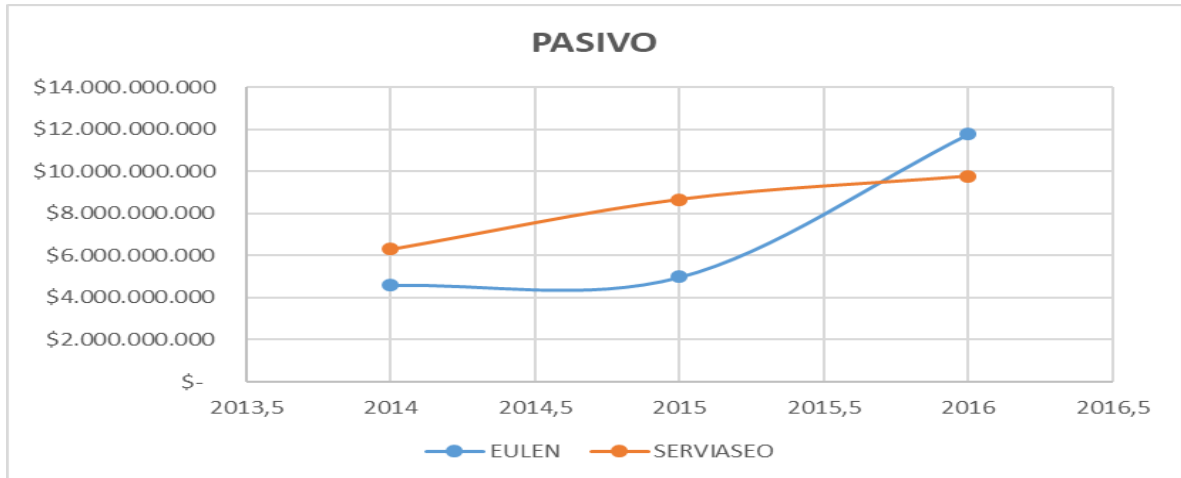
Gráfico 8. Relación del patrimonio.



Fuente: Elaboración propia a partir de los reportes financieros de las empresas estudio de caso.

Los pasivos de la empresa se comportaron de manera ascendente, pero se evidencia que la pendiente para la empresa EULEN es superior. Para mantener su volumen de ventas y soporte a la prestación del servicio, EULEN debe incrementar en mayor proporción sus pasivos (ver gráfico 9).

Gráfico 9. Relación del pasivo



Fuente: Elaboración propia a partir de los reportes financieros de las empresas estudio de caso

Es posible inferir a través de las gráficas anteriores que la empresa SERVIASEO SA tiene un mejor desempeño financiero al tener una mayor trayectoria en el mercado, con una gran cantidad de clientes. Sus ingresos por ventas son superiores, al igual que su patrimonio y su utilidad operacional. A través del tiempo esta organización ha adquirido bienes inmuebles que le permiten tener un menor costo para sus operaciones, relacionado con el volumen de prestación del servicio.

Sin embargo, la empresa EULEN muestra un comportamiento creciente en sus ventas, sus utilidades y patrimonio. Es una empresa mucho más joven en el mercado y aunque prestan el mismo tipo de servicio, se ha posicionado en el segmento de clientes del sector privado, generando altos ingresos, continua expansión y un crecimiento sostenido a través de los años.

Para dar un mejor soporte a lo expuesto anteriormente se han calculado los indicadores financieros básicos para las dos empresas y se comparan con el promedio del sector, estos indicadores se han calculado sobre las empresas catalogadas por la cámara de comercio (2017) como grandes y medianas empresas (PYMES) en la prestación de servicios de aseo y mantenimiento de instalaciones en la ciudad de Bogotá.

Cuadro 8. Índices de liquidez

INDICES DE LIQUIDEZ				
	EMPRESA	AÑO DE REFERENCIA		
		2014	2015	2016
CAPITAL DE TRABAJO (act cte - pas cte)	SECTOR	\$ 2,495,189,755	\$ 2,988,832,881	\$ 3,454,828,884
	EULEN COLOMBIA S A	\$ 3,940,106,000	\$ 4,314,066,000	\$ 4,762,664,000
	SERVIASEO S.A. SERVIASEO	\$ 6,419,071,432	\$ 10,329,862,735	\$ 10,264,520,175

	EMPRESA	AÑO DE REFERENCIA		
		2014	2015	2016
RAZON CORRIENTE (act cte / pas cte)	SECTOR	2.20	2.30	2.94
	EULEN COLOMBIA S A	1.86	1.86	1.40
	SERVIASEO S.A. SERVIASEO	2.51	2.86	2.76

Fuente: Elaboración propia a partir de los reportes financieros de las empresas estudio de caso

Ambas empresas demuestran que cuentan con activos a corto plazo para solventar sus deudas, adicionalmente que el mismo capital es superior al promedio de capital con que cuentan las demás empresas en el sector.

Cuadro 9. Índices de rentabilidad

INDICES DE RENTABILIDAD				
	EMPRESA	AÑO DE REFERENCIA		
		2014	2015	2016
ROA - RENTABILIDAD DEL ACTIVO (Uneta/((total activos año 1 + total activos año 2)/2))	SECTOR		10.57%	13.00%
	EULEN COLOMBIA S A		4.79%	6.09%
	SERVIASEO S.A. SERVIASEO		24.87%	5.84%

	EMPRESA	AÑO DE REFERENCIA		
		2014	2015	2016
ROE - RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO (Uneta/((patrimonio año 1 + patrimonio año 2)/2))	SECTOR		21.11%	24.97%
	EULEN COLOMBIA S A		8.91%	14.13%
	SERVIASEO S.A. SERVIASEO		43.19%	10.25%

Fuente: Elaboración propia a partir de los reportes financieros de las empresas estudio de caso.

Respecto a la rentabilidad de las empresas, es notorio que para el año 2015 Serviaseo obtuvo ganancias muy superiores a su competidor y de hecho muy por encima de la rentabilidad promedio del sector, esto debido a proyectos importante y el uso de su capacidad instalada, Eulen también registra una rentabilidad pero más baja y no supera el promedio de las empresas en su sector en este mismo periodo, en el año 2016 ambas empresas muestra rentabilidad de sus activos con un comportamiento más estable y parejo. Con relación a la rentabilidad del patrimonio el resultado evidencia que las dos empresas generan ganancias significativas, sin embargo, ambas muestran rentabilidades del patrimonio por debajo del promedio de las empresas de su sector.

Las empresas muestran un buen manejo de sus recursos, pero seguramente puede mejorar su desempeño en términos de rentabilidad.

Cuadro 10. Márgenes de utilidad

MARGEN DE UTILIDAD				
	EMPRESA	AÑO DE REFERENCIA		
		2014	2015	2016
MARGEN BRUTO (Ubruta / ventas)	SECTOR	17.80%	18.57%	18.84%
	EULEN COLOMBIA S A	14.69%	14.36%	13.18%
	SERVIASEO S.A. SERVIASEO	12.97%	20.07%	11.42%
MARGEN OPERATIVO (Uoperativa/ventas)	SECTOR	6.09%	7.35%	8.17%
	EULEN COLOMBIA S A	2.23%	3.21%	3.87%
	SERVIASEO S.A. SERVIASEO	7.62%	15.06%	6.45%
MARGEN NETO (Uneta / ventas)	SECTOR	3.17%	4.21%	4.75%
	EULEN COLOMBIA S A	0.97%	1.54%	1.95%
	SERVIASEO S.A. SERVIASEO	4.19%	9.38%	2.33%

Fuente: Elaboración propia a partir de los reportes financieros de las empresas estudio de caso.

En cuanto a las utilidades de las compañías, se evidencia un mejor comportamiento de Serviaseo, quien en promedio durante sus años evaluados muestra que genera suficientes ganancias para cubrir con todos sus gastos y aun así obtiene ganancias importantes, en los periodos se evidencian márgenes superiores de utilidad para Serviaseo aunque el comportamiento en ascenso de Eulen Colombia respecto a este indicador es constante, se podría deducir que con el paso del tiempo su proyección sería creciente y podría igual o superar a su competidor.

Cuadro 11. Índices de endeudamiento

INDICES DE ENDEUDAMIENTO				
	EMPRESA	AÑO DE REFERENCIA		
		2014	2015	2016
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO (Total pasivo / Total activo)	SECTOR	47.43%	47.44%	51.92%
	EULEN COLOMBIA S A	46.29%	46.17%	63.16%
	SERVIASEO S.A. SERVIASEO	45.55%	40.38%	45.61%
APALANCAMIENTO (total pasivo / total patrimonio)	SECTOR	108.61%	112.16%	143.06%
	EULEN COLOMBIA S A	86.17%	85.75%	171.43%
	SERVIASEO S.A. SERVIASEO	83.66%	67.73%	83.86%

Fuente: Elaboración propia a partir de los reportes financieros de las empresas estudio de caso.

El nivel de endeudamiento de ambas empresas es inferior al promedio del sector, sin embargo, existen una pequeña diferencia que resalta la labor de Serviaseo respecto a sus deudas, es decir que debe utilizar menos cantidad de su flujo de caja

para pagar sus deudas, mismas que utiliza para apalancar su operación. Respecto al tiempo se observa que Eulen destina mayor cantidad de sus ingresos al pago de deudas y en los últimos años este nivel de endeudamiento está en aumento.

Respecto a los indicadores financieros es posible inferir que el desempeño de Serviaseo es superior, observado en su mejor desempeño en indicadores de liquidez donde cuenta con más del doble de capital de trabajo que su competidor, al igual que su razón corriente es superior, es decir que tiene una mayor capacidad de cumplir con sus obligaciones; También la rentabilidad de la compañía Serviaseo muestra una significativa superioridad sobre todo en el periodo 2015, donde su rentabilidad fue 5 veces mayor a su competidor; en cuanto a los márgenes de utilidad al final de sus periodos evaluados es destacable el desempeño de Serviaseo, sin embargo Eulen mantiene una tendencia creciente aunque baja pero asciende con el pasar de los años.

Finalizando el análisis del desempeño financiero se evidencia un mayor nivel de endeudamiento de Eulen Colombia, quien presenta un mayor nivel de apalancamiento financiero, es decir necesita mayor dinero financiado para sostener su operación y gasta mayor parte de sus ingresos en pagar sus deudas.

Es posible afirmar que Serviaseo evidencia un mejor desempeño en este aspecto, gracias a su mayor patrimonio y ventas anuales.

4.2 PLANEACION ESTRATEGICA Y SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR (RELACION SISTEMICA ENTRE LA PLANEACIÓN Y LOS RESULTADOS FINANCIEROS DE LAS EMPRESAS)

4.2.1 Sostenibilidad empresarial. La sostenibilidad se atañe a la definición de la ONU (1987) “es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades”. Para el caso de la sostenibilidad empresarial se determina desde la definición de desarrollo sostenible señalada por López (2006): “la protección intergeneracional de los recursos naturales, con el fin que las generaciones futuras puedan disfrutar de él, en las mismas condiciones y nivel que las generaciones precedentes”. Allí se adapta el concepto a la empresa a través de la adopción de tres principios:

1. Los recursos naturales influyen sobre la empresa obligándola a protegerlos por encima del desarrollo económico de la misma.
2. La empresa no adelanta ninguna acción ambiental en inversiones, equipos, proyectos, etc., hasta no demostrar que le va a generar alguna retribución económica.

3. La empresa ofrece a los consumidores productos o servicios que le van a traer calidad de vida, pero al mismo tiempo están elaborados con el mínimo de materiales que impactan al medio ambiente y con un diseño adecuado.

Con lo anterior, la sostenibilidad empresarial para este trabajo se entiende como lo define Bradley D. & Parrish B (2005) citado por Garzón (2015):

“Las organizaciones sostenibles se centran en el desarrollo de una fórmula de rentabilidad, a escala humana que, mediante la conexión con todos los grupos de interés (SH) y el medio natural, operan en sintonía con el progreso social y en armonía con los límites planetarios, centrándose en retornos razonables y los beneficios, en lugar de un crecimiento constante, necesariamente tienen una orientación múltiple (ambiental, social gobernabilidad y financieros)” (P.145)

4.2.2 Análisis de desempeño de las empresas estudio de caso. Las dos empresas muestran un desempeño sobresaliente en términos económicos, que sobrepasan el promedio del desempeño financiero de las empresas en su sector; EULEN S.A. con su exhaustiva planeación estratégica a 5 años y su seguimiento continuo a la misma a través de su sistema de gestión de calidad certificado con ISO 9001 v 2015, tiene resultados exitosos en su sector, dedicado principalmente a la industria privada; de igual forma SERVIASEO S.A. con la toma de decisiones asertivas, reuniones de seguimiento a proyectos y procesos, aunque no se encuentre certificado, mantiene su sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001 v 2008, conserva su posición de liderazgo a través de los años, apostándole a la prestación de servicios en el sector público con infraestructura propia y capacidad instalada suficiente para sobresalir en el sector.

La estrategia competitiva de las dos organizaciones estudiadas en el presente caso, le apuntan a la buena prestación de servicios con un foco en común, una cultura del buen trato a su personal operativo, las directivas de ambas organizaciones mediante entrevista realizada indican que las personas son su principal capital de trabajo.

Las ventas anuales de las dos empresas se incrementan año a año, sin embargo, es notorio que la empresa que realiza planeación estratégica (EULEN) tiene un mayor porcentaje de ventas, en el año 2015, su porcentaje de incremento fue del 29.8% representado por un total de ventas de 32.295.707.000 millones de pesos, contra 22.644.907.000 millones de pesos, de su año anterior y de igual forma para el año 2016 tienen un aumento del 29.7%.

Por su parte la compañía SERVIASEO S.A. ha mostrado también incrementos en sus ventas, pero con una menor proporción, para el año 2015 el incremento fue del 18.3% representado por 46.893.218.780 millones de pesos, respecto a sus ventas del 2014 que fueron de 38.329.782.004 millones de pesos, en el 2016 también presentan un aumento en ventas del 13% respecto a su año anterior, equivalente a 53.870.007.055 millones de pesos.

De forma similar, se comporta el costo de ventas para ambas empresas. Ahora al referirse a la utilidad operacional se presenta un comportamiento diferente para las dos empresas, en EULEN ocurre un aumento del 51% en la utilidad operacional en el año 2015 y a su vez para el año 2016 aumenta en un 42%. En SERVIASEO se presenta un 58% de aumento en las utilidades del 2015, respecto al 2014, pero para el año 2016 está mismas disminuyen un 103%, esto debido a que en el año 2015 la empresa contrató 1800 personas adicionales para un contrato con entidad pública de manera extraordinaria, que logró aumentar de manera drástica su desempeño financiero en ese año, según explicaciones del gerente de la organización, sin embargo se puede evidenciar una utilidad operacional creciente del año 2014 al 2016, representada por un 16% más en el último periodo.

El patrimonio de ambas empresas actúa de manera creciente, en EULEN se evidencia un crecimiento controlado, del 8.3% para el 2015 y del 15.3% para el 2016, en SERVIASEO el patrimonio aumenta de manera superior siendo del 41% para el 2015 y con una disminución en el 2016 del 10%, efecto explicado por los mayores contratos en el año 2015, sin embargo, es un aumento significativo si se compara periodos de 2014 a 2016 con un aumento del 35.2%.

Para concluir sobre el desempeño financiero de manera histórica, es evidente que las dos empresas muestran crecimiento y sostenibilidad, sin embargo, al utilizar la planeación estratégica como herramienta de gestión la empresa EULEN evidencia un sostenimiento en el mercado y unos ingresos controlados y ascendentes, produciendo excelentes resultados a pesar de tener menos de la mitad del tiempo en el mercado que SERVIASEO. Gracias a la dinámica del sector de servicios de aseo y la forma de contratación es posible iniciar contratos rápidamente, siempre que se tenga la maquinaria y equipos necesarios, la mano de obra por su nivel básico de capacitación es fácil de encontrar, es por todo esto que para la empresa SERVIASEO aunque no tenga planteado una planeación exhaustiva, puede responder a los contratos gracias a su gran infraestructura y equipos, además sus directivos cuentan con gran experiencia en el área lo que les permite tomar decisiones asertivas, generando los resultados financieros que hemos mostrado en el estudio de caso.

4.2.3 Relaciones organizacionales entre la planeación estratégica de las empresas del sector y su sostenibilidad. Con los modelos de gestión de las empresas Eulen y Serviaseo es posible identificar prácticas que se alinean con las bases teóricas de la planeación estratégica y la sostenibilidad empresarial.

En ese orden, las empresas reconocen dentro de las fases de diseño, implementación y seguimiento que la investigación, desarrollo e innovación (I + D+ I) es fuente para mejorar la metodología de los servicios y las buenas prácticas. Adicionalmente, toman el talento humano como el activo más importante, por lo que

desarrollan estrategias para garantizar su bienestar y crecimiento. Estos dos elementos son respectivamente los reconocidos en el mapa estratégico, donde desde la perspectiva de procesos y de aprendizaje y crecimiento se establecen iniciativas que pretenden ofrecer una propuesta de valor que cumpla con las expectativas del cliente y la identificación del capital requerido para soportar el primer proceso.

En consecuencia, respecto a la sostenibilidad empresarial, las empresas llevan a cabo procesos que tienen impacto en el cliente final en la generación de valor, y consideran obtener retornos razonables que involucran la consideración del talento humano como fuente principal de crecimiento, respeto por la normatividad y búsqueda de mejores prácticas en la prestación del servicio.

Analizando de manera general el desempeño de ambas empresas, con una visión objetiva y teniendo en cuenta el desempeño financiero y la madurez expresada en término de su vida su en el mercado, es imperativo afirmar que la planeación estratégica ha conseguido un crecimiento medido y controlado de la empresa Eulen Colombia y que aun sin tenerla de manera formal, expresada en proyectos y grandes estrategias en la empresa Serviaseo, la misma de manera informal ha contribuido a su sostenimiento a través del tiempo; esto determina para el presente estudio de caso, que es útil apropiarse de esta planeación y aunque no sea tan robusta como en otros sectores, tal vez debido al a dinámica del mercado, del tipo de servicios prestados y de las variables del entorno, se hace necesario aplicarla y definir el rumbo de las compañías, controlando sus pasos, identificando los riesgos, sus variables y enfocando los recursos al desarrollo de nuevos planes y estrategias que aporte a sus sostenibilidad y crecimiento.

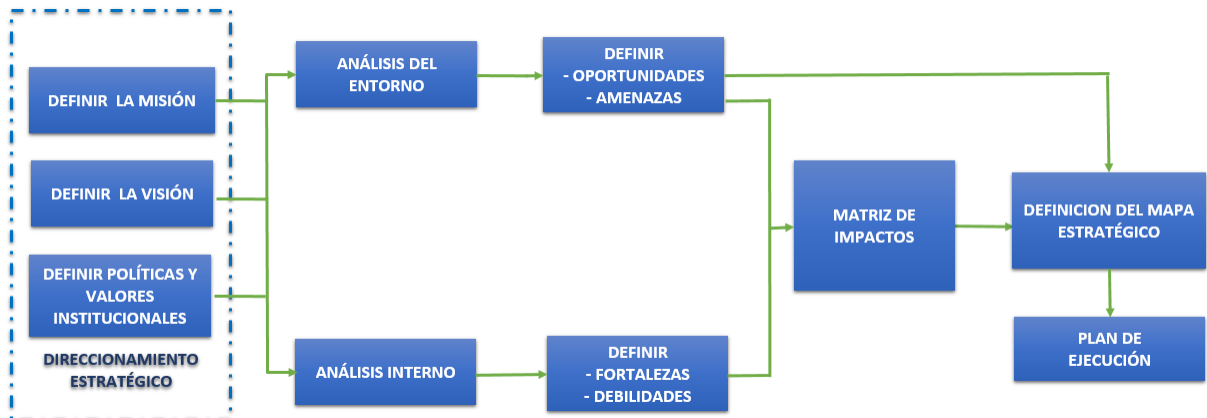
4.3 PROPUESTA DE HERRAMIENTA METODOLÓGICA DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Se presenta en esta sección la herramienta propuesta con la cual se podrá desarrollar el proceso de planificación estratégica para las empresas del sector de este estudio de caso. Se busca establecer el paso a paso para su implementación, a través de los formatos y diseños propuestos.

Se presenta en la implementación los instrumentos para el direccionamiento y desde el diagnóstico estratégico se hace una identificación del contexto interno y externo de la organización. Finalmente, en la evaluación y monitoreo se determinan las acciones tendientes a evaluar globalmente la estrategia para retroalimentar y ajustarla.

El gráfico 10 presenta la hoja de ruta propuesta para el proceso de planificación estratégica de las empresas estudio de caso. La construcción parte de la definición de la misión, visión y políticas institucionales, seguido del análisis del contexto externo e interno de la organización. Como resultado se tiene la creación del DOFA, la matriz de impactos, y finaliza con la estructuración del mapa estratégico y el plan de ejecución de las iniciativas o proyectos estratégicos. Cada una de las secciones siguientes describe los componentes de esta hoja de ruta.

Gráfico 10. Hoja de ruta para el proceso de planificación estratégica.



Fuente: Elaboración propia a partir de los planteamientos de (Kaplan & Norton, 2008).

4.3.1 Direccionamiento estratégico. El contenido propuesto parte de los postulados presentados por Kaplan y Norton (2008) en la definición de los elementos funcionales de los que parte la estrategia:

4.3.2 Definición de la misión, visión y valores institucionales. La primera tarea que debe realizar una organización para llevar a cabo un proceso de planificación estratégica, es estructurar su propósito como empresa a través de la misión, unos objetivos a largo plazo por medio de la visión y un marco de comportamientos medibles en la determinación de valores institucionales.

En la construcción de la misión, los autores Espejo & Reyes (2003) presentan una estructura en la cual la empresa debe responder a cuatro conceptos: nombre de la organización, productos o servicios que ofrece; actividades que la empresa ejecuta y la razón por la cual genera estas actividades.

4.3.3 Diagnóstico estratégico. El contenido propuesto parte de los postulados presentados por Kaplan y Norton (2008) en la definición del marco estratégico, el análisis PESTAL y el DOFA.

4.3.3.1 Análisis del entorno externo e interno a través de PESTAL

Kaplan y Norton (2008) señalan que el análisis del entorno PESTAL es el mecanismo clave. El cuadro 5 presenta el formato para realizar el primer análisis de contexto estratégico a nivel interno y externo.

Cuadro 12. Análisis PESTAL.

POLÍTICOS		ECONÓMICOS	
1	Cambios de gobernantes	1	Fluctuación del valor de las monedas
2	Acuerdos comerciales internacionales	2	Indicadores económicos del sector
3		3	
4		4	
SOCIAL		TECNOLÓGICO	
1	Reconocimientos de la labor en la sociedad	1	Nuevas tecnologías de limpieza
2	Impacto social del empleo generado	2	Desarrollo de productos eficientes
3		3	
4		4	
AMBIENTAL		LEGAL	
1	Disminución de uso de químicos fuertes	1	Normatividad nueva del sector
2	Disminución de uso de agua	2	Contratación formal del personal
3		3	
4		4	

Fuente: Elaboración propia.

4.3.4 Análisis DOFA. A través de la matriz DOFA se resume la información determinante para la creación de la estrategia. El cuadro 6 presenta la relación de estratégicas cruzadas desde la identificación de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La matriz integra las debilidades y fortalezas como atributos internos, mientras que toma las oportunidades y amenazas como atributos externos (Kaplan & Norton, 2008). Básicamente, el objetivo de este análisis es la identificación de problemas y situaciones beneficiosas concluyendo el análisis PESTAL.

Cuadro 13. Matriz DOFA con estrategias cruzadas.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INFORMACIÓN SOBRE EL EMPRESARIO	Maquinaria y equipos disponible en tiempo real	Tiempos de vinculación del personal
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS OPORTUNIDAD -FORTALEZA	ESTRATEGIAS OPORTUNIDADES - DEBILIDADES
Tercerización de labores de aseo y mantenimiento de instalaciones	Aprovechamiento de las maquinarias y equipos disponibles para prestación de servicios con demanda creciente por el mercado.	Crear un banco de hojas de vida suficiente para gestión rápida de contratación de personal, pudiendo cumplir los requerimientos del cliente en materia de tiempo para iniciar el servicio.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS AMENAZA - FORTALEZA	ESTRATEGIAS AMENAZAS - DEBILIDADES
Competencia creciente	Las empresas nuevas normalmente no contarán con los equipos suficientes en tiempo cortos para iniciar, la prestación del servicio, se debe realizar correcto mantenimiento y renovación de equipos.	El medio de contratación del personal debe ser fácil y los beneficios atractivos logrando enganchar más rápido y fácil al personal, manteniéndolos motivados y fidelizándolos para evitar la rotación temprana.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.5 Matriz de impactos. El resultado del ejercicio de análisis DOFA es la creación de la matriz de impactos. A través de ella se materializa la relevancia de cada combinación estratégica desde las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Se debe evaluar desde el nivel bajo, medio y alto (ver cuadro 7). Con esta información es posible generar las herramientas para la ejecución de la estrategia.

Cuadro 14. Matriz de impactos.

OPORTUNIDAD - FORTALEZA	IMPACTO			OPORTUNIDADES -DEBILIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Aprovechamiento de las maquinarias y equipos disponibles para prestación de servicios con demanda creciente por el mercado.	X			Crear un banco de hojas de vida suficiente para gestión rápida de contratación de personal, pudiendo cumplir los requerimientos del cliente en materia de tiempo para iniciar el servicio.	X		
AMENAZA - FORTALEZA	IMPACTO			AMENAZAS - DEBILIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Las empresas nuevas normalmente no contarán con los equipos suficientes en tiempo cortos para iniciar, la prestación del servicio, se debe realizar correcto mantenimiento y renovación de equipos.		X		El medio de contratación del personal debe ser fácil y los beneficios atractivos logrando enganchar más rápido y fácil al personal, manteniéndolos motivados y fidelizándolos para evitar la rotación temprana.		X	

Fuente: Elaboración propia

4.3.6 Ejecución de la estrategia. Los autores Kaplan y Norton (2008) señalan que, para iniciar el proceso de ejecución de la estrategia, la organización debe identificar la forma en cual va a mostrar su modelo de negocio y sus metas estratégicas, así mismo, se definen los mecanismos de medición, los recursos y responsables para proceder con la implementación.

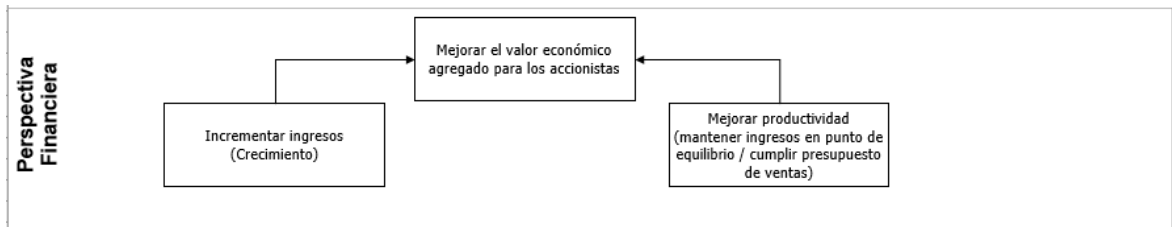
4.3.7 Mapa estratégico. El mapa es la forma con la que Kaplan y Norton (2008) indican se puede dar una visual de la estrategia de la organización. Señalan los autores que a través de cuatro perspectivas se llega al cumplimiento de los objetivos financieros y, por ende, la misión de la organización, lo que conlleva finalmente a la generación de valor.

Las cuatro perspectivas son descritas a continuación:

- *Perspectiva financiera*

Si se estructura el mapa estratégico como una escala de niveles, la perspectiva financiera es la primera. Esta perspectiva tiene como alcance las metas financieras de la organización. Aquí se incluyen los resultados palpables de la estrategia utilizando indicadores financieros como el retorno de la inversión (ROI), ganancias netas, ingresos por cliente, etc. (Kaplan & Norton, 2008). Contiene dos factores: el crecimiento (largo plazo) y la productividad (corto plazo), en función de generar mayor valor para los accionistas (Kaplan & Norton, 2000).

Gráfico 11. Metas de la perspectiva financiera.

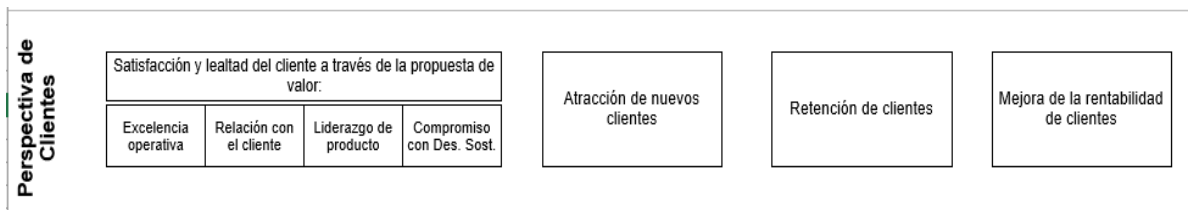


Fuente: Elaboración propia con base en (Kaplan & Norton, 2008)

- *Perspectiva de clientes*

La perspectiva de clientes es el segundo nivel. Esta perspectiva tiene como alcance las metas para identificar, retener y mejorar las relaciones con los clientes. Aquí la empresa describe los logros en términos de la generación de una propuesta de valor, atracción de nuevos clientes y retención.

Gráfico 12. Metas de la perspectiva de clientes.



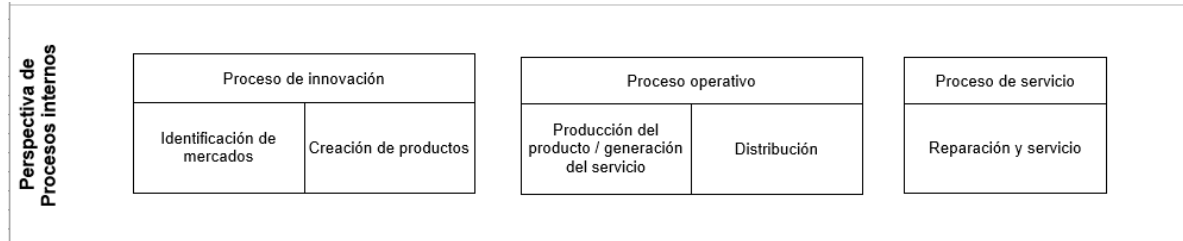
Fuente: Elaboración propia con base en (Kaplan & Norton, 2008).

- *Perspectiva de procesos internos*

La perspectiva de clientes es el tercer nivel. Esta perspectiva tiene como alcance las metas frente a los procesos y operaciones para alcanzar las metas del segundo nivel y ofrecer una propuesta de valor que cumpla con las expectativas del cliente.

Aquí la empresa describe los logros en términos de los procesos de innovación, operativos y de servicio.

Gráfico 13. Metas de la perspectiva de procesos



Fuente: Elaboración propia con base en (Kaplan & Norton, 2008)

- *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es el cuarto y último nivel. Esta perspectiva tiene como alcance la identificación del capital requerido para soportar los procesos internos, lo que repercute en la generación de la propuesta de valor. Aquí la empresa describe las metas en términos del capital humano, organizacional y de información.

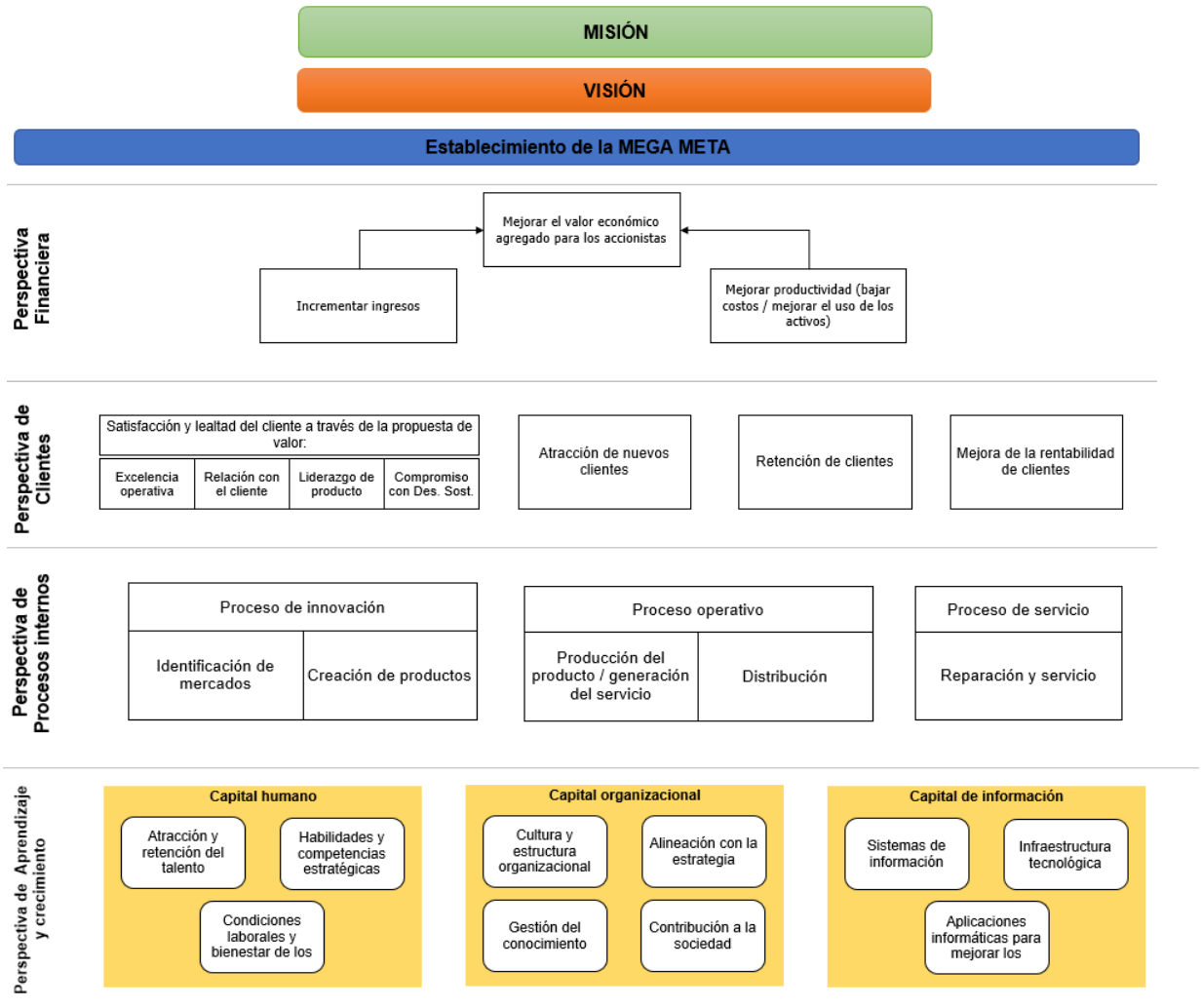
Gráfico 14. Metas de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.



Fuente: Elaboración propia con base en (Kaplan & Norton, 2008).

Al contar con las cuatro perspectivas se tiene el diseño del mapa estratégico. El paso siguiente es tomar cada meta y desagregarla en objetivos que cuenten con indicadores medibles y una asignación de meta. El gráfico 15 muestra la estructura agrupada del mapa estratégico.

Gráfico 15. Mapa estratégico.



Fuente: Elaboración propia con base en (Kaplan & Norton, 2008).

Este diseño de mapa estratégico cuenta con las cuatro perspectivas, las cuales presentan una relación de causalidad entre ella. A saber, para lograr los objetivos financieros se requieren construir una propuesta de valor sólida para el cliente y que cumpla con las expectativas, a su vez, para lograr esta propuesta, la organización debe contar con procesos internos estructurados que den respuesta, y finalmente, para llegar a diseñar esos procesos la empresa debe contar con capital humano, organizacional y de información adecuado (Kaplan & Norton, 2008).

Con lo anterior, se presume una relación de causalidad entre las cuatro perspectivas, en la cual el diseño de los objetivos estratégicos a través del CMI

soporta su desarrollo lógico, asegurando el buen desempeño en el corto y largo plazo (Francés, 2006).

4.3.8 Cuadro de Mando Integral (CMI). La construcción del Cuadro de Mando Integral (CMI) es la forma en que se materializa la estrategia y se articulan las metas planteadas en cada perspectiva para el cumplimiento de la misión de la organización. Para ello, se toman los objetivos estratégicos, se define el indicador con el cual se va a medir su cumplimiento, se plantea la fórmula para calcular el valor y se estructura la meta que se espera alcanzar.

El cuadro 8 muestra el CMI para el mapa estratégico construido en el punto anterior. Allí se describen los elementos de medición que pueden utilizarse para evaluar el cumplimiento de las metas.

Cuadro 15. Diseño de Cuadro de Mando Integral (CMI) a partir de los objetivos estratégicos.

MAPA ESTRATÉGICO		CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
PST.	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	META
Financiera	Incrementar ingresos	Incremento de ingresos	$(\text{Ingresos periodo 1} - \text{Ingresos periodo 2}) / \text{Ingreso periodo 1}$	10%
	Mejorar productividad (bajar costos / mejorar el uso de los activos)	Cumplimiento de ventas	$\text{Ventas realizadas} / \text{Ventas proyectadas}$	100%
Clientes	Satisfacción y lealtad del cliente a través de la propuesta de valor	Satisfacción del cliente en producto	Promedio de calificación en sección producto/ 10	100%
	Atracción de nuevos clientes	Nivel de nuevos clientes	$\text{N}^\circ \text{ de clientes actuales} / \text{N}^\circ \text{ proyectados}$	100%
	Retención de clientes	Nivel de clientes retenidos	$\text{N}^\circ \text{ de clientes antiguos} / \text{N}^\circ \text{ total de clientes}$	90%
	Mejora de la rentabilidad de clientes	Nivel de PQR's	$\text{N}^\circ \text{ quejas y reclamos} / \text{Total de PQR's}$	>10%

Cuadro 15. (Continuación)

Procesos Internos	Identificación de mercados	Estudios de nuevos mercados	N° de estudios de mercado realizados / N° de estudios de mercado programados	100%
	Creación de productos	Lanzamiento de nuevos productos	N° de proyectos de ID realizados / N° de proyectos programados	100%
	Producción del producto / Generación del servicio	Productos o servicios ofrecidos	N° de productos o servicios ofrecidos / Proyección anual de productos o servicios en el mercado	100%
	Distribución	Canales de distribución nuevos	N° de nuevos canales de distribución establecidos / N° canales actuales	100%
	Reparación y servicio	Nuevos desarrollos para la prestación del servicio	N° Contratos para el desarrollo de operaciones internas / N° contratos programados	100%
Aprendizaje y Crecimiento (II)	Atracción y retención del talento humano	Rotación del personal	$\frac{((N^{\circ} \text{ personas contratadas} + N^{\circ} \text{ Personas desvinculadas}) / 2 * 100) / (N^{\circ} \text{ trabajadores inicial} + N^{\circ} \text{ trabajadores final})}{2}$	Depende
	Habilidades y competencias estratégicas	Cumplimiento del plan de capacitación	N° Actividades del plan / N° actividades programadas	100%
	Condiciones laborales y bienestar de los empleados	Cumplimiento del plan de bienestar e incentivos	N° Actividades del plan / N° actividades programadas	100%
	Cultura y estructura organizacional	Satisfacción del empleado	(Total de empleados evaluados "Excelente" + total de evaluados "Bueno" / total empleados encuestados)*100	100%
	Alineación con la estrategia	Actividades del plan estratégico	N° actividades del plan estratégico completadas / N° de actividades	100%
	Gestión del conocimiento	Etapas del proceso de Gestión del Conocimiento	N° etapas del proceso de gestión del conocimiento completadas / N° de actividades	100%
	Contribución a la sociedad	Acciones de RSE	N° Materias fundamentales implementadas / 7	100%
	Sistemas de información	Desempeño de los sistemas de información	N° módulos del SI implementados / N° Módulos habilitados	100%
	Infraestructura tecnológica	Identificación de necesidades IT	N° actividades del diagnóstico de TI implementadas / N° actividades de TI	100%
	Aplicaciones informáticas para mejorar procesos	Software licenciado	N° Licencias utilizadas / N° licencias libres	100%

Fuente: Elaboración propia

4.3.9 Plan de ejecución. El último paso de la estrategia es la elaboración del plan de ejecución, el cual consiste en generarle a cada iniciativa o proyecto estratégico el conjunto de acciones para darle cumplimiento. De allí se despliega la programación a partir de la definición de fechas, responsables y mecanismos de seguimiento (ver Cuadro).

- **Actividad:** Determinar la actividad iniciando con un verbo en infinitivo. Debe tener coherencia con el objetivo estratégico.
- **Indicador:** A partir del CMI se generan indicadores para las actividades planteadas.
- **Meta:** Se establece la meta para cada actividad de acuerdo a la medición establecida a través del indicador.
- **Responsable:** Es fundamental que a cada actividad se le asigne un responsable de manera que se asegure su cumplimiento en la fecha determinada.
- **Periodo:** Debe evaluarse la periodicidad en la cual se llevará a cabo la actividad. No debe ser demasiado corta como para no alcanzar el resultado ni demasiado extensa como para prolongar la ejecución a periodos que no puedan ser alcanzados.
- **Evaluación de avance:** Se deben establecer periodos de seguimiento para verificar el avance o finalización de las actividades.

Cuadro 16. Esquema del plan de ejecución

CÓDIGO ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	INDICADOR	META	RESPONSABLE	PERIODO		%CUMPLIMIENTO	EVALUACIÓN DE AVANCE	
					INICIO	FINAL		Observaciones del Resultado	Acciones de Mejoramiento
A01	ACTIVIDAD				XX/XX/XXXX	XX/XX/XXXX	%		
A02	ACTIVIDAD				XX/XX/XXXX	XX/XX/XXXX	%		
A03	ACTIVIDAD				XX/XX/XXXX	XX/XX/XXXX	%		
A04	ACTIVIDAD				XX/XX/XXXX	XX/XX/XXXX	%		
A05	ACTIVIDAD				XX/XX/XXXX	XX/XX/XXXX	%		
A06	ACTIVIDAD				XX/XX/XXXX	XX/XX/XXXX	%		
CUMPLIMIENTO % TOTAL DE LA ACTIVIDAD							%		

CÓDIGO ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	INDICADOR	META	RESPONSABLE	PERIODO		%CUMPLIMIENTO	EVALUACIÓN DE AVANCE	
					INICIO	FINAL		Observaciones del Resultado	Acciones de Mejoramiento
B01	ACTIVIDAD				XX/XX/XXXX	XX/XX/XXXX	%		
B02	ACTIVIDAD				XX/XX/XXXX	XX/XX/XXXX	%		
B03	ACTIVIDAD				XX/XX/XXXX	XX/XX/XXXX	%		
B04	ACTIVIDAD				XX/XX/XXXX	XX/XX/XXXX	%		
B05	ACTIVIDAD				XX/XX/XXXX	XX/XX/XXXX	%		
B06	ACTIVIDAD				XX/XX/XXXX	XX/XX/XXXX	%		
CUMPLIMIENTO % TOTAL DE LA ACTIVIDAD							%		

CÓDIGO ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	INDICADOR	META	RESPONSABLE	PERIODO		%CUMPLIMIENTO	EVALUACIÓN DE AVANCE	
					INICIO	FINAL		Observaciones del Resultado	Acciones de Mejoramiento
C01	ACTIVIDAD				XX/XX/XXXX	XX/XX/XXXX	%		
C02	ACTIVIDAD				XX/XX/XXXX	XX/XX/XXXX	%		
C03	ACTIVIDAD				XX/XX/XXXX	XX/XX/XXXX	%		
C04	ACTIVIDAD				XX/XX/XXXX	XX/XX/XXXX	%		
C05	ACTIVIDAD				XX/XX/XXXX	XX/XX/XXXX	%		
C06	ACTIVIDAD				XX/XX/XXXX	XX/XX/XXXX	%		
CUMPLIMIENTO % TOTAL DE LA ACTIVIDAD							%		

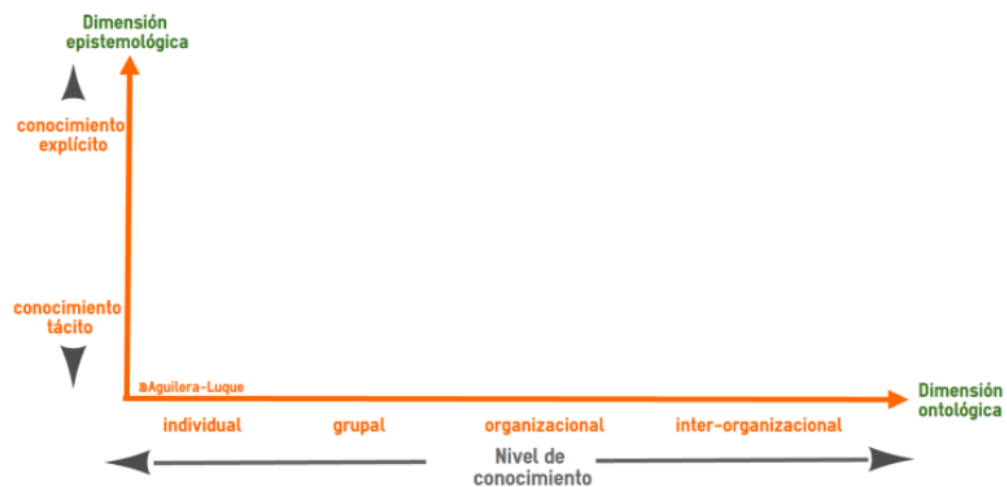
Fuente: Elaboración propia

4.3.10 Evaluación y monitoreo de la estrategia. Esta sección cierra el ciclo de implementación de la estrategia. Aquí los autores Kaplan y Norton (2008) mencionan que la evaluación y el monitoreo controlan los resultados de desempeño y permiten tomar acciones para mejorar las operaciones a partir de eventos surgidos, nueva información obtenida o el conocimiento generado.

4.3.11 Gestión del conocimiento. El autor fuente para hablar de Gestión del conocimiento es Nonaka y Takeuchi (1995), quienes a través de su modelo ilustran cómo la organización puede hacer una administración efectiva del conocimiento propio y emergente. En principio señalan que el conocimiento es información que la organización debe gestionar a través de un ciclo de cuatro niveles: socialización, Externalización, Combinación e Internalización. A esto se le llama la 'espiral de creación de conocimiento', maneja el conocimiento tácito (propio, difícil de comunicar) y el explícito (puede ser transmitido fácilmente).

La autora Ana María Aguilera (2017), presenta además una relación entre el tipo de conocimiento y cuadro niveles de creación que pueden estar en la organización: individual, grupal, organizacional e inter-organizacional. Allí señala la autora que la compañía debe fijarse en cómo se está dando la creación de conocimiento desde estos cuatro niveles y tomar acciones para que se desarrolle de acuerdo al ciclo que muestra Nonaka y Takeuchi.

Gráfico 16. Dos dimensiones para la creación del conocimiento.



Fuente: Tomado de (Aguilera, 2017)

En esencia, se debe asegurar que la compañía cuente con documentos de Gestión del Conocimiento estandarizados, sencillos y aplicables en el día a día, que sean la base para mejorar la manera de hacer las cosas y obtener procesos controlados, simples y eficientes que minimicen los riesgos de pérdida de valor. Una forma de lograr esto es a través de la definición de un procedimiento que establezca los pasos

para elaborar, ajustar y divulgar los documentos, acompañada por una matriz de aprobación (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

Cuadro 17. Establecimiento de un procedimiento de gestión del conocimiento.

No. Etapa	Descripción	Cargo Responsable	Punto de control
1	Elaborar el documento		
2	Realizar ajustes al documento		
3	Verificar el documento final		
4	Publicar el documento		
5	Socializar el documento		

Fuente: Elaboración propia.

4.3.12 Revisión de la estrategia. Finalmente, para darle cierre a la implementación de la estrategia se realiza un proceso de retroalimentación y ajuste. En este caso, mencionan Kaplan & Norton (2008) que la empresa debe tener en cuenta la dinámica del mercado y factores a largo plazo que puedan afectar el desarrollo de la estrategia. En ese sentido, se deben realizar reuniones de monitoreo, las cuales deben ser en dos sentidos:

- Reunión para revisión del logro de los objetivos: Se debe realizar a modo de comité de dirección, en donde se revisan uno a uno los objetivos contemplados en el mapa estratégico para verificar su estado de cumplimiento. Allí se evalúan las actividades que deben llevarse a cabo para llegar a la meta y su consistencia frente a la misión de la organización.
- Reunión para ajustar la estrategia: Comprende un análisis macro de la estrategia. Busca determinar las acciones para reajustar o encaminar la estrategia hacia el logro de los objetivos.

5. CONCLUSIONES

El estudio de caso mostró la situación de dos empresas de servicios de aseo en la ciudad de Bogotá, ambas muy reconocidas y con trayectoria; Cumpliendo con los objetivos planteados se inició definiendo la estructura metodológica del trabajo, se recurrió en principio a contextualizar la definición de la estrategia y el enfoque que se adoptaría para el desarrollo del estudio de caso. Se indicó que el enfoque se hizo bajo la escuela de configuración y la escuela de planteamiento de Mintzberg. La primera concibe la estrategia como un proceso de transformación en el que gradualmente se revoluciona el actuar, y la segunda, como un proceso de planeación formal de la estrategia en la que se define un proceso, presupuesto y escenario ideal para su implementación.

Se presentaron los diferentes modelos de planificación estratégica de autores como Steiner, Guerras, Mintzberg y Kaplan & Norton. Se adoptó finalmente el modelo del Sistema Gerencial Estratégico (SGE) de Kaplan y Norton como la base para el desarrollo de la propuesta. Posteriormente, se presentaron investigaciones previas realizadas para diseñar herramientas de gestión estratégica para las empresas del sector de aseo y mantenimiento. Allí se realizó una identificación del sector y de los procesos de diseño, implementación y seguimiento de su gestión estratégica. Se destaca que las empresas estudio de caso (EULEN y SERVIASEO), utilizan un sistema de gestión de calidad y una estructura de políticas en función de este sistema. Posteriormente, se realizó un análisis de sus modelos de gestión de acuerdo a las entrevistas con los directivos.

Se realizó un análisis del desempeño financiero de las empresas del sector, con lo cual se evidencia que, a pesar de tener modelos de gestión muy similares, las empresas estudio de caso presentaron resultados financieros disímiles. Para llegar a esta evaluación y para determinar factores diferenciales en la aplicación de un proceso de planificación estratégica, se construyen variables a modo de criterios de éxito: reconocimiento institucional, preferencia como empleador en el sector, vigilancia tecnológica y nuevas tecnologías; bienestar al personal y la optimización de recursos.

Se realizó el análisis de desempeño de las empresas estudio de caso, en lo cual se establecieron relaciones organizacionales entre la planeación estratégica de las empresas del sector y su sostenibilidad. Se concluye que, en cuanto el desempeño financiero, las dos empresas muestran crecimiento y sostenibilidad, de acuerdo a las evidencias y sus indicadores es posible inferir que al utilizar la planeación estratégica como herramienta de gestión, la empresa EULEN mantiene un comportamiento más estable, un crecimiento controlado y produce excelentes resultados a pesar de tener menos de la mitad del tiempo en el mercado que SERVIASEO.

Finalmente, se desarrolló la propuesta de herramienta metodológica de planeación estratégica para las empresas del sector. Se construyó desde tres secciones: diagnóstico estratégico, ejecución de la estrategia y evaluación y monitoreo de la estrategia. En el diagnóstico estratégico se hace una identificación del contexto interno y externo de la organización; en la implementación se muestran los instrumentos para el direccionamiento; y en la evaluación y monitoreo se determinan las acciones tendientes a evaluar globalmente la estrategia para retroalimentar y ajustarla. Se propuso una hoja de ruta con lo cual las empresas tienen mayor claridad del paso a paso que deben llevar a cabo para el proceso de planificación estratégica. La construcción parte de la definición de la misión, seguido del análisis de contexto, la creación del DOFA, la matriz de impactos, y finaliza con la estructuración del mapa estratégico y el plan de ejecución.

Con lo anterior, se alcanzan los objetivos propuestos para el trabajo, recomendando a las empresas del sector del estudio de caso, aplicar una herramienta para ejecutar su estrategia y articularla con sus otros instrumentos de gestión, con ellos se aumentará su posibilidad de alcanzar un impacto positivo en su desempeño financiero y sostenibilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, A. (2017). *Creatividad e innovación organizacional*. Obtenido de Nonaka y Takeuchi: Un modelo para la gestión del conocimiento organizacional: <http://anamariaaguilera.com/nonaka-y-takeuchi/>
- Andrews, K. (1976). *El concepto de estrategia de empresa*. España: Universidad de Navarra.
- Ansoff, H. (1976). *Corporate Strategy: La estrategia de la empresa*. España: Univesidad de Navarra.
- Barragán, N. (2012). Guía metodológica para la planificación estratégica en pymes del sector servicios basada en Balanced Scorecard. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Botero, J. (2008). Competencia en el mercado: el caso de los servicios de aseo en Colombia. Universidad Eafit.
- Bracker, J., & Pearson, P. (1986). Planning and Financial Performance“Planning and Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 7, 503-522.
- CCB. (2017). Base de datos empresas de prestación de servicios de aseo y mantenimiento. Bogotá.
- Chandler, A. (1962). Chapters in the history of the industrial enterprise. En A. Chandler, & M. Press (Ed.), *Strategy and structure*. Cambridge.
- Espejo, R., & Reyes, A. (2003). Managing complexity, towards selfconstructed organizations. Bogotá.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para el empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson .
- García, H. (2013). Aplicación de la dinámica de sistemas a la administración del recurso humano operativo en la prestación del servicio de aseo institucional. Bogotá: Universidad de La Sabana.
- Garzón, M. (2015). Perdurabilidad, sostenibilidad y grupos de interes. En *Gestión de la sostenibilidad en el marco de las organizaciones* (pág. 244). Bogotá D.C.: Universidad EAN.
- Grant, R. (2002). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Thomson-Civitas.
- Guerra, L. (2004). Problemas Organizativos en el Proceso de la Dirección Estrategica. *Universia Business Review*, 117-128.
- Hanzhang, T. (2008). *Sun Tzu - El arte de la guerra*. Bresca.
- Hernández, J., Peña, L., & Velásquez, O. (2005). Factores de competitividad y competencias distintivas comunes de la pyme gacela del sector servicios en Bogotá. Bogotá: Universidad de Los Andes.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium*. Barcelona, España: DEUSTO.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- León G., O. (2016). *Administración Financiera: Fundamentos y Aplicaciones* (Cuarta ed.).
- López, A. (2006). La ruta de la sostenibilidad. Estudios Gerenciales. Cali: Universidad ICESI.

- Mintberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. *Financial Times*.
- Mintberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia - Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Ediciones Gránica S.A.
- Mora, E. (2013). Nivel de competitividad de las mipymes de Bogotá. Análisis por dimensiones estratégicas. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Nonaka, & Takeuchi. (1995). *Teoría de la creación del conocimiento organizacional*. ONU. (1987). *Informe Brundtland, Informe de la Comisión Mundial sobre medio Ambiente y Desarrollo*.
- Ortiz G., A. (2009). *Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. España: Deusto.
- Porter, M. (1985). Technology and Competitive Advantage. *Journal of Business Strategy*, 5(3), 60-78.
- Porter, M. (1990). *Estrategia competitiva*. México: CECSA.
- Rueda, J. (2014). Diseño de un modelo de planeación estratégica soportado en el sistema gerencial de Kaplan y Norton, aplicable a las mipymes de reciente creación originadas como proyectos formales de emprendimiento en Bogotá. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Salazar, A. (2005). *estratégica en la pequeña y mediana empresa: Una revisión bibliográfica*. México: Universidad de Guadalajara.
- Steiner. (1969). Top management Planning, The Macmillan Company.
- Torres, S., & Ardila, L. (2014). , Análisis de futuro sobre la perdurabilidad de la empresa Grandesa Ltda. Al horizonte del año 2030. Bogotá: Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.