

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Empresa Elis Colombia S.A.S.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS. OTORGADO POR  
LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

Jerssly Paulina Orihuela Marquez, DNI: 44603910

Juan Guillermo Macias Rubio, DNI: 80086315

Wilfredo Molina Miranda, DNI: 42700054

**ASESOR**

Carlos Armando Bazan Tejada, DNI: 09385874

ORCID código del asesor <https://orcid.org/0000-0001-8121-8658>

**JURADO**

Marquina Feldman, Percy Samoel

Narro Lavi, Juan Pedro Rodolfo

Bazán Tejada, Carlos Armando

**Surco, agosto 2020**

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por darme la vida y las oportunidades necesarias para alcanzar mis objetivos. De igual modo, le doy gracias, a las familias de cada uno de los integrantes del grupo por su apoyo incondicional durante este proceso de formación.

## **Dedicatorias**

Le dedico la tesis a mis hijas, siendo ellas el pilar fundamental que me mantuvo de pie durante este largo proceso de formación.

Juan Macías

Dedico el presente trabajo a mis padres y hermanos, quienes son el motor de mi vida, por ser mis principales generadores de energía

Jerssly Orihuela

Dedico esta tesis a mi madre por todo el tiempo, esfuerzo y apoyo que compartió conmigo, siendo siempre constante en cada momento de mi vida.

Wilfredo Molina

## Resumen Ejecutivo

En la presente tesis se realizó una evaluación tanto externa como interna de la empresa Elis Colombia S.A.S., considerando todos los factores que pueden afectar a la empresa tanto positiva como negativamente, desde su misión y principios organizacionales hasta los factores PESTE que podrían afectar las actividades de la misma, en un futuro con la información recabada se pudo hacer una evaluación interna de todas las actividades y departamentos de la organización considerando los objetivos propuestos para el sostenimiento empresarial en el largo plazo y su encaminamiento hacia el cumplimiento de los mismos.

Además, se elaboran las matrices que se encuentran dentro del proceso de planificación estratégica según Fernando D`Alessio, para una evaluación certera de la organización; en donde se consideraron distintos factores como las perspectivas de control de la empresa, el tipo de aprendizaje de control interno, la mejora de los procesos, trato a los clientes, cultura financiera, entre otros. Los principales objetivos trazados para Elis Colombia se centran en el aumento gradual de ventas en los próximos 3 años, optimización de la recuperación de cartera a máximo 30 días, lo cual permite contar con mayor liquidez y flujo de efectivo, por otro lado, el posicionamiento del mercado es un pilar de desarrollo, por lo tanto, la empresa espera posicionarse en un 70% del mercado en los próximos 5 años, contando con procesos estandarizados al vincular el estándar ISO 9001.

Las estrategias planteadas para el logro de los objetivos a largo plazo se centran en la mejora interna en la prestación de los servicios realizando un acompañamiento de los clientes, asimismo, bajo políticas de estudios de ingeniería lograr la eficiencia operacional en el uso de recursos buscando con ello la minimización de costos y aumento de la utilidad, de otro lado, desde la alta

dirección y jefes de área buscar el desarrollo de procesos de calidad, optimización del tiempo de prestación del servicio, innovaciones y precios competitivos, bajo modelos de procesos de capacitación del personal y aumento significativo en los procesos internos, que se reflejen en la prestación del servicio y con ello ser una empresa sólida y comprometida con los clientes.

Concluyendo así en recomendaciones de alto valor utilizando las respectivas conclusiones del trabajo de realizado. Finalmente, se realizó un estudio de la competitividad de la región para determinar la posición y dirección estratégica, con la finalidad de valorar el cumplimiento de los objetivos y proponer las mejoras necesarias para promover mejoras en el proceso empresarial, con lo cual se espera encaminar a Elis Colombia, al posicionamiento industrial en el mercado, en consecuencia, promover la mejora continua y la excelencia operacional.

### **Abstract**

In this thesis, an external and internal evaluation of the company Elis Colombia SAS was carried out, considering all the factors that can affect the company both positively and negatively, from its mission and organizational principles to the PESTE factors that could affect the activities of In the future, with the information collected, it was possible to make an internal evaluation of all the activities and departments of the organization, considering the objectives proposed for long-term business sustainability and its path towards compliance with them.

Prepare the matrices that are within the strategic planning process according to Fernando D'Alessio, for a correct evaluation of the organization; where different factors were considered, such as the company's control perspectives, the type of internal control learning, the improvement of processes, treatment of customers, financial culture, among others. The main objectives outlined for Elis Colombia focus on the gradual increase in sales in the next 3 years,

optimization of portfolio recovery to a maximum of 30 days, which allows for greater liquidity and cash flow, on the other hand, positioning The market is a development pillar, therefore, the company expects to position itself in 70% of the market in the next 5 years, counting on standardized processes by linking the ISO 9001 standard.

The strategies proposed for achieving the long-term objectives focus on internal improvement in the provision of services, accompanying clients, also under engineering studies policies, to achieve operational efficiency in the use of resources, seeking with This minimizing costs and increasing utility, on the other hand, from senior management and area managers seek the development of quality processes, optimization of service delivery time, innovations and competitive prices, under training process models. of personnel and a significant increase in internal processes, which are reflected in the provision of the service and thus be a solid company committed to customers.

Thus concluding in high value recommendations using the respective conclusions of the work carried out. Finally, a study of the competitiveness of the region was carried out to determine the position and strategic direction, in order to assess the fulfillment of the objectives and propose the necessary improvements to promote improvements in the business process, with which it is expected to lead to Elis Colombia, to the industrial positioning in the market, consequently, to promote continuous improvement and operational excellence.

## Tabla de Contenido

	<b>Pág.</b>
<b>Capítulo I Situación General de Elis Colombia S.A.S. ....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones .....	2
<b>Capítulo II Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>5</b>
2.1 Antecedentes .....	5
2.2 Visión .....	6
2.3 Misión.....	8
2.4 Valores .....	9
2.5 Código de Ética .....	10
2.5.1 Los Principios Éticos Asumidos Por La Compañía.....	11
2.5.2 Aplicación del código ético y participación de los colaboradores.....	11
2.5.3 Trato con los proveedores.....	12
2.6 Conclusiones .....	13
<b>Capítulo III Evaluación Externa.....</b>	<b>15</b>
3.1 Análisis tridimensional de las naciones .....	15
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN): .....	16
3.1.2 Potencial nacional. ....	18
3.1.3 Principios cardinales. ....	23
3.1.4 Influencia del análisis en ELIS. ....	23
3.2 Análisis Competitivo del País .....	24
3.2.1 Condiciones de los factores. ....	25

3.2.2	Condiciones de la demanda. ....	25
3.2.3	Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas. ....	26
3.2.4	Sectores relacionados y de apoyo .....	26
3.2.5	Influencia del análisis en ELIS. ....	27
3.3	Análisis del Entorno PESTEL.....	27
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	28
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	30
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S). ....	32
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	33
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E). ....	35
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	36
3.5	ELIS y sus Competidores.....	38
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores .....	39
3.5.2	Poder de negociación de los compradores. ....	40
3.5.3	Amenaza de los sustitutos. ....	40
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	41
3.5.5	Rivalidad de los competidores. ....	42
3.6	ELIS y sus Referentes. ....	42
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	42
3.8	Conclusiones .....	46
<b>Capítulo IV Evaluación Interna.....</b>		<b>47</b>
4.1	Análisis Interno AMOFHIT .....	47
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	48

4.1.2	Marketing y ventas (M).	50
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O).	52
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).	53
4.1.5	Recursos humanos (H).	54
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I).	56
4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T).	57
4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).	58
4.3	Conclusiones	60
<b>Capítulo V</b>	<b>Intereses de ELIS y Objetivos de Largo Plazo</b>	<b>62</b>
5.1	Intereses de ELIS	62
5.2	Potencial de ELIS	63
5.3	Principios Cardinales de ELIS	63
5.4	Matriz de Intereses de ELIS (MIO).	63
5.5	Objetivos de Largo Plazo (OLP).	65
5.6	Conclusiones	67
<b>Capítulo VI</b>	<b>El Proceso Estratégico</b>	<b>69</b>
6.1	Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (MFODA)	69
6.2	Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (MPYEA).	72
6.3	Matriz Boston Consulting Group (MBCG).	74
6.4	Matriz Interna Externa (MIE)	76
6.5	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).	77
6.6	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).	79
6.7	Matriz de Rumelt (MR).	83

6.8	Estrategias retenidas y de contingencia.....	86
6.9	Matriz de estrategias vs. objetivos de largo plazo.....	86
6.10	Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	86
6.11	Conclusiones.....	87
<b>Capítulo VII Implementación Estratégica.....</b>		<b>88</b>
7.1	Objetivos de Corto Plazo: Basado en los objetivos a largo plazo.....	88
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	95
7.3	Políticas de cada Estrategia.....	97
7.4	Estructura Organizacional de ELIS.....	98
7.5	Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	99
7.6	Recursos Humanos y Motivación.....	99
7.7	Gestión del Cambio.....	99
7.8	Conclusiones.....	100
<b>Capítulo VIII Evaluación Estratégica.....</b>		<b>101</b>
8.1	Perspectivas de Control.....	101
8.1.1	Aprendizaje interno.....	102
8.1.2	Procesos.....	102
8.1.3	Clientes.....	103
8.1.4	Financiera.....	104
8.2	Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ).....	105
8.3	Conclusiones.....	108
<b>Capítulo IX Competitividad de ELIS.....</b>		<b>110</b>
9.1	Análisis Competitivo de ELIS.....	110

9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas de ELIS .....	111
9.3	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de ELIS .....	111
9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	111
9.5	Conclusiones .....	112
<b>Capítulo X</b>	<b>Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>113</b>
10.1	Plan Estratégico Integral (PEI) .....	113
10.2	Conclusiones Finales .....	113
10.3	Recomendaciones Finales.....	115
10.4	Futuro de ELIS .....	116
<b>Capítulo XI</b>	<b>Anexo 1: Encuesta Plan Estratégico Elis Colombia S.A.S .....</b>	<b>119</b>
<b>Capítulo XII</b>	<b>Referencias .....</b>	<b>122</b>

## Lista de Tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Matriz de Intereses Nacionales Colombia (MIN) Colombia .....	17
Tabla 2. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	37
Tabla 3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC) .....	43
Tabla 4. Matriz de Perfil Referencial (MPR).....	45
Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	59
Tabla 6. Intereses comunes y opuestos .....	64
Tabla 7. Matriz de Intereses Organizacionales (MIO).....	65
Tabla 8. Matriz de Objetivos a largo plazo Elis (OLP) .....	67
Tabla 9. Matriz DOFA ELIS Colombia S.A.....	71
Tabla 10. Cuadrantes para el desarrollo de la Matriz PEYEA .....	73
Tabla 11. Matriz BCG ELIS Colombia .....	74
Tabla 12. Datos para el gráfico BCG ELIS Colombia.....	75
Tabla 13. Matriz Interna de Éxito (MIE) .....	76
Tabla 14. Matriz Decisión Estratégica (MDE) .....	79
Tabla 15 Matriz MCPE (parte 1) .....	81
Tabla 16 Matriz MCPE (parte 2) .....	82
Tabla 17. Matriz de Ética.....	85
Tabla 18. Matriz de Rumelt (MR) para SPCC.....	92
Tabla 19. Matriz de ética (ME) para las estrategias de la MR.....	93
Tabla 20. Matriz de estrategias retenidas y de contingencia para SPCC.....	94
Tabla 21. Presupuesto de los objetivos a corto plazo .....	96
Tabla 22. Tablero de control balanceado ELIS Colombia S.A.S. ....	106
Tabla 23. Plan Estratégico Integral.....	118

## Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Modelo secuencias del proceso estratégico.....	xiv
Figura 2. Las fortalezas de la ventaja competitiva según Porter.....	25
Figura 3. Organigrama Elis Colombia S.A.S. Fuente: Elis Colombia S.A.S., (2019).....	49
Figura 4. Matriz PEYEA ELIS Colombia .....	72
Figura 5. Resultados de la matriz BCG para SPCC como organización .....	75
Figura 6. Matriz gran estrategia de Elis Colombia .....	77
Figura 8. Estructura Organizacional ELIS Colombia S.A.S.....	98

## **El Proceso Estratégico: Una Visión General**

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, el cual se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que la organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida (RIMAC, 2019). En la Figura 1 se presentan las tres etapas principales que componen dicho proceso, siendo estas, (a) formulación, entendida como la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada.

(b) implementación, en esta se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, además, se considera como la más complicada por su rigurosidad; (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que, el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

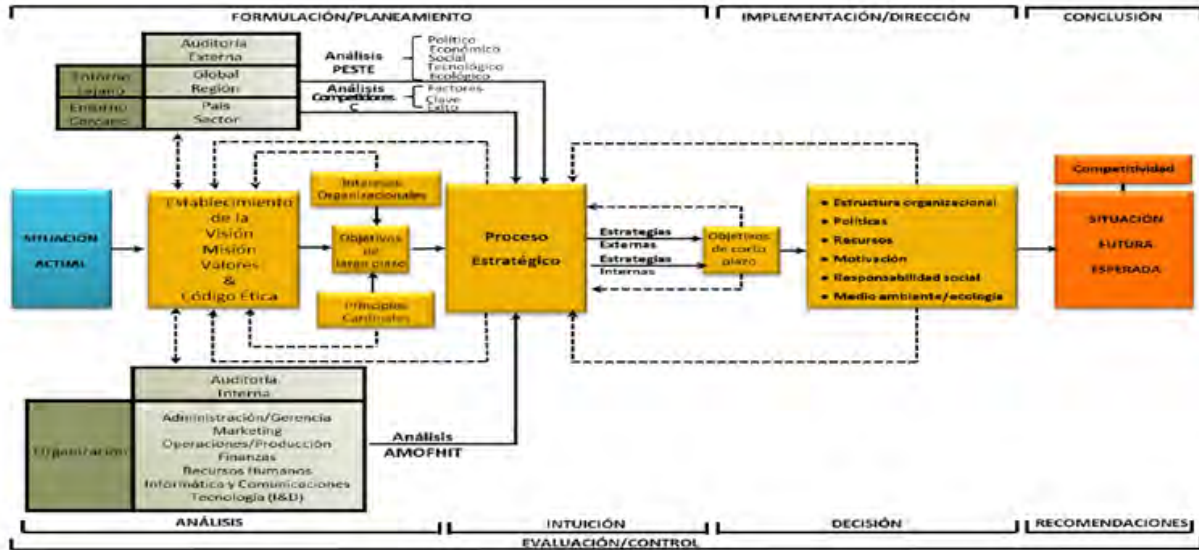


Figura 1. Modelo secuencias del proceso estratégico

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a Ed.), por D'Alessio, F., 2015, p. 11, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, valores, y el código de ética, los anteriores componentes determinan la guía y el plan de acción de la organización, posteriormente, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa, con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización objeto de estudio, asimismo, se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas).

Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores, analizando el aprovechamiento de las oportunidades a fin de minimizar el impacto de las amenazas del entorno, en este sentido, tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, esta se orienta a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas, para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, además, identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Se debe resaltar que, la ejecución de del análisis interno y externo de manera exhaustiva, es un factor clave del éxito empresarial y es causal de que la organización sea exitosa en el mediano y largo plazo.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los intereses de la organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la empresa para tener éxito global en los mercados donde compite, en este sentido, se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), esta matriz tiene como base de desarrollo la visión empresarial, con ella, se formulan los objetivos de largo plazo (OLP), siendo los resultados que la organización espera alcanzar, cabe destacar que

la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico; en la Fase 2, se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados, para lograrlo se debe hacer uso de las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el proceso estratégico en sí mismo, como resultado de las matrices anteriores nacen una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias

retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

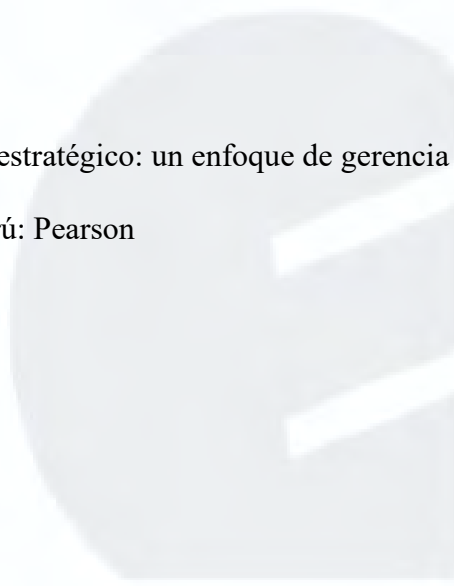
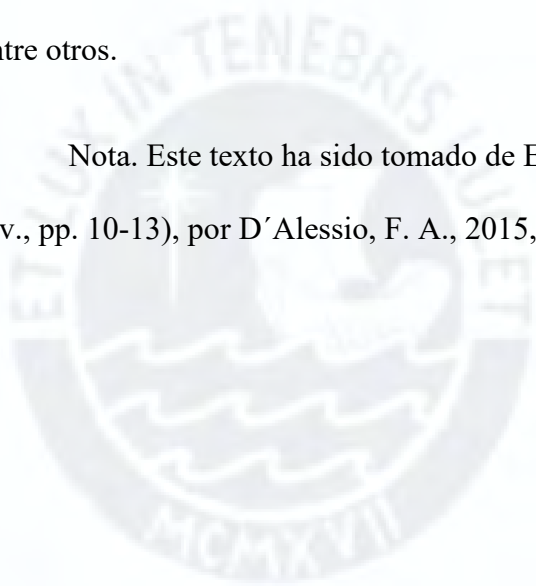
Posteriormente, de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados, la implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados, se destaca que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control, de las cuales se tienen, (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de

manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

Nota. Este texto ha sido tomado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (3a ed. rev., pp. 10-13), por D'Alessio, F. A., 2015, Lima, Perú: Pearson



## Capítulo I Situación General de Elis Colombia S.A.S.

### 1.1 Situación General

Elis S.A.S., es una empresa multinacional de servicios que ofrece soluciones relacionados con la limpieza, especialmente en el área de textiles, higiene e instalaciones. Actualmente Elis S.A.S., goza de un reconocimiento internacional dado que, cuenta con 28 sedes distribuidas en Europa y América Latina, siendo líderes en todos y cada uno de estos países donde tiene presencia, asimismo, el talento humano ha sido el pilar de crecimiento y eje de sus operaciones, a tal punto que cuentan 45.000 profesionales en diferentes áreas del conocimiento, distribuidos en los 440 centros de producción y servicios alrededor del mundo (Elis, 2020) Lo anterior ha sido el pilar de desarrollo y éxito en todos y cada uno de los países donde opera, logrando con ello integrar un equipo de trabajo fundamentado en fuertes políticas de RR.HH., reflejado en su alto ambiente organizacional, mejorando su participación en el mercado.

La multinacional desarrolla las operaciones prestando sus servicios a clientes tanto del sector público como privado, sin importar el tamaño, naturaleza y sector económico, ofreciendo soluciones en temas relacionados a la infraestructura y limpieza de los cuales se resaltan camas, baños, ropa de trabajo, protección de piso (alfombras y tapetes), aspectos quirúrgicos, evidenciando alto compromiso con sus clientes y prestando un servicio con los más altos estándares de calidad en manejo de desechos, como extensión al servicio, la organización, ofrece capacitaciones a los clientes en la correcta disposición de los desechos y con ello facilitar la gestión del servicio.

Al indagar al detalle los servicios ofertados por Elis Colombia S.A.S., se resalta el lavado industrial, teniendo como principales clientes hoteles, hospitales y uniformidad en la gran

industria, dicha sucursal hace parte de la multinacional francesa que al igual que la casa matriz se denomina Elis S.A.S., la cual es la empresa de lavado industrial con mayor presencia en el mundo y más de 138 años de experiencia, cuenta con un vasto portafolio de clientes, los cuales ascienden a 100 empresas de las más importantes de la región donde tiene presencia, que le han permitido posicionarse en el mercado, siendo entidades de los sectores de salud, alojamiento e industria, resaltando a Bogotá como la ciudad principal y donde se desarrollan las mayores operaciones empresariales.

Para cumplir con la demanda de los clientes y suplir las necesidades de estos, cuenta con una planilla de talento humano conformado por 530 empleados en diferentes profesiones y habilidades propias para la prestación del servicio, distribuidos en 5 plantas propias, la presencia en el entorno nacional, se realiza especialmente en ciudades capitales como Bogotá, Cali, Villavicencio, Cartagena y Girardot, sin embargo, en el proceso estratégico, se han analizado ciudades intermedias y que requieran del servicio, logrando con ello mayor posicionamiento en el mercado y reconocimiento por parte de los clientes, ampliando el portafolio de clientes y en consecuencia un aumento gradual de los ingresos operacionales.

## **1.2 Conclusiones**

En el ejercicio de reconocimiento de las operaciones industriales de Elis Colombia S.A.S., se resalta que, es una organización con un amplio portafolio de servicios, que apunta a dar soluciones viables y accesibles a las empresas de los sectores de la salud, hotelero e industrial, ajustándose a los requerimientos propios de estos clientes, asimismo, se resalta el compromiso en la prestación del servicio y el acompañamiento empresarial de Elis Colombia

S.A.S., con su cliente, a fin de establecer relaciones mutuamente beneficiosas en el mediano plazo.

Elis Colombia S.A.S., se ha posicionado en la industria como una empresa comprometida con la calidad y oportunidad en la atención al cliente, lo anterior se refuerza con el reconocimiento internacional dada su presencia en Europa y América Latina, siendo visible el poder de penetración de mercado y superación de la competencia, Asimismo, su presencia en mercados demandantes como el europeo, le han servido para perfeccionar sus procesos y lograr la excelencia operacional ofertando servicios con mejores precios que su competencia directa, puesto que, tienen acceso a los mejor estándares en innovación y desarrollo de todos los países en donde se encuentran ubicados, con esto tendrán mejores niveles de aprendizaje y mayor encaminamiento hacia la mejora continua.

(Castro, 2010), señala que, las empresas deben desarrollar ventajas competitivas, a raíz de ser un factor fundamental para garantizar su permanencia en el mercado y conocer su target empresarial, lo anterior conduce a que las empresas sean más eficaces y con ello lograr las metas y objetivos propuestas por las empresas. Por tal motivo, se hace necesario hacer énfasis en los puntos fuertes Elis Colombia S.A.S., relacionando que, tiene alto dominio de mercado, generado por la tradición de más de 100 años en la prestación de los servicios de lavandería y soluciones de aseo, llevando un servicio a las pequeñas, medianas y grandes empresas gracias a la tecnificación de los procesos y el ajuste de los mismos, lo cual le permite ofrecer planes de servicios acordes a las necesidades reales de la empresa.

Otra característica importante a resaltar de Elis Colombia S.A.S., viene siendo que la organización cuenta con una amplia gama de servicios prestados resaltando el aseo y limpieza de

interiores y exteriores, en definitiva, se puede concluir que, la diversidad en su portafolio de servicios y la gestión de clientes, le ha permitido ser una empresa integral donde el cliente encuentra la satisfacción a todas sus necesidades de limpieza, además, el alcance operacional que se centra en empresas tanto públicas como privadas, le ha permitido forjarse el reconocimiento nacional e internacional, logrando con ello mejoras significativas en los ingresos al ampliar el mercado en el que se encuentra ubicado.



## Capítulo II Visión, Misión, Valores y Código de Ética

En este capítulo se consideran los factores internos más relevantes de la organización, siendo estos la visión, misión, valores empresariales que determina los comportamientos aceptados en la empresa, asimismo, se relaciona el código de ética de la organización, siendo la razón de ser, horizonte y fundamentos de crecimiento empresarial, de estricto cumplimiento para el crecimiento operacional y la presencia en el mercado colombiano.

Resulta importante determinar y analizar la plataforma estrategia de Elis Colombia, dado que, allí se dictan las disposiciones de crecimiento, horizonte y razón de ser, promoviendo el desarrollo empresarial. Mendoza & López, (2015), señalan que: *“El proceso de formulación de estrategias, elaboración de la misión de la empresa, detecta oportunidades y amenazas externas de la organización, definición de fortalezas, así como las debilidades, establecimiento de objetivos a largo plazo”* (p.82). Es decir, la planificación estratégica es causal de generar una cultura organizativa integral, donde se evidencian los alcances organizacionales, procesos y como alcanzar las metas, propendiendo por engranar los procedimientos en conjunto y así ser fructíferos en el corto plazo, extendiendo las medidas de éxito en el mediano y largo plazo. En consecuencia, se presenta la contextualización empresarial para Elis Colombia.

### 2.1 Antecedentes

En el año 1993 fue creado SIL (Servicios Industriales de Lavado) por parte del grupo Colsanitas, con la finalidad de atender las necesidades propias de lavandería en el sector hospitalario, para el año 2014 SIL es vendida a un grupo de inversionistas dado que el holding de Colsanitas se centraba solo en hospitales y tercerizaba muchos de los servicios que tenía como propios, el 31 de diciembre de 2016 es vendida al grupo Elis Colombia S.A.S., en septiembre de

2017 y como proceso de expansión de la empresa en el país se adquiere un nuevo centro de lavado y aseo (CLA), en octubre del mismo año, se ejecuta la adquisición de la empresa Lavanser convirtiéndose en la tercera compañía en ser adquirida por el grupo cumpliendo con ello los objetivos de crecimiento en el corto plazo, todas estas adquisiciones son hechas por SIL, en diciembre de 2018 se cambia la razón social de SIL por Elis Colombia S.A.S., conservando el mismo registro de su antecesora.

Por otro lado, en septiembre de 2017 Elis se fusiona y adquiere a Berendsen (multinacional británica de servicios de lavandería industrial), la anterior operación catapulto a Elis Colombia S.A.S., a ser el líder indiscutible de los servicios de lavandería y a ampliar a un más su portafolio de clientes, moldeando su presencia alrededor del mundo a 28 países y más de 50.000 clientes, logrando con ello alta participación en el mercado colombiano.

## **2.2 Visión**

En el contexto empresarial la visión responde como se ve a futuro la organización, liderada por los gerentes y en compañía de los niveles tácticos y operativos, en este sentido, la visión responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, refiriéndose a las metas y propósitos propias de la empresa, ajustándose a su naturaleza, procesos, estados financieros y mercados, logrando con ello sobreponerse a la competencia y ser el referente del mercado donde desempeña las operaciones (García, 2017).

La elaboración de la declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, precediendo incluso al desarrollo de una declaración de la misión (David, 2003). Elis Colombia S.A.S., cuenta con un proyecto de consolidación en la ciudad de Bogotá en un plazo de 3 años, evidenciando una visión futurista de la situación de la

empresa. A su vez, la visión juega un papel importante en el crecimiento de los stakeholders y demás partes de interés, resaltando que la correcta gestión de las diferentes comunidades conduce a conocer sus necesidades y expectativas, en consecuencia, se formulan planes de para abordar cada una y con ello, lograr la interacción positiva entre los actores.

En el proceso de validación de la visión corporativa, se encuentra que esta debe contener con características propias para una correcta formulación, conforme a lo planteado por D'Alessio, (2008), siendo las siguientes, (a) ser clara y simple; (b) ambiciosa; (c) realista; (d) tener un tiempo establecido por la empresa y que sea alcanzable; (e) área geografía; (f) expresada y conocida por todo el personal de la empresa y demás interesados; (g) establece los objetivos a largo; con base a lo anterior, la visión establecida por la empresa es la siguiente:

Al 2024 Elis Colombia S.A.S., se consolidará como la líder número uno en participación de mercado nacional, con el servicio de lavandería industrial de Colombia dentro de los segmentos hoteleros, hospitalarios e industriales basados en su calidad y oportunidad en la prestación del servicio de lavado, contando siempre con personal calificado y con planes de capacitación actualizados permanentemente, con el fin de estar preparados para satisfacer con excelencia las demandas actuales y futuras de sus nichos de mercado.

Al analizar la visión de Elis Colombia S.A.S., con base a lo estipulado por D'Alessio, es evidente que cuenta con un horizonte para el cumplimiento de los objetivos, siendo este a 2024, desde la perspectiva profesional es evidente que no es clara y o detalla a ciencia cierta cómo piensa o espera posicionarse en el sector de aseo, se resalta que es realista y se ajusta a la realidad empresarial, nicho de mercado y tendencias del macro entorno nacional, no vincula área geográfica y además no se evidencia objetivos trazables y alcanzables a 2024 que es la meta, en

general es una visión moderadamente aceptable que puede mejorarse aplicando los principios de D'Álessio.

### 2.3 Misión

Toda empresa cuenta con una misión una vez se ha edificado o entrado en operación, en este orden de ideas, la misión puede ser entendida como la razón de ser de la empresa definiendo lo que hace y lo que no, expresando el lugar en donde está establecida la empresa y el porqué de su existencia, cuáles son las funciones que cumple dentro del entorno, dando un horizonte y enfoque de dirección liderados por la gerencia y transmitidos a todos los niveles de la empresa (Barraza, 2019).

Una vez se han identificado los conceptos mínimos que debe contener la misión, se estipula la misión que, de Elis Colombia S.A.S., siendo la siguiente, (Elis, s.f.):

Elis con calidad, innovación y trabajo en equipo presta servicios integrales de lavandería dentro del territorio nacional. Con personal calificado y en permanente capacitación, preparados para satisfacer con excelencia las demandas actuales y futuras de empresas, instituciones en general. (p.1).

Al comparar la misión de Elis Colombia S.A.S., con los principios estipulados por D'Álessio, se tienen como fortalezas que cuenta con un horizonte donde se definen que hace, para quien lo hace y el alcance de los productos o servicios ofertados, es amplia desde el contexto empresarial dado que, evidencia los procesos operacionales, además, es de fácil entendimiento y fluida en su interpretación, como factores negativos se resalta que, no evidencia un factor distintivo en cuanto calidad, oportunidad de prestación del servicio o un factor

diferenciador y puede ser fácilmente confundida con la misión de otra empresa del mismo sector económico.

## 2.4 Valores

Las creencias son estructuras de pensamientos elaborados a lo largo del aprendizaje que sirven para explicar la realidad, las cuales preceden a la configuración de los valores. Las creencias responden a las preguntas ¿En que creemos? ¿Qué principios nos dirigen? (David, 2003). En definitiva, son todos los principios que rigen nuestro comportamiento mientras desempeñamos las actividades organizacionales. Como valores dentro del grupo Elis se tienen los siguientes:

**Respeto de los otros:** Todo el personal de Elis Colombia S.A.S., independiente de su profesión y/o nivel empresarial, merece el ser respetado y ejercer respeto y la consideración del conjunto de los asalariados. La prestación de servicio en Elis Colombia S.A.S., se fundamenta en el trabajo en equipo, por ende, deben respetarse los resultados del equipo, procurando por la ayuda mutua y el logro de los objetivos según las expectativas de la empresa.

**Ejemplaridad:** Cada responsable debe mostrar el ejemplo siendo el primero en aplicar a diario los comportamientos que espera de los miembros de su equipo. Durante las situaciones difíciles, debe existir una respuesta asertiva y positiva frente a la adversidad de manera voluntaria y participativa, dado que, cada trabajador es un embajador de la empresa para los clientes y es consciente de que a través de él se juzga a todo el grupo, bajo el lema ¡Para el cliente, Elis soy yo!

**Integridad:** En las acciones diarias, los intereses individuales están subordinados al interés colectivo, entre colaboradores independiente de la profesión y nivel empresarial se debe mantener relaciones mutuamente beneficiosas a fin de mantener la cohesión social. En un equipo, una decisión justa y equitativa es un factor clave para la motivación de todos. ¡Si logro que el equipo triunfe, entonces también triunfaré yo!

**Responsabilidad:** Cualquiera que sea su posición jerárquica, cada uno es "responsable" en su nivel: de las decisiones que debe tomar, de los actos que emprende y de las consecuencias que debe asumir. "Digo lo que hago, y hago lo que digo"

## 2.5 Código de Ética

En la consecución de los logros y metas corporativas, debe existir un marco normativo que conduzca a limitar y alinear las conductas de las partes involucradas en la organización, en efecto, los códigos de ética toman mayor relevancia en el interés de vincular la deontología empresarial y aplicarla en el contexto organizacional y de desarrollo. La importancia y eficacia de estos documentos radican en que no deben ser interpuestos por las altas directivas, por el contrario, deben ser difundidos, validados e interiorizados para que sean un eje más de crecimiento evitando con ello que sean ineficientes, además, la necesidad de establecer lineamientos que conduzcan a que sean exitosos o no, y dependerá de la gestión su vinculación a los procesos internos y extornos en cualquier compañía (Arredondo, Villa, & De la Garza, 2014).

El código de ética de la empresa Elis Colombia, centra en la impartición de los aspectos morales y las decisiones tomadas dentro de la organización, como es un servicio que tiene acceso total a las instalaciones, oficinas y departamentos de las organizaciones en las que se labora, los trabajadores de Elis deben tener el mayor respeto y cautela de no alterar las funciones habituales

de quienes laboran en estas, adicionalmente al interior de la organización no se toleran actos ilícitos como robos y/o apropiación indebida de bienes durante la prestación del servicio, el código de ética es aplicable a todos los integrantes de la organización tales como contratistas, trabajadores, socios, accionistas entre otros que ejerzan interés en las actividades de la empresa y que puedan poner en tela de juicio la integridad de Elis Colombia S.A.S.

### **2.5.1 Los Principios Éticos Asumidos Por La Compañía.**

En primer lugar, la conducta ética y responsable del grupo de trabajo, es garantía de éxito y continuidad. El respeto a los demás y una conducta ejemplar en cualquier circunstancia son factores de desarrollo personal para todos los colaboradores del equipo. En este sentido, se presentan los principios que comparten todos los colaboradores de Elis Colombia S.A.S.

- Actuar con integridad, responsabilidad y ejemplaridad.
- Respetar la dignidad y los derechos de cada uno.
- Actuar de forma respetuosa con el medio ambiente.
- Respetar las leyes y los reglamentos.
- Mejorar constantemente el desempeño.

### **2.5.2 Aplicación del código ético y participación de los colaboradores**

El código ético y sus principios se aplican en su totalidad a los integrantes de Elis Colombia S.A.S., de la misma manera, a todas las actividades de este, ya sea con los trabajadores o en sus relaciones de negocio con proveedores, clientes, partes interesadas o cualquier otro tercero; esto quiere decir que, el código aplica a todos los niveles de relación humana dentro y fuera de las instalaciones empresariales, con relación a los proveedores y socios comerciales,

deben compartir su conducta ética y responsable en el trato acciones de negocios y compras con el Grupo.

Los colaboradores, independientemente de su área de actividad, nivel de responsabilidad o interlocutores, actúan en cualquier circunstancia de acuerdo con los principios éticos de la organización, de la misma manera, los colaboradores deberán respetar en cualquier circunstancia las normativas internacionales, nacionales, federales o locales y las normas de deontología profesional aplicables a sus actividades, así como las políticas éticas y de cumplimiento normativo de Elis Colombia S.A.S., para maximizar el alcance del código se hace necesario sea difundido entre todos los colaboradores, actividad que debe ser liderada por la dependencia de talento humano, lo anterior permite contar con actividades éticamente aceptables en el sector empresarial.

#### Nuestras normas de conducta

En el proceso de parametrización conductual, los integrantes del equipo de trabajo empresarial deben cumplir con las siguientes normas sin excepción.

- Protección a los trabajadores.
- Respeto de la seguridad y la higiene.
- Actuar con integridad, responsabilidad y ejemplaridad con todas las partes interesadas.

### **2.5.3 Trato con los proveedores.**

Es importante que siempre se tenga una relación cordial con los proveedores, teniendo en cuenta que no se debe aceptar ninguna dádiva a fin del beneficio económico, en contratación a

terceros, que puedan acarrear brotes de corrupción al interior de la empresa, esto con la finalidad de mantener una imagen responsable y comprometida con los stakeholders empresariales.

## **2.6 Conclusiones**

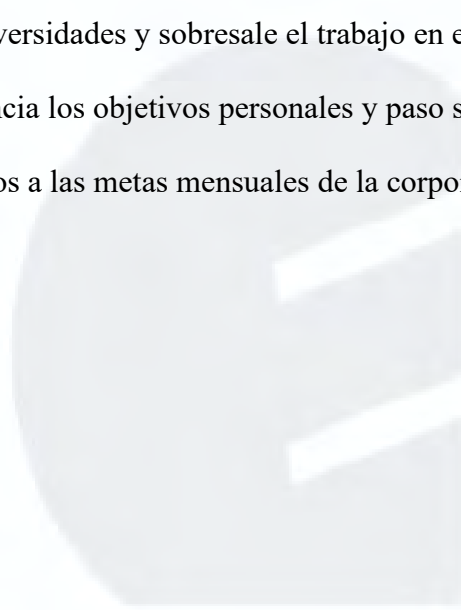
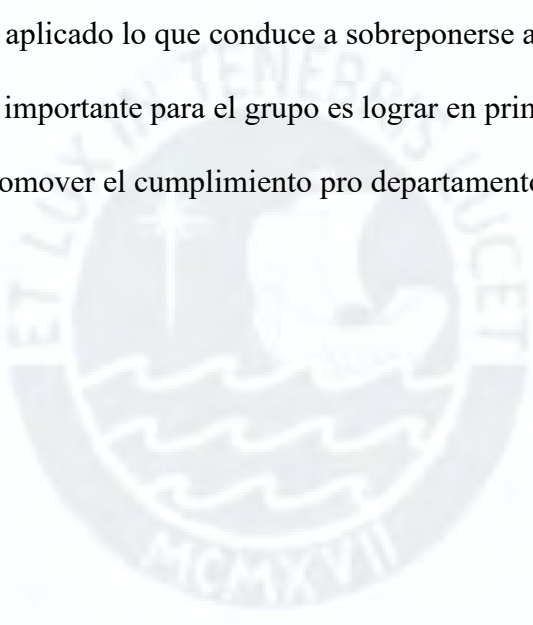
Al analizar el contexto interno en Elis Colombia S.A.S., se cuenta con una empresa con alta trayectoria en el mercado, que se ha forjado a pulso, anteponiéndose a la competencia gracias a su trabajo planificado, estructurado y en especial asegurando los recursos necesarios para adelantar los planes de trabajo, asimismo, el compromiso de la alta dirección en fijar el rumbo y el horizonte en el mediano y largo plazo se ha transmitido de manera positiva a los demás niveles empresariales, esto permite contar con personal comprometido, y con miras en el futuro trabando para un solo fin, lo anterior marca la diferencia frente a la competencia.

En el caso de Elis tenemos una organización con alta trayectoria dentro del mercado en el que se desarrolla, cuenta con una misión bien establecida y una visión que necesita un breve ajuste y tener mayor enfoque, puesto que se encuentra muy suelta y tienden a querer realizar múltiples actividades en vez de enfocar recursos en los puntos vitales para mayores índices de crecimiento organizacional.

Cuenta con valores y principios éticos bien definidos correspondientes a la actividad que realiza la empresa, puesto que al tener altos estándares de acceso las exigencias son mayores y por falencias de un trabajador o un grupo de los mismos la empresa podría perder grandes cantidades de clientes, centrándose en desempeñar la actividad con honestidad y principios se podrá alcanzar el éxito y crecimiento organizacional deseado.

Otro factor positivo se debe a que Elis Colombia S.A.S., ha estipulado la misión y visión corporativa, difundiéndola en todos los niveles de la empresa, además, promueve espacios para su divulgación e interiorización, aplicando todos los conceptos enmarcados allí, enfocándose en que sea aplicada en el contexto laboral y no quede expresada en papel.

La relación con las partes internas interesadas resaltando a los trabajadores es cordial y se maneja un ambiente laboral agradable y enmarcado en los valores corporativos, el respeto mutuo es aplicado lo que conduce a sobreponerse ante las adversidades y sobresale el trabajo en equipo, lo importante para el grupo es lograr en primera instancia los objetivos personales y paso seguido promover el cumplimiento pro departamentos alineados a las metas mensuales de la corporación.



### Capítulo III Evaluación Externa

El desarrollo del análisis de los factores externos de la organización, conduce a tener en cuenta las interrelaciones de la empresa con el entorno, analizando las posibles amenazas u oportunidades que pueden enfrentarse la compañía en el corto plazo, además, conlleva a implementar posibles estrategias para optimizar la dirección y gestión (Espinosa, 2013). Por otro lado, Malleuve, Robaina, García, & Ramos, (2018), señalan que, el desarrollo de las valoraciones externas permite medir el nivel de vinculación empresarial con los factores extrínsecos, analizando sus objetivos y vinculación de fines organizacionales, enfocados en el análisis de la eficiencia, eficacia y la efectividad, midiendo la supervivencia, crecimiento y competitividad en el mercado, generando estrategias para abordar el mercado según las condiciones reales de la compañía.

#### 3.1 Análisis tridimensional de las naciones

D'Alessio, (2008), señala que, se debe evaluar tres aspectos: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales, a fin de identificar de mejor manera el entorno donde desarrollan las operaciones, además, la organización se enfrenta a un ambiente cambiante, asimétrico y con variaciones económicas significativas que afectan negativamente los intereses de crecimiento de la compañía, por otro lado, permite tomar las medidas anticipadas gracias a que la empresa está atenta a los cambios en las variables externas, pudiendo sobreponerse a cualquier tipo de adversidad, tanto económica, de competencia, legal y normativa, entre otras.

Actualmente el sector de lavanderías acapara en cierto grado el mercado nacional, al contar con una importancia significativa en el proceso de limpieza y asepsia se refiere, dado que,

se ha propendido por mantener una amplia gama de servicios tanto a personas como institucionales, con la finalidad de prestar un servicio adecuado a las expectativas del cliente y cumpliendo con las normas higiénicas, especialmente en el área hospitalaria y hotelera, garantizando los más altos estándares de higiene.

Al analizar los factores económicos que interfieren con el crecimiento de Elis Colombia S.A., se hace necesario remitirse al desarrollo del sector hotelero, cliente fundamental para los intereses de expansión de la compañía, en este sentido, Colombia ha logrado batir record en la ocupación hotelera, donde se estima que la cifra de camas ocupadas se posiciono en 56,50% a finalizar 2019 (Hosteltur Latam, 2019).

Por otro lado, es evidente que Colombia se ha posicionado como un referente turístico a nivel de Latinoamérica, evidenciando un crecimiento del sector turismo y ocupación hotelera, impactando con ello los intereses económicos del sector y de la economía colombiana, a fin de prestar mayores servicios de lavandería hotelera en las ciudades principales del país. Según datos de Mincomercio, (2019), en 2018 los visitantes no residentes a Colombia fueron de 4.338.815 turistas, significando un aumento del 10,4% respecto al año 2017, además, condujo a que el turismo impactará de manera significativa el producto interno bruto PIB, y que este sector aporta un crecimiento de entre un 3% y 4%, mejorando con ello el poder adquisitivo de la industria hotelera, en consecuencia, tercerizar sus procesos de aseo y limpieza

### **3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN):**

D'Alessio (2008), indica que, es importante revisar y analizar el entorno, en el cual se establecerá la empresa, también, se hace necesario, (a) analizar la visión y las estrategias del estado; (b) preparar a las organizaciones para alinear estrategias en el negocio; (c) entender las

necesidades de las comunidades aledañas. Para el rubro de los servicios de la empresa Elis Colombia S.A.S., basado en estadísticas de crecimiento del segmento de lavandería industrial en las áreas donde tiene presencia la organización, principalmente en los sectores hoteleros, sanitarios (hospitales y clínicas de residencia para la tercera edad), sus expansiones hacia los países de Latinoamérica no se hicieron esperar, ya que, Colombia es uno de los países con alto índice de ingresos en el sector hotelero.

Por esta razón, es de vital importancia revisar los intereses nacionales para aprovecharlos en las estrategias integrales para la organización. En efecto, en la tabla 1, se presenta el desarrollo de la matriz de intereses nacionales Colombia, aplicada a Elis Colombia S.A.S.

Tabla 1. Matriz de Intereses Nacionales Colombia (MIN) Colombia

		<b>Intensidad del interés</b>			
No.	Intereses nacionales	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Mayores (Serio)	Periférico (Molesto)
1	Consolidación del estado de derecho, justicia, libertad y democracia	Venezuela (**) Ecuador (**)	EE. UU. (*) Cuba (*)		
2	Emprendimiento, productividad, por una economía dinámica, incluyente y sostenible que potencie talentos		EE. UU. (*), UE (Francia, España), Panamá (*) Venezuela, Brasil, México Ecuador (*), Perú	Canadá (*) Chile (*)	India (*) Centroamérica y el Caribe (*)
3	Política social moderna centrada en la familia con igualdad de oportunidades.		Venezuela (**), Ecuador, China (*), España, EE. UU.		Emiratos Árabes Unidos (*)

Nota. \* Intereses comunes. \*\* Intereses opuestos. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (p. 95), por F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación.

Según los datos obtenidos en la matriz de intereses nacionales de Colombia, es evidente que el país cuenta con fuertes preocupaciones en el bienestar de los miembros de la población, preocupándose de manera directa por su seguridad y confort dentro del país y fuera del mismo;

adicionalmente, aporta de manera directa al comercio internacional para el desarrollo de las personas y el país como tal, finalmente, la promoción de la cultura colombiana a nivel nacional e internacional para dar a conocer cómo se llevan las cosas dentro del entorno y la solidez con la que se las realiza.

### **3.1.2 Potencial nacional.**

Colombia se ha caracterizado por ser una nación con alto potencial en materia de crecimiento empresarial y económico para las diferentes compañías que desarrollan operaciones en el contexto nacional, el punto más fuerte se centra en las tierras y su adaptabilidad a diferentes cultivos tropicales con gran apogeo de exportación, a esto se le suma el emprendimiento de los cultivadores lo que deriva en mayor aprovechamiento de las tierras cultivables (Medina, 2018). En este sentido, cabe resaltar que, en el país no cuenta con cultura de apoyo de emprendimiento a proyectos en las diferentes áreas o sectores económicos, lo cual impacta de manera negativa para generar mayor cultura financiera, a fin de que los emprendimientos puedan trascender en el tiempo y ser sostenibles en el medio y largo plazo.

Por otro lado, se debe hacer énfasis en la baja tecnificación de los procesos técnicos, administrativos y productivos en los diferentes sectores económicos, minimiza el poder productivo con el que cuenta el país a fin de alcanzar el máximo potencial productivo del país, donde se resaltan ventajas de ubicación geográfica lo cual permite mayor conectividad hacia cualquier parte de Latinoamérica con facilidad para la obtención directa de materias primas y en Europa para la venta de sus productos y la adquisición de las maquinarias, la organización será el sendero hacia la transformación en una potencia reconocida mundialmente.

En el análisis del potencial nacional se debe hacer la valoración integral bajo los siete dominios, con el objetivo de determinar la influencia del sector con el plan estratégico de la compañía, visualizando oportunidades de mejora y fortalecer los puntos fuertes encontrados en la empresa (D'Alessio, 2013). En este sentido, se presenta el desarrollo de los siete dominios.

### ***3.1.2.1 Demográfico***

Conforme al último censo adelantado en Colombia en 2019, arrojó como resultado que la población en el país asciende a 48,2 millones, representados en un 51,2% por mujeres y el restante 48,8% son hombres, la población se centra en las edades de 14 y 18 años con un 26,1%, seguido por las personas de 18 a 16 años con un 16%, los mayores de 65 años representan en 9,1%, y con un 8,4% se encuentran los niños entre 0 y 5 años (Presidencia de la República, 2019).

Los anteriores datos suponen una inminente demanda en el sector de hoteles, servicios hospitalarios, restaurantes entre otros sectores industriales y estos a su vez requieren servicios de aseo y de higienización de sus insumos e instalaciones, evidenciando en el mediano y largo plazo aumento de la demanda de estos servicios, esperando un crecimiento proporcional a la población colombiana.

### ***3.1.2.2 Geográfico***

Colombia cuenta con un lugar privilegiado geográficamente hablando, dado que, se ubica en la zona intertropical que le constituye un punto de plataforma estratégica para los países del cono sur y del hemisferio norte, en la intención de exportación, además, posee vías marítimas internacionales al tener acceso a los océanos Atlántico y Pacífico, logrando con ello mayor

conectividad a países de Asia y Europa. La extensión terrestre es de 1'141.748 kilómetros cuadrados, logrando con ello ser el cuarto país más grande de Sur Emperica, los cuales se dividen en regiones planas y montañosas, esta topografía le permite contar con diferentes escenarios para el desarrollo de actividades de agricultura y de ganadería, siendo potencia mundial en estos sectores, logrando se run referente en el mercado internacional (Toda Colombia , 2019).

### **3.1.2.3 Económico**

Los ingresos de Colombia a 2017 fueron de USD\$311,79 millones de dólares, para el año 2018 registró ingresos por USD\$331,047 millones de dólares, asimismo, la inversión directa en Colombia a 2018 cerró con un total de USD\$8679,2 millones de dólares (Banco Mundial, 2019). Es decir, el PIB y la inversión extranjera han aumentado paulatinamente, dada la terminación formal del conflicto con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), pero es evidente que el crecimiento no ha sido el esperado, esto a raíz a los cambios del gobierno en materia económica y monetaria. El comercio exterior de Colombia representa el 34,9% del PIB, las exportaciones de Colombia tanto en bienes y servicios se posicionaron en USD\$46153 millones de dólares lo que representa el 14,8% del PIB total, con relación a las importaciones a 2017 se registraron un total de USD\$57868 millones de dólares, representando el 20,1% del total del PIB (Santander Trade, 2019).

En materia de gastos y ahorro, que afecta la economía de manera positiva o negativa, es una meta del gobierno actual, en este sentido, la apuesta del presidente Iván Duque es algo ambiciosa si se tiene en cuenta los gastos en los que incurre el país, pues bien, el actual gobierno pretende ahorrar cerca de 6 billones de pesos en los 4 años de mandato del actual presidente

(Revista Dinero, 2019). Por otro lado, el gasto per cápita de Colombia se ubicó por el orden de 2788 euros por persona. Se evidencia que el gasto de Brasil es mayor en un 21,34%, esto se debe principalmente a las inversiones sociales que hace el gobierno de Brasil en la comunidad.

#### **3.1.2.4 Tecnológico**

Colombia ha sido por tradición un país rezagado en materia tecnológica, en efecto, la vinculación del país a la OCDE, conduce a que se fortalezcan las inversiones en materia de conectividad y tecnología, garantizando con ello los beneficios en este sector, para mejorar la calidad de vida de los colombianos conforme a los avances científicos y tecnológicos. Datos de Portafolio, (2019), señalan que, Colombia invierte cerca del 1,5% del PIB para la investigación y desarrollo en estas áreas, pero que resulta insuficiente para la demanda real de este tipo de desarrollo académico, además, si se compara con los países miembros de la OCDE quienes destinan más del 2% del PIB a estos escenarios, resulta ser irrisoria la inversión que Colombia realiza en I+D.

#### **3.1.2.5 Histórico.**

En el contexto colombiano, un pilar fundamental de crecimiento de los factores económicos, sociales y políticos ha sido la firma de los acuerdos de paz entre el Gobierno Central de Colombia y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC – EP), dichos diálogos iniciaron en el año 2012 teniendo como mesa central de negociación la Habana, Cuba, allí se centraron los diálogos entre el líder de las FARC Rodrigo Londoño alias “Timochenko” y el Presidente de turno Juan Manuel Santos, logrando un acuerdo unilateral y justo para las partes involucradas el 24 de agosto de 2016, cuando se concretan los puntos analizados dando con ello la firma del estamento que regula el proceso de paz adelantado en Cuba.

Los acuerdos pusieron fin a más de 50 años de guerra interna en el país, terminando con ello, un largo, tedioso y sangriento capítulo de Colombia. Como factor positivo de los acuerdos de paz, se puede resaltar que, trajo consigo una reducción significativa de los índices de asesinatos, desplazamientos y desaparecidos, según cifras de Unidad para las Víctimas, de 3000 muertos al año entre civiles y combatientes se pasó a 78 muertos en 2017 por conflictos armados, por otra parte, el desplazamiento forzoso paso de 233874 por año a 48335, lo que equivale a una reducción del 79% (AFP, 2017).

### **3.1.2.6 Gobierno**

Colombia es un estado social de derecho, según lo consignado en la Constitución Política de 1991, organizada de manera centralizada en la parte política, y descentralizada en lo administrativo, el poder se divide en 3 grandes ramas siendo, Ejecutiva, Legislativa y Judicial, que permiten el desarrollo, ejecución y cumplimiento de las normas nacionales, asimismo, cuenta con organismos de control institucional como Procuraduría, Contraloría, Fiscalía, que conllevan un control integral en el país, además, cuenta con procesos democráticos para las elecciones controladas por la Registradora Nacional del Estado Civil, siendo la encargada de velar por la transparencia en la elección de cargos populares (Dávila, et al., 2013).

### **3.1.2.7 Militar**

La seguridad del país está a cargo de las fuerzas reconocidas por el Estado, siendo el Ejército Nacional y la Policía Nacional, quienes cuentan con el armamento terrestre, aéreo y fluvial para proteger al país ante eventos de guerra tanto interna como externa, asimismo, se cuentan con entidades encargadas de adelantar escenarios de inteligencia y contrainteligencia, a

fin de garantizar el desarrollo de las actividades políticas, sociales y económicas en todo el territorio nacional (Dávila, et al., 2013).

### **3.1.3 Principios cardinales.**

Entre los principales derechos cardinales existentes en Colombia están: (a) principios constitucionales consustanciales a la dignidad de la persona y derechos humanos; (b) principios constitucionales consustanciales al estado democrático contemporáneo; (c) principios constitucionales consustanciales a la tutela internacional de los derechos que hablan específicamente sobre los principios de respeto hacia la dignidad humana, considerando las diferencias sociales, la libertad de opinión y aporte de los individuos; (d) los derechos constitucionales, finalmente, (e) el trato de la crisis económica aportando a la existencia mayoritaria de los tratados internacionales para incrementar la sostenibilidad del Estado como tal (Miranda, Orozco, & Velandia, 2017).

### **3.1.4 Influencia del análisis en ELIS.**

La existencia de estas normativas afecta positivamente a Elis Colombia, puesto que, por parte del Estado existe un fuerte aporte de la comercialización internacional y los aportes de los mismos dentro de la productividad nacional. Por ende, la empresa en la que se está desarrollando el trabajo tendrá apoyo de las entidades principales de Colombia para un pleno desarrollo de las actividades siempre y cuando se busque incrementar la productividad nacional, respetando la normatividad legal vigente aplicable a la empresa.

### 3.2 Análisis Competitivo del País

D'Alessio, (2015), señala que, para realizar un análisis competitivo de un país primero se debe revisar la secuencia de las relaciones internacionales, pasos seguido estipular el planeamiento estratégico nacional, regional, sectorial, por último, de la organización, a fin de hacer una valoración integral de la empresa conforme el contexto externo e interno. (p.108).

La presente revisión, cuenta con una serie de pasos secuenciales y jerárquicos que inician con la equivalencia de que un país tiene la misma forma que una organización y/o empresa, y que puede ser representado con el ciclo operativo con los tres pilares fundamentales, siendo las operaciones, finanzas y comercialización. A su vez, D'Alessio (2015), indica que, el análisis tiene mayor profundidad en el sector o giro donde se desarrolla la empresa en análisis y que a su vez se toman sectores cercanos.

En este sentido, Michael Porter en 1980, estipuló cuatro fortalezas que deben tener los países o empresas, a fin de lograr un crecimiento sostenido en el mercado, dado que, con el desarrollo de estos principios y su correcta implantación en los procesos administrativos son consecuentes en lograr ventajas competitivas frente a otras naciones y/o empresas. Así mismo añadió cuatro fortalezas: (a) condición de los factores; (b) condición de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y (d) sectores relacionados y de apoyo (Buendía , 2013).

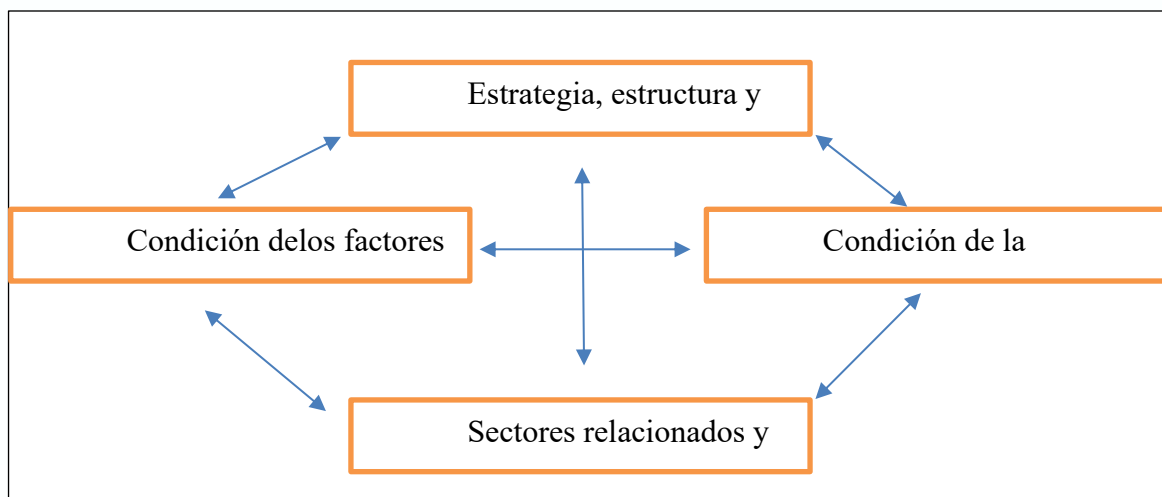


Figura 2. Las fortalezas de la ventaja competitiva según Porter

Tomado de “The competitive advantage of nations: With a new introduction,” por Porter, M., 1998, p. 127, New York, NY: The free press.

### 3.2.1 Condiciones de los factores.

En Colombia existen múltiples factores competitivos favorables, puesto que el Estado y sus organismos de control ejercen apoyo en lo relacionado al comercio internacional y la adquisición de tecnología de punta para estar a niveles productivos acorde a los estándares internacionales de competitividad. Esto quiere decir que existen altos estándares de inversión relacionados con I+D+I (Investigación, Desarrollo, Innovación), con la finalidad de mantener la competitividad atractiva en el mercado internacional.

### 3.2.2 Condiciones de la demanda.

En Colombia la demanda de productos y adquisición de servicios está en una escala considerable, puesto que, la mayor parte de los habitantes tiene un trabajo seguro que cubre con sus necesidades básicas y en muchos de los casos ciertos extras. Mientras el país se encuentre en crecimiento con tendencia al alza en materia económica y financiera los ingresos irán incrementado y afectan en forma positiva a los habitantes del entorno. En la actualidad la

demanda en Colombia es óptima y estable, con lo cual se puede concluir que, la inversión extranjera y el crecimiento empresarial son prometedores en el corto y mediano plazo operacional.

### **3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.**

Las empresas colombianas actualmente se encuentran bien conformadas, con estructuras que permiten llevar mejor la toma de decisiones organizacionales y con aumento de calidad en la atención de los clientes enfocados, además, en el bienestar ocupacional, con la finalidad de mejorar la productividad, lo anterior fomenta una rivalidad positiva entre las empresas, puesto que, estas buscan la excelencia operacional y los más beneficiados son los clientes, dado que, se enfrentan ante un sinnúmero de ofertas que pueden ser aprovechables, ganando mayor dominio del mercado. Este viene siendo el caso de Elis Colombia S.A.S., que posee una estructura bien conformada y buenas interpretaciones y respuestas ante la entrada de nuevos competidores para mantener el puesto de líderes en la rama desempeñada.

### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

En Colombia, el Estado se preocupa por el desarrollo de nuevos emprendimientos con la finalidad de lograr incrementar el producto interno bruto (PIB) y disminuir las tasas de desempleo existentes. Con relación a Elis Colombia S.A.S., tiene la posibilidad de ser apoyado por el Estado debido a que la empresa ocupa gran parte del sector laboral del país. Adicionalmente esta empresa tiene apoyo por parte de sus otras instalaciones ubicadas tanto a nivel nacional como internacional.

Resaltando que los sectores relacionados y como eje principal de operaciones en el país de Elis Colombia S.A.S., se resalta el sector de lavandería, hospitales, hotelero e industrial este en menor medida, a fin de gestionar el crecimiento económico de la empresa, colaboradores y del país.

### **3.2.5 Influencia del análisis en ELIS.**

Colombia presenta condiciones y factores óptimos para el desarrollo empresarial que aportan mucho al crecimiento de la empresa Elis Colombia S.A.S. Adicionalmente, gracias a la buena gerencia de esta organización el proceso de toma de decisiones es excelente, puesto que tiene una estructura bien conformada que encamina a la empresa hacia el crecimiento organizacional; dado que, el buen manejo de estrategias permiten hacerle frente a la competencia existente dentro del entorno, imponiendo barreras de entrada para nuevos competidores con la fidelización de sus clientes.

### **3.3 Análisis del Entorno PESTEL.**

Las organizaciones en el desarrollo de las operaciones estratégicas, deben contemplar factores externos que pueden influir de manera directa, bien sea de manera positiva o negativa en el normal desempeño empresarial, por tal motivo, se han desarrollado herramientas que permiten vislumbrar de mejor manera el entorno externo de la empresa. La técnica PESTEL, se ha desarrollado en gran medida para describir el entorno a través de factores puntuales como el político, económico, social, tecnológico, económico y legales, a fin de abarcar en gran medida aquellos factores que influyen en el desarrollo de las operaciones (Parada, 2013).

La metodología de análisis PESTEL es la más recomendada cuando se ejecuta una revisión del entorno de una organización, el desarrollo se debe realizar de manera constante con el fin de hallar nuevos escenarios y en qué situación se encuentra la organización objeto de estudio en el país donde ejerce operación (Martín, 2017). Esta matriz, es utilizada para comprender el ambiente inicial de las operaciones, asimismo, permite evidenciar la realidad que implica un replanteamiento en la estrategia actual, por medio de un estudio de las variables Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas.

Es importante mencionar y entender que existen factores externos que condicionan o limitan el funcionamiento de una organización; que dan como resultado, su injerencia en el planeamiento de las estrategias que se programan para el logro de la visión organizacional. La herramienta PESTE prevé futuras situaciones que se pueden presentar en la organización con el fin de optar por mejores decisiones antes los cambios constantes que se visualicen en el mercado donde influye la empresa.

### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)**

Los contextos sociales y políticos son grandes influyentes en el normal desarrollo de las operaciones empresariales, dada, la influencia que ejercen desde el control operacional por medio de las leyes, decretos y normatividades, en este sentido, David (2003) afirma lo siguiente:

Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, financiadores, empleadores y clientes de las organizaciones. Por tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales pueden representar oportunidades o amenazas claves para las organizaciones de todo tamaño (p.87).

Lo anterior puede ser analizado desde la perspectiva de que las industrias y empresas dependen de gran medida de los contratos o subvenciones gubernamentales, los pronósticos políticos podrían construir la parte más importante de sus auditorías externas. Los cambios en las leyes de patentes, legislaciones antimonopólicas, tasas de impuestos y las actividades de cabildeo pueden afectar significativamente a estas organizaciones.

Colombia ha sido por tradición un país en guerra, esto se debe a los más de 50 años de conflicto interno que ha tenido que sobrellevar con grupos al margen de la ley como Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), Ejército de Liberación Nacional (ELN), Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), y al surgimiento de grupos disidentes que han hecho de Colombia un país con bastante historia de guerra. Pero gracias a la firma de los acuerdos de paz entre la principal guerrilla FARC y el gobierno nacional en cabeza de Juan Manuel Santos, la cual se da el 24 de noviembre de 2016 que trajo consigo estabilidad política, reducción de las víctimas de desplazamiento, desaparecidos y asesinatos entre otros, iniciando así una nueva era en paz lo que trajo consigo estabilidad económica, política y social a un país que tanto lo necesitaba (Ariel, 2018).

Derivado de lo anterior, se ha estipulado un mapa político estable y bajo el respeto de las normas constitucionales y la democracia, enmarcadas en el nacimiento de nuevos ideales políticos que enriquece la democracia colombiana, siendo de beneficio para los actores empresariales y económicos que dependen en gran medida del direccionamiento que los gerentes puedan dar a la empresa, en pro del aprovechamiento de las políticas públicas para el crecimiento de la empresa.

En efecto la estabilidad política en el país, y el contar con un escenario de paz, permite desarrollar las operaciones de Elis Colombia de manera controlada y bajo esquemas seguros, que prometen retribuciones a los accionistas, quienes verán con buenos ojos la reinversión del capital y con ello maximizar las operaciones en Colombia, siendo generadores de empleo, dinamizando la economía desde un marco político estable en el mediano y largo plazo.

En conclusión, la estabilidad política y firma de los acuerdos de paz, son garantes en el crecimiento del mercado no solo en el entorno nacional sino también internacional, según cifras de Fedesarrollo, (2017), estima que el crecimiento económico será del 1,9% siendo beneficioso para la organización puesto que, esta estabilidad puede atraer inversionistas que pueden ver el potencial en Elis Colombia S.A.S., y con ello iniciar el proceso de expansión empresarial, así mismo, la regulación del sector en políticas de formalización y lucha contra la ilegalidad, han dado sus frutos, a fin de mejorar y regular el sector como un punto fuerte de crecimiento económico.

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).**

El factor económico y financiero es de vital importancia en el crecimiento de las empresas, esto se debe principalmente a que, si la organización cuenta con solvencia económica, está en la facultad de adquirir bienes y servicios para mejorar los productos y estar a la vanguardia tecnológica, en este orden de ideas, Contreras, (2006), afirma lo siguiente:

La baja inflación y el elevado desempleo de los años noventa han producido cambios arrolladores en los patrones de compra de los consumidores. Conforme los consumidores perciben que más dinero les está comprando menos, adoptan el lema compre ahora, ahorre después. (p.1).

Conforme a lo anterior, los niveles de endeudamiento de los gobiernos se han disparado a expensas de la seguridad en el futuro. El ahorro de los consumidores, como porcentaje del ingreso disponible, ha sido menos del 4%. Las tasas de interés han bajado a su nivel más bajo en muchos decenios. Los bancos dudan si deben prestar dinero y los negocios dudan si deben contraer más deudas; los consumidores dudan si deben comprar o no. Los factores económicos tienen consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias.

Los ingresos de Colombia a 2017 fueron de USD\$311,79 millones de dólares, para el año 2018 registró ingresos por USD\$331,047 millones de dólares, asimismo, la inversión directa en Colombia a 2018 cerró con un total de USD\$8679,2 millones de dólares (Banco Mundial, 2019). Es decir, el PIB y la inversión extranjera han aumentado paulatinamente, dada la terminación formal del conflicto con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), pero es evidente que el crecimiento no ha sido el esperado, esto a raíz a los cambios del gobierno en materia económica y monetaria. El comercio exterior de Colombia representa el 34,9% del PIB, las exportaciones de Colombia tanto en bienes y servicios se posicionaron en USD\$46153 millones de dólares lo que representa el 14,8% del PIB total, con relación a las importaciones a 2017 se registraron un total de USD\$57868 millones de dólares, representando el 20,1% del total del PIB (Santander Trade, 2019).

En el proceso de recambio de gobierno y las nuevas políticas en materia económica, los resultados permiten evidenciar que, la economía mejoró un 3,3%, posicionándola como una de las altas en el contexto de América del Sur, se debe hacer énfasis que el crecimiento se da en un momento de desaceleración económica mundial, lo que significa que el país atraviesa un momento oportuno para la expansión empresarial, y con ello atraer mayores inversiones en los diferentes renglones económicos (Revista Semana, 2020).

Elis Colombia S.A.S., tiene la posibilidad de financiarse con recursos propios de su casa matriz, con tasas de interés europeas o con aporte de capital de la misma empresa. El 80% de los ingresos de la operación en Colombia son producto de la prestación de servicio de lavado para el sector de empresas prestadoras de salud (clínicas, hospitales y centros de salud) del sector privado, sin embargo, debido a la ley 100 de 1993 por la cual se crea el sistema de seguridad integral, se ha venido generando una iliquidez en el sector, dado que, el periodo promedio de cobro se extiende hasta 150 días, lo que a su vez afecta el flujo de Elis Colombia S.A.S., mientras que el 60% de los costos fijos del kilo de lavado son de pago inmediato, por ejemplo los servicios públicos y la nómina.

### **3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).**

En el contexto empresarial, se deben prever cambios significativos en los procesos sociales, culturales y demográficos, a fin de anticiparse a estos cambios que pueden afectar de manera negativa las operaciones de la empresa en el corto plazo, en este sentido Contreras, (2006), afirma lo siguiente:

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales tienen un fuerte impacto en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones pequeñas, grandes, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias están viéndose sacudidas por las oportunidades y las amenazas que surgen a partir de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales. (p.1).

Elis Colombia, cuenta con más de 700 empleos directos los cuales hacen parte de una amplia gama de culturas, géneros y generaciones, la mayoría con niveles de escolaridad bajos, lo cual resulta con ausencia de compromisos con la empresa causando posibles decadencias en la

prestación del servicio, donde se entrelazan muchas labores que son dependientes entre sí, que influyen en la correcta prestación o no del servicio bajo el estándar de calidad ofrecido, por ello, se invierte constantemente en la creación de campañas de capacitación del personal en temas relacionados al proceso y a la prestación del servicio, aumentando el sentido de pertenencia con Elis Colombia S.A.S.

El sector de la salud, industrial y turismo son renglones económicos que apalancan las operaciones de Elis Colombia S.A.S., los cuales cuentan con grandes crecimientos en la demanda de sus servicios, en consecuencia se espera que la demanda de servicios por parte de Elis Colombia S.A.S., sean proporcionales, al dinamismo económico de los sectores mencionados anteriormente, asimismo, cabe señalar que, para el año 2018 Bogotá contaba con 7.200.000 habitantes (Gómez, 2019). Significando que, existe y existirá una demanda gradual de servicios de lavandería e higienización de los productos textiles en estos sectores económicos y demanda de individuos naturales.

Se debe tener presente que, la organización está regida por normatividad ambiental, de la cual se resalta la Resolución 0361 de 2015, relacionada con el vertimiento de aguas tratadas emitida por el Ministerio de Medio Ambiente, siendo una limitante o barrera de entrada para otros competidores, dado el no cumplimiento de esta normatividad, evidenciando que las empresas de los sectores mencionados al no poder tratar el agua residual de sus operaciones incurren en faltas administrativas de tipo ambiental, lo que conduce a un daño en muchos casos irreversibles al medio ambiente.

#### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).**

Contreras, (2006), afirma lo siguiente:

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios, por ejemplo, la superconductividad, la ingeniería en computación, las computadoras “pensantes”, la robótica, las fábricas automáticas, las drogas milagrosas, las comunicaciones espaciales, los productos especiales, los laser, los clones, las redes satelitales, las fibras ópticas, la biométrica y la transferencia de fondos electrónicos están teniendo muchas repercusiones en las organizaciones.

(p.1)

Tan solo los avances en la superconductividad, que aumentan la energía de los productos electrónicos disminuyendo la resistencia a al corriente, habrían de revolucionar las operaciones de los negocios en los años noventa, sobre todo en las industrias de los transportes, los transportes públicos, la atención médica, la eléctrica y las computadoras, siendo aplicable al sector de la lavandería dado que, se requieren de equipos de cómputo para operar las maquinas, y equipos de lavado con alto consumo de energía eléctrica.

En el sector de lavado industrial se han desarrollado tecnologías que propenden por la eficiencia operacional, reducción del consumo de agua y energía, en este sentido, se han implementado nuevas áreas de desarrollo tales como prevención de sobre secado (OPT), ECOdry, que permiten prestar mejores servicios y disponer de máquinas de lavandería industriales ofreciendo la máxima eficiencia (IPSO, 2018).

Por otro lado, IPSO, (2018), ha desarrollado una serie de programas que se vinculan a las maquinas industriales, siendo estos, SmartWAVE, encargada del ahorro de agua y energía, fundamentado en la programación de verificación de absorción de agua, que programa de manera automáticas las maquinas conforme al lavado de prendas, asimismo, presente a ARIES, encargado de la programación fácil de lavado que controla criterios de temperatura, tiempo y

ciclos de lavado, la tecnología (OPT), se centra en detectar lecturas más precisas en el lavado aumentando la eficiencia operacional, eliminar el exceso de secado y aumentar el rendimiento disminuyendo de manera significativa el consumo de servicios públicos.

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).**

En las fuerzas ecológicas y ambientales se incluyen todos los factores del medio ambiente que dan origen a la fabricación o transformación del producto durante la prestación del servicio, según el campo económico estos son conocidos como factores de la producción y son totalmente limitados, este factor se encarga de la gestión y utilización óptima de los mismos, por ende, la administración debe gestionar para, lograr la utilización óptima de los recursos sin afectar al medio ambiente.

Elis Colombia S.A.S., cumple con todos los requisitos ambientales en la conservación del medio ambiente, a través del uso de la instalación de plantas PETAR en cada una de las plantas de lavado para la correcta disposición de estos a la red madre de agua. Además, se toman medidas pertinentes como la no utilización de bolsa plástica, para la entrega de la ropa y se utilizan productos químicos 100% biodegradables certificados como no clorados los cuales son amigables con el medio ambiente. La empresa, al ser regulada por la secretaria distrital de ambiente de cada una de las ciudades donde presta sus servicios, debe cumplir con toda la normatividad vigente aplicable, por lo que es un ejemplo de operación ecológica en las diferentes etapas del proceso productivo.

Por otro lado, se hace necesario disponer de mecanismos que permitan regular y controlar el uso de los recursos naturales, especialmente agua y energía eléctrica, desde el Gobierno Nacional, se ha hecho el llamado a minimizar el uso de recursos no renovables, en efecto para

proteger los embalses naturales que han presentado en un 90% de los ríos un cauce bajo, además, las empresas que operan en el territorio nacional están llamadas a dar cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible tanto a nivel nacional como internacional, dado que, promover el ahorro de energía y el uso adecuado de los recursos hídricos incentiva el fortalecimiento de las políticas de reforestación, siendo clave para adaptar las políticas de ELIS Colombia S.A.S., a las necesidades mundiales en materia ambiental (Redacción Medio Ambiente, 2019).

### **3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

Esta herramienta permite identificar y evaluar diferentes factores externos, que influyen directamente en el crecimiento y expansión de la empresa, asimismo, facilita formular diversas estrategias que permiten aprovechar las oportunidades, y minimizar los riesgos o factores que pueden representar peligros para la empresa (Shum, 2018). En la tabla 2, se presenta el desarrollo de la matriz de factores externos para Elis Colombia S.A.S.

Tabla 2. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>				
1	La estabilidad política genera crecimiento económico del país	0,07	3	0,21
2	El Estado garantiza la libre importación de productos e implementación tecnológica de limpieza.	0,08	2	0,16
3	Nuevas tecnologías mejoran la rentabilidad y maximizan los márgenes.	0,1	3	0,3
4	Los proveedores tienen bajo poder de negociación por ser minoristas.	0,09	2	0,18
5	Políticas que garantizan el bienestar laboral	0,1	2	0,2
6	Crecimiento de los porcentajes de turismo en el país con la llegada de nuevas cadenas hoteleras extranjeras y hospitales.	0,14	4	0,56
<b>Subtotal oportunidades</b>		<b>0,58</b>		<b>1,61</b>
<b>Amenazas</b>				
1	Desempleo en niveles considerables generando menores fuentes de ingreso para los clientes.	0,06	2	0,12
2	Entrada de nuevos competidores	0,12	2	0,24
3	Crecimiento de los competidores existentes con una mayor tasa del mercado.	0,08	2	0,16
4	Competidores informales sin regulación en consumo de servicios públicos y pago de parafiscales a su personal.	0,03	2	0,06
5	Competidores con manejo de recursos y capacidades similares a Elis Colombia S.A.S.	0,04	2	0,08
6	Clientes con poder de negociación.	0,09	1	0,09
<b>Subtotal amenazas</b>		<b>0,42</b>		<b>0,75</b>
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,36</b>

Fuente: Elaboración propia, (2020)

*Nota.* El Peso es asignado de tal forma que la suma total sea igual a uno. El valor asignado 4: Responde muy bien; 3: Responde bien; 2: Responde promedio; y 1: Responde mal. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3era Ed., p. 121), por D'Alessio, F., 2015, Lima, Perú: Pearson

Al analizar los resultados obtenidos al diligenciar la MEFE, haciendo referencia a las oportunidades que existen en el mercado objetivo de Elis Colombia S.A.S., se tiene que las nuevas tecnologías que pueden adherirse al proceso productivo en la prestación del servicio ejercen de manera positiva en los precios de negociación del servicio, jugando un rol fundamental en el desempeño empresarial, lo que es beneficioso para el interés de crecimiento de la empresa, por otra parte, el nicho de mercado de la empresa es elevado, derivado del portafolio diverso que majea la compañía, la demanda en servicios de aseo y tercerización en la zona

hotelera especialmente, cada día es creciente mejorando con ello el impacto de la empresa en el mercado.

Al analizar las amenazas externas a las cuales se enfrenta la empresa, es evidente que la entrada de nuevos competidores de servicios de lavandería son constantes, de la misma manera, el cliente ha tomado mayor poder en el mercado dado que existe alta oferta del servicio, lo cual puede ser causal a futuro de una inminente disminución de la demanda, lo que obliga a la empresa a movilizar personal externo para gestionar el portafolio de servicios y posicionar con ello la marca en los clientes, buscando mayor fidelización de estos.

La evaluación de la matriz EFE da como resultado una valoración de 2,36; lo que establece que se encuentra por debajo de la media que es de 2,5, indicando que la organización no responde de manera excelente a las oportunidades que el sector de lavandería pudiendo llegar a un estancamiento en el crecimiento y posicionamiento de marca, por tanto, las estrategias empresariales deben ser reestructuradas puesto que no se están aprovechando con eficacia al apalancarse en las oportunidades, tanto financieras, económicas y de penetración de mercado, para así evitar al máximo posibles pérdidas de clientes y debilitamiento empresarial por las amenazas en el entorno externo.

### **3.5 ELIS y sus Competidores**

Entre los principales competidores del Elis Colombia S.A.S., en el sector colombiano están ILUNION, Súper Blanca y Lavanderías in House, esto forman parte de los principales competidores empresariales de la empresa tratada en lo referente a la prestación del servicio de lavado industrial. Elis Colombia S.A.S., se ha caracterizado por ser la empresa líder en el sector salud en la ciudad de Bogotá con clientes de renombre que sirven como referentes para ampliar

el portafolio de clientes dada la distribución de marketing de recomendación, estrategia que le ha permitido crear renombre en este sector.

Elis Colombia S.A.S., es la primera empresa de lavado industrial que presta servicio a nivel nacional, por tal motivo, su abanico de competidores esta escalonado desde lavandería in house hasta la marca Ilunion, empresa española perteneciente al grupo social La Once, que hace las veces de una empresa con presencia binacional (competidor de ELIS en España), que tiene un concepto distinto de captación de mercado, ya que ellos construyen plantas nuevas de lavandería con la intención de atraer clientes del mercado, mientras que ELIS adquiere y fusiona compañías con clientes existentes.

El mercado en Colombia de las lavanderías industriales es atomizado y no hay presencia de una marca representativa que diversifique en los nichos de mercado (hospitalario, industrial, hotelero y restaurantes, aparte de Elis Colombia S.A.S.

### **3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

En el intercambio de bienes, servicios, materiales e insumos puede evidenciarse o no una competencia perfecta, pero cabe resaltar que, la balanza de poder siempre estará inclinada en cierto grado a un actor del mercado, en este sentido, los proveedores van a contar con poder de negociación debido, a que una de las políticas de Elis Colombia S.A.S., es proteger al proveedor nacional, a fin de promover el crecimiento económico en los países donde desarrollan operaciones. Por ejemplo, en el caso del proveedor de detergente se le exige un descuento por volumen, el cual hace que se incremente más sus ventas (las empresas adquiridas por Elis que no utilicen el detergente del proveedor deben hacer el cambio inmediatamente), pero se asegura contrato por más tiempo y pago oportuno a el tiempo pactado.

Muchos de los proveedores tienen contrato con la casa matriz a nivel mundial, aunque se preste el servicio en Colombia. Esto ocurre con la agencia aseguradora como AON Colombia, SUMAL., la cual suministra los carros metálicos para el transporte de la ropa en los diferentes puntos de operación, culminando con la tecnificación de las tareas internas beneficiando los tiempos de producción optimizando los tiempos de prestación del servicio.

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores.**

Existen múltiples empresas en el mercado del servicio de limpieza de interiores y exteriores. Además, en ocasiones pueden contratar personas de planta para llevar a cabo estas labores, por ende, existe un poder significativo de negociación de los clientes, dada la oferta de este tipo de empresas en el mercado nacional, el cliente está en la zona de confort de seleccionar la empresa que más le convenga desde criterios financieros, calidad en el servicio, atención entre otros factores, en este sentido, se ve reducida de manera gradual y significativa la influencia de la compañía frente al cliente, dado que, éste último puede crear un valor adicional con la empresa y con ello fidelización inmediata, ignorando por completo ofertas de la competencia.

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos.**

Los servicios sustitutos de la lavandería industrial consiste en primera instancia en la integración vertical hacia atrás de la compañía, es decir, que esta se encargue de todo el proceso de lavandería de su propia empresa, dando apertura a una nueva dependencia al interior de la organización, lo que conduce de manera indirecta al nacimiento de una potencial competencia, asimismo, la contratación de un tercero para que se encargue del área de limpieza de toda la organización, es decir, puede contratar personal de tiempo completo a un proceso tercerizado de

limpieza exclusiva para que se encarguen de las actividades dentro de la organización, también llamado, montaje de lavandería in house.

En cuanto a productos sustitutos se resalta la ropa desechable para cirugía y camas hospitalarias, resaltando que tiene un costo más alto que lavar el textil, además al ser productos desechables de un solo uso son causales en el aumento del problema ambiental, pueden, además, nacer empresas dedicadas al tratamiento de este tipo de desechos, lo que puede considerarse una evolución del proceso, en consecuencia, se dejarían de utilizar los servicios de Elis Colombia

#### **3.5.4 Amenaza de los entrantes.**

Con el apoyo dado en Colombia para el emprendimiento existen muchos medios para obtener los recursos necesarios para empezar en el campo que trabajar en el sector económico donde desempeña las operaciones Elis Colombia. La barrera de entrada más significativa para los nuevos negocios es la fidelización de los clientes hacia las distintas empresas ya existentes en la industria de lavandería. El mercado latinoamericano es más atractivo para las inversiones extranjeras, ya sea de Europa, Asia o de los Estados Unidos. Colombia actualmente goza de un reconocimiento de paz a nivel mundial, lo cual ha derivado en mayores inversiones extranjeras en los diferentes renglones económicos, por tal motivo, Cintas empresa número uno del mundo con presencia en Estados Unidos puede ver un potencial en el país para invertir en este tipo de empresas, resaltando que, en la actualidad el sector es poco regulado y Elis Colombia debe combatir con la informalidad a diario, lo que conduce a que sea un detonante poco atractivo para posibles inversiones.

### **3.5.5 Rivalidad de los competidores.**

La rivalidad entre empresas competidoras es un punto clave para el crecimiento organizacional, cabe resalta que, aunque existe una alta competencia el mercado objetivo es bastante amplio, en consecuencia, es poco evidente competencias directas por posicionarse en un mercado puntual. El mercado tiene características claras dado que, el servicio de lavandería representa un commodity para la clientela, en este sentido, las empresas deben luchar por la fidelización de los clientes reales y potenciales en el mercado, haciendo uso de estrategias relacionadas con el precio, servicio, calidad de la atención al cliente y en especial la oportuna respuesta a las PQRS, los anteriores criterios conducen a que la empresa desarrolle programas competitivos y de adaptación al mercado con la finalidad de mejorar la rentabilidad, competitividad y marcar ventajas diferenciadores frente a sus más directos competidores.

### **3.6 ELIS y sus Referentes.**

Elis Colombia S.A.S., es una empresa con un posicionamiento líder en el mercado, por tanto, y por ende tiende a mantenerse estable en sus resultados operacionales, esto se debe que los proveedores tienen un bajo poder de negociación, los servicios sustitutos generan mayores costos para los clientes y la entrada de nuevos competidores es relativamente baja.

### **3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)**

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC), permite hacer una comparación global con las principales empresas del mismo sector, desde el punto de vista externo e interno que permite hacer un sondeo a groso de modo de cómo está la empresa frente a la competencia; derivando así en el planteamiento de estrategias corporativas, para con ello contar con un crecimiento eficiente

enfocado en mejorar y superar a la competencia y así tener mayor poder de penetración y presencia en el mercado (Riquelme, 2015). En la tabla 3, se presenta la matriz empresarial.

Tabla 3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Elis		Ilunion		Súper Blanca	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Participación en el mercado	0.03	4	0.12	2	0.06	3	0.09
2 Variedad de servicios	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
3 Reconocimiento	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28
4 Fidelización de proveedores	0.20	3	0.60	4	0.80	2	0.40
5 Atención Personalizada	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60
6 Poder de negociación con los proveedores	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40
7 Fidelización de los clientes	0.16	4	0.64	4	0.64	4	0.64
8 Tiempos de respuesta a los clientes	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18
9 Rotación de personal	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.35</b>		<b>3.29</b>		<b>3.31</b>

*Nota.* El Peso es asignado de tal forma que la suma total sea igual uno. El valor asignado 4: Fortaleza mayor; 3: Fortaleza menor; 2: Debilidad menor; y 1: Debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3era Ed., p. 131), por D'Alessio, F., 2015, Lima, Perú: Pearson.

Al analizar la matriz de perfil competitivo (MPC), se hace una comparación con 2 empresas con el mismo modelo de negocio y con la misma ubicación geográfica; los factores clave con mayores pesos ponderados tiene que ver con la fidelización de proveedores y atención personalizada, asimismo, la fidelización de los clientes es un factor decisivo en el impacto empresarial en el mercado; y juegan un rol importante a la hora de marcar diferencias competitivas en el mercado inmobiliario.

Pues bien, tomando como referencia estos factores críticos de éxito quien mejor los ha desarrollado y tiene mayor participación en el mercado es la organización Elis Colombia S.A.S.,

ya que, al hacer la valoración obtiene una calificación de 3,35 que lo ubica como la empresa líder en este sector, el éxito se fundamenta en la participación en el mercado, sostenibilidad, poder de gestión ante los proveedores, apalancado en estos criterios para con ello tener mayor participación porcentuales en ventas; la empresa Súper Blanca., se ubica en segundo lugar con una valoración de 3,29; evidenciando así menos de competitividad frente a Elis Colombia S.A.S., esto se debe principalmente a que la cobertura, gestión de calidad, tecnología e infraestructura la competencia los ha manejado de mejor manera viéndose reflejado en la prestación de servicio y penetración del mercado.

Con base a Ilunion, se evidencia que Elis Colombia S.A.S., ha realizado mejores gestiones en puntos estratégicos en la sostenibilidad empresarial, enfocándose en las finanzas empresariales, así mismo, la tecnología, gestión de calidad, portafolio de servicios en Elis, se ha hecho una mejor gestión lo que le permite tener una mejor ventaja competitiva frente a sus más directos rivales; por tanto, se deben mejorar las estrategias de promoción de productos, para posicionar los productos y servicios ofertados por la empresa, para convertirle en el líder absoluto en el sector, y poder proyectarse como una empresa sólida en el mercado.

De otro lado, se desarrolla la matriz de perfil referencial para la empresa Elis Colombia S.A.S., para el ejercicio se ejecuta una comparación con Cintas líder mundial en el servicio de lavandería, siendo un competidor directo en llegado caso que se dé su ingreso operacional al país, bien sea de manera directa o indirecta, por ende, en la tabla 4, se presenta la matriz (MPR).

Tabla 4. Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Elis		Cintas	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Participación en el mercado	0.03	4	0.12	3	0.09
2 Variedad de servicios	0.12	3	0.36	4	0.48
3 Reconocimiento	0.07	3	0.21	4	0.28
4 Fidelización de proveedores	0.20	3	0.60	4	0.80
5 Atención Personalizada	0.20	3	0.60	4	0.80
6 Poder de negociación con los proveedores	0.10	4	0.40	4	0.40
7 Fidelización de los clientes	0.16	4	0.64	4	0.64
8 Tiempos de respuesta a los clientes	0.06	4	0.24	4	0.24
9 Rotación de personal	0.06	3	0.18	4	0.24
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.35</b>		<b>3.97</b>

*Nota.* El Peso es asignado de tal forma que la suma total sea igual a uno. El valor asignado 4: Fortaleza mayor; 3: Fortaleza menor; 2: Debilidad menor; y 1: Debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3era Ed., p. 132), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Como se evidencia en la tabla 4, se evalúan parámetros de crecimiento organizacional aplicables a las empresas en mención, en este orden de ideas, se resalta que la fidelización de los clientes, poder de negociación de los proveedores, la fidelización de clientes y la atención al cliente son los factores con mayor ponderación, resaltando que, Cintas ha logrado mayor desarrollo en estos criterios, dado que, Cintas obtiene una valoración de 3,97 y Elis 3,35, es decir, las gestiones de Cintas se sobrepone en 0,62 puntos porcentuales. Esto se debe principalmente a que Elis Colombia S.A.S., supera solo en la presencia en el mercado, en los demás incisos la empresa pierde competitividad frente a Cintas, por tal motivo, la empresa debe iniciar acciones de benchmarking competitivo para analizar las estrategias y adherirlas al proceso empresarial, a fin de lograr mayores oportunidades de crecimiento en el mercado nacional y donde tiene presencia.

### 3.8 Conclusiones

Es evidente que la participación de Elis Colombia en el mercado nacional es alta comprada con la competencia, esto se debe principalmente a la tradición en el mercado, a la calidad en los servicios, capacidad tecnológica y a los atributos de calidad inmersos en el servicio, lo cual le ha permitido a la empresa ser un referente a nivel nacional y ampliar el portafolio de productos y lograr mayor reconocimiento entre los clientes.

El posicionamiento en el mercado se debe, además, a la colaboración, identificación y satisfacción de las necesidades de las partes de interés, dado que, Elis Colombia S.A.S., ha mantenido relación directa con estos, y a su vez, existe una realimentación en todos los procesos adelantados por la empresa, caso que no sucede con la competencia, logrando mejores relaciones entre cliente, proveedor y empresa.

Debido a la creciente competencia, los atributos de calidad como el tiempo de entrega, servicios adicionales, atención al cliente han tomado mayor relevancia, y Elis Colombia se diferencia por llevar estos atributos un nivel más allá, logrando adelantar procesos de acompañamiento en las instalaciones del cliente, validando su satisfacción y sobre todo dando ofertas comerciales que se ajustan a la capacidad financiera y operativa del cliente.

## Capítulo IV Evaluación Interna

Luego de realizar un análisis externo de las oportunidades y amenazas, es propicio un análisis interno y con ello gestar de manera integral la valoración de las variables que interactúan en la empresa, en este sentido, se revisan las fortalezas y debilidades empresariales con el fin de establecer los objetivos de largo plazo que llevaran a la empresa al éxito en un periodo de 5 años, resaltando que, la innovación y valoración empresarial deben hacerse de manera recurrente a fin de estar atentos a los cambios del entorno tanto interno como externo.

La importancia de la valoración de los factores internos de la empresa, radica en que estas permiten generar las diferentes estrategias de crecimiento interno que conducen al cumplimiento de la dirección estratégica, asimismo, las organizaciones que adelantan procesos de análisis de sus actividades son consecuentes en alcanzar los objetivos en menores tiempos determinando el éxito, dado el aprovechamiento y engranaje de los procesos con los empleados, haciendo uso de los diferentes recursos con los que cuentan, en efecto, debe ir entrelazado con el análisis externo, logrando así una valoración integral, alineando las necesidades y expectativas de todas las partes de interés (Sánchez J. , 2012).

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Para el análisis interno se revisarán seis aspectos siendo los siguientes: (a) administración y gerencia; (b) marketing y ventas; (c) operaciones y logística; (d) recursos humanos; (e) sistemas de información y comunicaciones; (f) tecnología, investigación y desarrollo

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

Elis Colombia S.A.S., es una empresa que pertenece al grupo Elis internacional con casa matriz en Francia, en cuando a la administración y gerencia la empresa se encuentra por delante de sus competidores; al ser una empresa multinacional exitosa y con vasta experiencia en el sector, le ha permitido desarrollar oportunidades de mejora y procurar por una mejor toma de decisiones considerando los factores internacionales que afectan a cada nación donde tienen operaciones. La estructura organizacional está basada en un organigrama horizontal, donde los diferentes directores de área (producción, comercial, financiero, recursos humanos, servicio al cliente, confecciones y desarrollo), tienen acceso o comunicación directa con el director país o CEO, Javier Benet quien ocupa dicho cargo desde la adquisición de la primera empresa liderando los procesos de integración y administración, de él depende directamente de vicepresidente ejecutivo Matthieu Lecharny.

Esta línea de mando con tendencia marcada, facilita el proceso administrativo con relación en la toma de decisiones; siendo centralizadas en la casa matriz francesa. La adaptación de procesos, protocolos de administrativo, plantillas, formatos al seguimiento de los diferentes procesos. También se cuenta con departamentos transversales ubicados tanto en la casa matriz como en diversos países que apoyan las diferentes operaciones, de estas naciones con relación al desarrollo de proyectos, compras textiles, tiempos y movimientos entre otros.

ELIS Colombia es una empresa que crece de manera orgánica fundamentado en la ampliación de la cartera de clientes y por medio de la adquisición de compañías con operaciones en el país a modo de un Joint Venture que ofrezcan el servicio de lavandería. Por este motivo, la política administrativa es de integración de empleados con el grupo base, siguiendo los

parámetros mundiales de la marca Elis. En consecuencia, la empresa cuenta con formatos de control financiero, comercial y de producción son estándar para todos los 28 países donde se presta operación (esto involucra a sus aliados estratégicos), a fin de lograr eficiencias operativas, estandarizar el proceso y prestar la misma calidad en el servicio en los diferentes países donde tiene presencia, en este sentido, en la figura 3, se presenta el organigrama de la empresa.

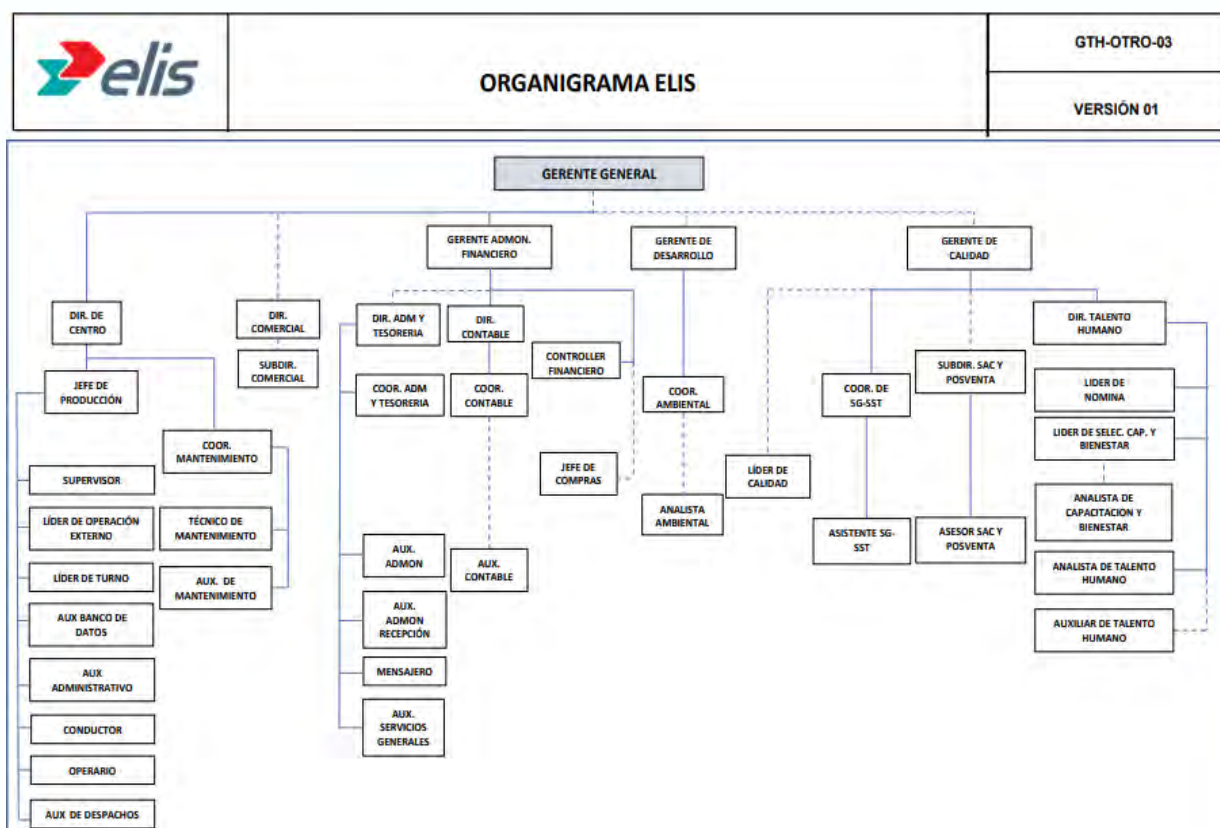


Figura 3. Organigrama Elis Colombia S.A.S. Fuente: Elis Colombia S.A.S., (2019)

En esta dimensión se pueden encontrar los siguientes factores que se determinan en la MEFI, a fin de valorar y determinar el cumplimiento en los procesos internos en ELIS Colombia.

- Disminución de gastos operacionales: La empresa ha vinculado de manera oportuna estudios de costos y de ingeniería que le han permitido minimizar los gastos del proceso,

además, la vinculación de nueva tecnología ha optimizado el uso de materias primas como agua, detergentes y energía eléctrica.

- Departamento de finanzas y contabilidad óptimas: la empresa ha estructurado un departamento de finanzas y contabilidad que permitan ejecutar el presupuesto administrativo, velando por el cumplimiento de las estrategias internas y delegar los recursos financieros necesarios para el funcionamiento de la entidad.
- Incremento drástico de los flujos de efectivo positivos dentro de la organización: debido al crecimiento de la demanda de servicios de aseo e higiene, especialmente en el sector hotelero, ha derivado en el aumento gradual de los ingresos a medida que aumenta la demanda de servicios.
- Uso eficiente uso de los recursos disponibles: se han determinado protocolos y procedimientos de entrega de insumos y materias primas según las demandas del servicio, lo anterior conduce a optimizar los recursos con los que dispone la empresa, además, esto ha impactado la productividad y mejora en la prestación del servicio.

#### **4.1.2 Marketing y ventas (M).**

En lo referente a ventas la empresa ELIS Colombia se resalta que ha logrado una posición dominante en el mercado, con una participación del 5% a nivel nacional (Elis 2019), esta participación se da principalmente en las ciudades de Bogotá, Cartagena, Cali y Medellín; los segmentos por ciudades son los siguientes: (a) Bogotá 75% hospitalario 24% hotelero y 1% industrial; (b) Cartagena 100% hotelero; (c) Cali 90% hospitalario y 10% hotelero y (d) Medellín 100% hotelero; para completar la participación nacional del 5%.

Con relación a las deficiencias encontradas en la empresa, se resalta la ausencia en la utilización de páginas web especializada en Colombia, esto se debe a que la casa matriz no ha autorizado la utilización de páginas web colombianas para dar a conocer los servicios que brinda la organización. Sin embargo, se hace presencia en diferentes eventos de los sectores a los que atiende con sus servicios como ferias del sector salud y sector hotelero. Además, la empresa hace parte del plan convenio de Cotelco (asociación hotelera y turística de Colombia), en la cual participan diferentes eventos ofreciendo sus servicios. Al tener más de 100 clientes a nivel nacional y ofrecer un servicio B2B la principal política es que por medio de la prestación de un servicio excelente se convierta herramienta para el desarrollo del buzz marketing y lograr que los clientes referencien a la empresa con base a la calidad, oportunidad y el beneficio de trabajar con ELIS.

- Incremento en la participación del mercado e incremento del porcentaje de ventas: la vinculación de tecnología y el proceso de expansión a ciudades principales como Cali, Medellín y otras de la Costa Caribe, donde se concentran las mayores cadenas de hoteles, ha permitido a ELIS Colombia, aumentar su participación en el mercado y gestar mejores estrategias de desarrollo de mercado.
- Precios cómodos para los clientes: Se ha adaptado el portafolio de servicios a las necesidades, requerimientos y presupuesto del cliente, generando con ello servicios a la medida de cada persona, logrando con ello atender el 100% de las solicitudes.
- Estudios de mercados aplicados para determinar la expansión a nuevos sectores del país: En el proceso de crecimiento empresarial, se han gestado el desarrollo de estudios de mercado anuales o cada vez que la empresa lo considere necesario, a fin de mantener un

control en los precios, análisis de competencia, tendencia del cliente y demandas reales del sector.

- Falta de publicidad y marketing en la empresa: Aunque la empresa goza de cierto reconocimiento especialmente en Bogotá, aún resulta ser desconocida en varias partes del país, lo que impide a futuro el éxito de procesos de expansión, en este sentido, se debe garantizar nuevos planes y procesos de marketing y posicionamiento de marca en el mercado.

#### **4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).**

La infraestructura organizacional conformada por los directivos, departamentos y personal está diseñada acorde a las necesidades institucionales. Las operaciones y logística están encaminadas a la excelencia en la prestación del servicio con la debida tutela de las empresas que se encuentra a nivel internacional pertenecientes al grupo ELIS. Esto quiere decir que existe mucho énfasis en la logística y operaciones de la empresa, por esto mismo se cuentan con operaciones en siete plantas propias en Bogotá, una en Cali y diferentes aliados estratégicos en otras ciudades de Colombia, de esta forma se presta servicios en Bogotá, Villavicencio la costa atlántica, Medellín, Cali y Girardot. Cada planta tiene un director de centro o gerente de planta, el cual posee autonomía y responsabilidad sobre el personal, la logística en tiempos de entrega y numero de recorridos, como de a inyección de ropa en el modelo de renting, consecuentemente, Elis Colombia es una compañía que trabaja 7 días a la semana 24 horas del día, los 365 días al año. Por tal motivo tiene una flota de 52 carros transportadores de ropa de diferentes capacidades en volumen, la logística está coordinada por medio de ERP, según las necesidades de tiempos de entrega, cantidades y demás.

- Falencias en la gestión para la adquisición de nuevos activos organizacionales: En el proceso de estructuración de los procesos de ELIS Colombia, se evidencian falencias en la gestión de activos especialmente con proveedores, dado que, no se han gestado protocolos de atención oportuna, resultando negativo para los intereses de desarrollo tanto de ELIS Colombia como de los diferentes proveedores.

#### **4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).**

Las finanzas y contabilidad de la empresa se encuentran en estándares positivos, esto es visible con la posibilidad de apertura de múltiples sucursales en Colombia. Los resultados reflejan un buen manejo financiero correspondiente a niveles adecuados, apalancamiento operativo, liquidez organizacional y prácticas contables adecuadas. Mientras se da la estabilización de los mercados, la casa matriz asume los costos operacionales a modo de posicionamiento empresarial en el nuevo mercado, si los nuevos contratos de renting superan el presupuesto de ventas la casa matriz realiza inyección de capital para la inversión textil. Así mismo hay un control de reportes mensuales donde la casa matriz genera comunicación directa con el director país, y las diferentes direcciones.

- Disminución en las ventas considerable en el periodo 2017: la reducción de los ingresos de debe principalmente a los recambios del gobierno, asimismo, existió una reducción significativa de las inversiones en los renglones económicos hoteleros y hospitalarios de acuerdo a la firma de los acuerdos de paz, evidenciando en el ambiente cierto ambiente de escepticismo, generando desconfianza en las inversiones nacionales.
- Utilidades decrecientes del periodo 2016 al periodo 2017 por incremento en gastos administrativos debido a las adquisiciones: para atender posibles demandas derivadas de

los acuerdos de paz y una vez el panorama nacional se estabiliza, la empresa realiza inversiones en la compra de maquinaria, equipos y capacitación de personal, con proyecciones de recuperación en el corto plazo, lo que impacta en el año 0 y 1 de las inversiones, los flujos de caja y utilidades finales.

- Incremento de las cuentas por pagar a los proveedores en el periodo 2017: ELIS Colombia S.A.S., evidenció cierto retraso en las obligaciones pactadas a 30 días, dada la demora en la recuperación de la cartera, reducción económica e inversiones, pero se evidencia baja demanda en el periodo en mención, lo que conduce a un nivel bajo en el flujo de efectivo.
- Existencia de deuda a corto, mediano y largo plazo: En el proceso de expansión, ELIS Colombia S.A.S., ha contraído deudas significativas en el corto plazo, por concepto de capacitaciones, adquisición de maquinaria, insumos y materias primas, representado deudas las cuales deben ser saldadas en el corto, mediano y largo plazo, logrando con ello un crecimiento exponencial.

#### **4.1.5 Recursos humanos (H)**

ELIS Colombia S.A.S., se caracteriza por contar con programas de bienestar social como prioritario para un buen funcionamiento de la empresa, la productividad organizacional dependen en cierto modo del bienestar al interior de la empresa, puesto que los principales miembros que realizan la prestación del servicio son los empleados y buscan un trabajo libre de estrés, a fin de lograr altos estándares de eficiencia operativa, En este sentido, el bienestar social de los trabajadores de Elis Colombia es una de las áreas de mayor responsabilidad y compromiso, ya que el 40% del costo fijo de lavado corresponde a el ratio de mano de obra por tal motivo, es necesario mantener motivado al cliente interno para alcanzar los estándares deseados y los

niveles de productividad óptimos. La empresa maneja un programa de inclusión social al tener dentro de nómina un 3% de personas con discapacidad auditiva, lo cual resalta el compromiso empresarial siendo incluyente con la sociedad.

Elis Colombia S.A.S., cuenta con más de 700 empleados directos de los cuales el 90% de sus operarios, hacen aparte del nivel operacional, por este motivo, el área de recursos humanos realiza una gestión importante con todo lo referente a los empleados, mejorando el clima organizacional. Apoyados con el área de seguridad y salud en el trabajo para encontrar el equilibrio entre los deberes y derechos de los trabajadores.

- Buen manejo del talento humano organizacional: ELIS Colombia S.A.S., ha desarrollado e implementado mecanismos de capacitación al personal, a fin de afianzar las competencias y ampliar las habilidades propias de cada trabajador, evidenciando un aumento en la productividad, compromiso y toma de conciencia en todos los niveles especialmente en los operativos.
- Actitudes éticas y test de conducta aplicados a los trabajadores para detectar las falencias organizacionales: el desarrollo del código de ética y conducta y su aplicabilidad en la empresa, ha permitido a los empleados desarrollar un mayor sentido de pertenencia, con la organización, además, el cumplimiento de los estatutos ha crecido a tal punto que, en los últimos meses no se han presentado violaciones graves al estamento ético y reglamento interno.
- Problemas sociales presentes dentro al interior de la empresa: los problemas son inherentes a la persona, en efecto, la empresa brilla por la ausencia de protocolos de sensibilización y seguimiento a los riesgos psicosociales, evidenciando notables detrimentos y descuidos a la parte psicológica del empleado.

- Alta rotación del personal incurriendo en sobre costos de capacitación: aunque la empresa cuenta con protocolos de capacitación, se evidencia alta tasa de rotación por no contar con el desarrollo de programas de habilidades específicas en el rol encargado, lo que conduce a la alta rotación al no responder con resultados positivos en el puesto encomendado inicialmente.

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).**

Los sistemas de información y comunicación entre los empleados de la empresa están adecuadamente implementados y actualizados. Por otra parte, existe una óptima comunicación con los clientes para efectuar las visitas para la prestación del servicio. La organización debe mejorar aspectos relacionados con los canales de comunicación externa, dado que, la información que recibe el cliente es precaria y en algunos casos nulos referentes a los servicios ofertados. El departamento de servicio al cliente canaliza todo lo referente a comunicación con el cliente externo y recursos humano con el cliente interno, hay protocolos de comunicación por medio de formatos siempre cuidando la imagen institucional.

Postventa hace encuestas de satisfacción periódicamente a los clientes luego de la prestación del servicio, con la finalidad de hacer seguimientos a la satisfacción y requerimientos del cliente, asimismo, existe la dependencia de outsourcing que hace seguimientos telefónicos aleatorios para saber la percepción de los clientes o personas vinculadas de los diferentes sectores, sobre el servicio y marca Elis.

- Falencias en los canales internos de comunicación: no se cuentan con programas de comunicación interna, que permitan informar de los problemas del área al jefe inmediato,

los canales son informales y no permiten trazabilidad en caso de alguna eventualidad adversa.

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).**

ELIS posee trayectoria en tecnología, innovación y desarrollo puesto que, al ubicarse entre las empresas líderes del mercado de limpieza a nivel internacional, se tiene mucho interés por mantener en óptimas condiciones la maquinaria asignada al proceso, con la finalidad de asegurar un servicio de calidad y estandarizado. Por ende, existen estándares saludables de inversión dentro del campo. A nivel de Europa posee un departamento de I+D+i donde actualmente se trabaja con inteligencia artificial en el estudio y análisis de datos para buscar mayor eficiencia en productividad. Es decir, para minimizar: (a) costos fijos, (b) aumento de kilos producidos por hora, (c) utilizar textiles que repelen las manchas para un proceso de lavado más simple en tiempo, (d) utilización de energía y productos químicos, estas son investigaciones e innovaciones que se replican en cada uno de los países europeos donde Elis tiene presencia.

Por otra parte, hace uso de plataformas digitales para el pedido, recolección de ropa mediante una aplicación donde los conductores de las diferentes rutas y los ejecutivos comerciales pueden entregar información de rutas, kilos recolectados y facturación realizada en tiempo real. Así mismo se utiliza RFID (información por radiofrecuencia) para generar trazabilidad del lavado, confección de la prenda y la seguridad que requiere la misma, También, se genera control sobre los inventarios y pérdidas de prendas.

- Servicio prestado con los más altos estándares de calidad: Elis ha implementado mecanismos de medición de la satisfacción del cliente, asimismo, ha vinculado indicadores de gestión de resultado en la prestación del servicio, esto les ha permitido

ajustar los requerimientos y mejorar los procedimientos en la correcta gestión empresarial.

- Mantenimiento y reparación de maquinaria de la organización: se han dispuesto de programas anuales de mantenimiento según la normatividad, que permitan programar las paradas preventivas sin afectar la operación y productividad en la empresa.

#### **4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

La matriz EFI, permite realizar un análisis del contexto interno de la organización, conociendo al detalle el funcionamiento de los procesos mediante estrategias corporativas que se han establecido para el mejoramiento, evaluando las fortalezas y debilidades relevantes de cada dependencia ya sea administrativa o productiva, para con ello, formular estrategias en pro del beneficio del funcionamiento eficiente de los procesos. (Shum, 2018). En la tabla 5, e presenta el desarrollo de la matriz EFI.

Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>				
1	Incremento en la participación del mercado e incremento del porcentaje de ventas.	0.05	3	0.15
2	Disminución de gastos operacionales.	0.05	3	0.15
3	Departamento de finanzas y contabilidad óptimas.	0.08	3	0.24
4	Incremento drástico de los flujos de efectivo positivos dentro de la organización.	0.10	4	0.40
5	Uso eficiente uso de los recursos disponibles	0.08	3	0.24
6	Precios cómodos para los clientes.	0.10	3	0.30
7	Servicios prestados con los más altos estándares de calidad.	0.02	3	0.06
8	Buen manejo del talento humano organizacional	0.05	3	0.15
9	Actitudes éticas y test de conducta aplicados a los trabajadores para detectar las falencias organizacionales	0.03	4	0.12
10	Estudios de mercados aplicados para determinar la expansión a nuevos sectores del país.	0.05	3	0.15
<b>Subtotal</b>		<b>0.61</b>		<b>1.96</b>
<b>Debilidades</b>				
1	Falta de publicidad y marketing en la empresa.	0.03	1	0.03
2	Problemas sociales presentes dentro al interior de la empresa	0.04	2	0.08
3	Utilidades decrecientes del periodo 2016 al periodo 2017 por incremento en gastos administrativos debido a las adquisiciones	0.06	2	0.12
4	Incremento en las cuentas por cobrar en el año 2017	0.03	2	0.06
5	Alta rotación del personal incurriendo en sobre costos de capacitación	0.03	2	0.06
6	Mantenimiento y reparación de maquinaria de la organización.	0.08	2	0.16
7	Falencias en la gestión para la adquisición de nuevos activos organizacionales.	0.02	1	0.02
8	Incremento de las cuentas por pagar a los proveedores en el periodo 2017.	0.03	2	0.06
9	Existencia de deuda a corto, mediano y largo plazo.	0.04	2	0.08
10	Falencias en los canales internos de comunicación	0.03	2	0.06
<b>Subtotal</b>		<b>0.39</b>		<b>0.73</b>
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.69</b>

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (p. 115), por F.A. D’Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación.

Al analizar la matriz de evaluación de los factores internos de la organización, es evidente que la mayor fortaleza que ha conllevado a que se tenga un éxito organizacional se centra en Incremento drástico de los flujos de efectivo positivos dentro de la organización que permite

atraer a un número mayor de clientes, evidenciando un orden gerencial y orden en los servicios que oferta, de la misma manera, el Uso eficiente uso de los recursos disponibles, permiten optimizar los procesos administrativos y de prestación de servicios teniendo así una ventaja competitiva frente a los demás competidores del sector.

Ahora bien, al analizar las debilidades internas es evidente que el mantenimiento y reparación de maquinaria de la organización, cuentan con altos costos operacionales, esto ha repercutido en que la solvencia económica para adquirir nuevos bienes sea limitada; en lo referente a las utilidades decrecientes del periodo 2016 al periodo 2017 por incremento en gastos administrativos debido a las adquisiciones, se tiene que los procesos de venta no cumplen a cabalidad su función, , lo que ha derivado en que los negocios empresariales de los diferentes servicios ofertados no culminen con éxito.

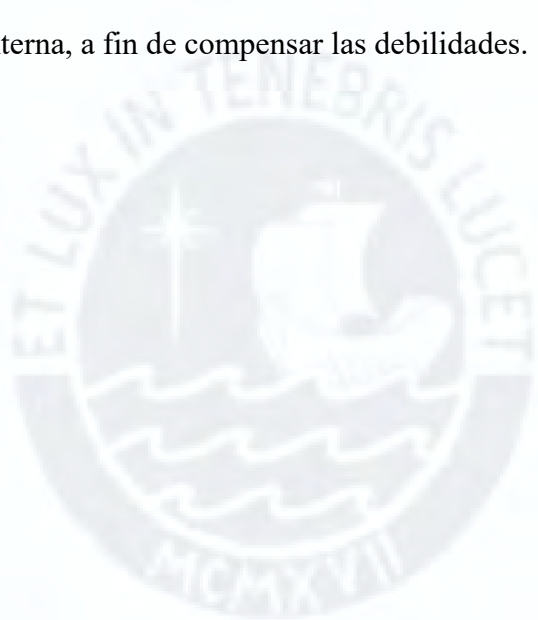
Al analizar los resultados obtenidos en la matriz EFI, el total ponderado es de 2,69, lo cual indica que la organización tiene un dominio de las fortalezas, para apalancarse y sobrellevar las debilidades de los procesos mostrando así una posición interna fuerte y favorable para el desempeño de la labor empresarial.

### **4.3 Conclusiones**

El análisis de los factores AMOFHIT da como resultados una utilización inadecuada de los recursos, especialmente los financieros, esto se debe a que ELIS se preocupa por sus proveedores, clientes y demás stakeholders, sin embargo, al realizar la MEFI es que en la escala de buena optimización de los recursos debido a los fuertes problemas sociales dentro del país que afecta de manera directa las operaciones de la empresa. Adicionalmente se requiere mejoría en el

manejo de los activos fijos, lo cual se aborda de manera directa en el planteamiento de objetivos estratégicos organizacionales.

Como se evidencia existen falencias operacionales que deben ser mejoradas conforme a los planes de mejoramiento, en efecto, mejoraría el desarrollo integral en ELIS Colombia S.A.S., se deben analizar en primera instancia las debilidades del proceso generando una mejora en el corto plazo, por otro lado, las fortalezas deben ser potencializadas mediante análisis de ingeniería interna, a fin de compensar las debilidades.



## Capítulo V Intereses de ELIS y Objetivos de Largo Plazo

Amorocho, Cortina, Pacheco, & Quiñones, (2009); y Naranjo, Mesa, & Solera, (2013); señalan que, las empresas se enfrentan a un panorama cambiante y con tendencias a escenarios complejos e inestables, en este orden de ideas, la empresa está en la obligación de programar los diferentes escenarios a los que puede exponerse la empresa, y proponer los objetivos de largo plazo, que le permitan fundamentarse en mapas estratégicos traduciéndose en organizaciones competitivas, sostenibles y sustentables en el largo plazo.

### 5.1 Intereses de ELIS

Los principales intereses de ELIS en la actualidad se basan de manera directa en incrementar la participación en el mercado, mejorar la prestación de sus servicios y ampliar la cartera de clientes a otros segmentos económicos como restaurantes, hospitales, clínicas, clientes particulares. De igual manera, esta organización se preocupa por el bienestar de sus trabajadores, a fin de disminuir la tasa de accidentalidad y las enfermedades profesionales, para finalmente aportar a la empresa en el incremento de la productividad nacional, al ser una empresa eficiente que utilice de la mejor manera posibles los factores de la producción disponibles, asimismo, el factor ambiental e incluir nuevas prácticas ambientalmente sostenibles en el mediano y largo plazo.

Adicionalmente, existe, una contribución en el aspecto tecnológico dentro del campo en el que se encuentra la empresa, el cual para lograr prestar servicios de calidad y satisfacer las necesidades se deben vincular procesos de software para el desarrollo de las actividades con una filosofía empresarial encaminada hacia la calidad total, en donde se logren desarrollar soluciones innovadoras para los problemas encontrados durante el proceso.

## **5.2 Potencial de ELIS**

ELIS al tener múltiples empresas a nivel internacional se destaca por un potencial de crecimiento con enfoque en alcanzar los resultados siendo eficientes operacionalmente, asimismo, insiste en estándares en investigación, desarrollo e innovación de formas en las cuales se pueda prestar el servicio con menores costos en relación a la competencia, para de esta manera lograr generar mayores beneficios para reinversiones futuras, en definitiva, esta empresa como tal tiene un potencial expansivo creciente, gracias a su alta competitividad en la industria.

## **5.3 Principios Cardinales de ELIS**

Los principios cardinales de Elis Colombia S.A.S., son la inclusión de toda la población colombiana posible dentro de su campo de clientes, del mismo modo cualquiera puede formar parte de los trabajadores de la empresa siempre y cuando apruebe los test de actitudes éticas fomentadas dentro de la organización, además, se debe regir por los principios y valores éticos existentes, procurando por dar una calidad de vida humana a sus trabajadores.

## **5.4 Matriz de Intereses de ELIS (MIO)**

Para el desarrollo de la matriz de intereses (MIO), se hace necesario vincular de manera eficiente a la empresa objeto de estudio con otras empresas de interés que son competencia directa de ELIS Colombia, en efecto, se resaltan, Ilunion y Súper Blanca, las cuales fueron tomadas para el desarrollo de la MPC, en este sentido, en la tabla 6, se presentan la interacción detallando los intereses comunes y opuestos.

Tabla 6. Intereses comunes y opuestos

<b>Factor de interés</b>	<b>Opuesto</b>	<b>Común</b>	<b>Detalle</b>
Ser reconocidos por diferentes servicios y productos de calidad y atención al cliente		x	Las empresas requieren ser reconocidas en el mercado por su diferenciación en calidad y atención al cliente, resultados ser un factor en común y con ello mejorar la percepción de calidad y acaparar mayor porción de mercado.
Contribuir en el aporte tecnológico del lavado industrial	x		ELIS Colombia se ha caracterizado por vincular tecnología en sus procesos productivos, marcando una diferenciación en este factor de éxito, caso que no sucede con la competencia directa, que opta por otro tipo de diferenciación dado que este pilar resulta ser costos y no cuentan con el músculo para apalancar dichas inversiones.
Filosofía orientada al compromiso y la calidad total	x		ELIS Colombia, ha vinculado a sus procesos el Lean Manufacturing, asimismo, se ha certificado en ISO 9001, garantizando procesos estandarizados y acordes a las necesidades mundiales de los diferentes clientes corporativos, es opuesto porque la competencia aún no se certifica en esta norma internacional.
Desarrollar soluciones innovadoras para mejorar la prestación de los servicios y la distribución de los productos.		x	Cada empresa ha vinculado soluciones en las diferentes carteras de clientes, y ha ampliado el portafolio de servicios, logrando con ello ventajas comparativas en el sector de lavanderías, evidenciando una carrera competitiva integral.
Incrementar el bienestar laboral brindado dentro de la organización con la finalidad de aumentar la productividad.		x	ELIS Colombia ha desarrollado un complejo y moderno sistema de talento humano, donde se garantiza la capacitación, inducción a los puestos de trabajo, logrando maximización de la productividad y aprovechamiento de las habilidades de cada persona.

Fuente: Orihuela, Macías y Molina, (2020)

Una vez se ha determinado los intereses comunes y opuestos, se presenta la matriz de intereses (MIO), en la tabla 7.

Tabla 7. Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Ser reconocidos por diferentes servicios y productos de calidad y atención al cliente	X		
2 Contribuir en el aporte tecnológico del lavado industrial		X	
3 Filosofía orientada al compromiso y la calidad total			X
4 Desarrollar soluciones innovadoras para mejorar la prestación de los servicios y la distribución de los productos.		X	
5 Incrementar el bienestar laboral brindado dentro de la organización con la finalidad de aumentar la productividad.	X		

*Nota.* La leyenda indica que los intereses similares no llevan paréntesis y que los intereses opuestos si llevan paréntesis. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3a Ed). Por D'Alessio F.2015, Lima. Perú: Pearson.

En el proceso de desarrollo de la matriz de intereses organizacionales, evidencia que, para Elis Colombia S.A.S., los clientes deben reconocerla por los servicios y productos de calidad y una excelente, al igual que incrementar. Adicionalmente se tiene una preocupación por realizar con el aporte tecnológico en el campo con el fin de desarrollar soluciones innovadoras para los problemas organizacionales presentados en el entorno como importante, para finalmente establecer una filosofía orientada al compromiso y la calidad que es considerado periférico puesto que viene siendo un auxiliar incorporado dentro de todo lo que tiene propuesta la empresa realizar en un tiempo estimado.

### 5.5 Objetivos de Largo Plazo (OLP)

La importancia de la planificación estratégica radica en que es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, en el cual se definen los objetivos a largo plazo, se identifican metas y objetivos cuantitativos, se desarrollan estrategias para alcanzar dichos objetivos y se localizan recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Considerando los datos obtenidos en la MEFI, y MEFE se puede determinar la situación actual de la empresa Elis Colombia S.A.S., y las oportunidades de expansión, a la vez se tienen claras las amenazas. Adicionalmente se realizó un análisis de otros factores que permitió identificar a la empresa como una unidad integral centralizada, la cual puede mejorar sus actividades a través del planteamiento y cumplimiento de objetivos en el largo plazo, siendo los siguientes.

- Al 2024 se incrementará las ventas en un 15% ya que actualmente se encuentra al 5%, con este resultado ELIS logrará posicionarse como la empresa más importante y líder nacional en el sector. Así mismo se deben proponer acciones relacionadas con la identificación de costos ocultos, orientados a mejorar el equipo de ventas, que conduzcan a una minimización de costos y aumento gradual de las ventas, obteniendo con ello mayor participación en el mercado.
- Al 2024 optimizar la recuperación de cartera a 30 días, ya que actualmente se encuentra en 120 días de pago mes vencido, esto se debe de lograr por medio de la reestructuración del área de mercadeo, mediante la socialización con proveedores y mejor gestión de cartera.
- Al 2024 incrementar el posicionamiento de mercado en un 70%, puesto que actualmente se encuentra en un 30%, esto lo lograremos confirmando alianzas comerciales para llegar a ciudades intermedias por medio del Joint Venture.
- Al 2024 contar con las certificaciones de procesos de gestión de calidad bajo el estándar ISO 9001:2015, además, contar con la certificación ISO 45001:2018, relacionado con la seguridad y salud en el trabajo, y el estándar ISO 14001; 2015 en materia ambiental, a fin de ser una empresa responsable y comprometida con los clientes y demás interesados.

- El 100% del personal de ELIS Colombia S.A.S., en los diferentes niveles táctico, operativo y estratégico deberá estar capacitado en todos los programas y temáticas empresariales, logrando con ello a 2024 un personal íntegro y comprometido con el desarrollo de los objetivos organizacionales, bajo el esquema de capacitación estipulado por la empresa.

Tabla 8. Matriz de Objetivos a largo plazo Elis (OLP)

OLP1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al 2024 se incrementará las ventas en un 15% ya que actualmente se encuentra al 5%, con este resultado ELIS logrará posicionarse como la empresa más importante y líder nacional en el sector. Así mismo se deben proponer acciones relacionadas con la identificación de costos ocultos, orientados a mejorar el equipo de ventas, que conduzcan a una minimización de costos y aumento gradual de las ventas, obteniendo con ello mayor participación en el mercado.</li> </ul>
OLP2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al 2024 optimizar la recuperación de cartera a 30 días, ya que actualmente se encuentra en 120 días de pago mes vencido, esto se debe de lograr por medio de la reestructuración del área de mercadeo, mediante la socialización con proveedores y mejor gestión de cartera.</li> </ul>
OLP3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al 2024 incrementar el posicionamiento de mercado en un 70%, puesto que actualmente se encuentra en un 30%, esto lo lograremos confirmando alianzas comerciales para llegar a ciudades intermedias por medio del Joint Venture.</li> </ul>
OLP4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A 2024 contar con las certificaciones de procesos de gestión de calidad bajo el estándar ISO 9001:2015, además, contar con la certificación ISO 45001:2018, relacionado con la seguridad y salud en el trabajo, y el estándar ISO 14001; 2015 en materia ambiental, a fin de ser una empresa responsable y comprometida con los clientes y demás interesados.</li> </ul>
OLP5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 100% del personal de ELIS Colombia S.A.S., en los diferentes niveles táctico, operativo y estratégico deberá estar capacitado en todos los programas y temáticas empresariales, logrando con ello a 2024 un personal íntegro y comprometido con el desarrollo de los objetivos organizacionales, bajo el esquema de capacitación estipulado por la empresa</li> </ul>

Fuente: Orihuela, Macías y Molina, (2020)

## 5.6 Conclusiones

Elis Colombia S.A.S., mantiene intereses organizacionales claros que se vinculan directamente con un aporte a la sociedad, generando mayores fuentes de trabajo con el correspondiente bienestar social aplicable a cada mercado. Adicionalmente tiene una fuerte preocupación por brindar servicios de alta calidad para ser reconocidos a nivel nacional y como mantener el estatus que tiene a nivel internacional. Por ende, la empresa está en la obligación de liderar cada mercado donde tenga operaciones o a futuro planee tenerlas, a fin de evitar pérdidas en la gestión de la calidad en los procesos.

Como objetivos de largo plazo dentro de este plan estratégico de desarrollo institucional se procede a recomendar la gestión de adquisición de los activos fijos para contrarrestar las falencias existentes en este aspecto, las cuales fueron tomadas con base a la evaluación tanto interna como externa realizada por el equipo de trabajo, que tienen la finalidad de mejorar las operaciones y aumentar de manera significativa la participación en el mercado.

Además, la empresa a lo largo del tiempo, debe gestionar lo mejor posible el talento humano, por medio de la vinculación de programas de capacitación constante que conduzcan a mejorar las habilidades técnicas y de conocimiento, a fin de aportar los conocimientos a la empresa y que se evidencien en la satisfacción del cliente, asimismo, se debe formular el plan anual de mantenimiento de la maquinaria, equipo e instalaciones físicas dado que, se deben programar las paradas correspondientes para el mantenimiento preventivo, dado que, cualquier retraso operacional es causal de demoras en la prestación del servicio.

## Capítulo VI El Proceso Estratégico

En la gestión actual de las empresas se debe tener presente el concepto de estrategia, conforme al planeamiento estratégico, enfocado en los costos y otros tantos relacionados con la gestión de la empresa, en este proceso se gestionan las diferentes estrategias que la organización debe implementar en el corto plazo, con impactos significativos en el mediano y largo plazo, el cual se fundamenta con el análisis interno y externo, asimismo, el proceso estratégico gestiona de manera oportuna la incertidumbre del grado de interacción con las definiciones estratégicas, logrando determinar en mayor grado el cumplimiento de las políticas internas de cualquier empresa (Marchione, 2017).

### 6.1 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (MFODA)

D'Alessio, (2013), indica que, para elaborar nuestra matriz FODA es indispensable contar con las matrices MEFE y MEFI, las mismas que nos darán la opción de un mejor análisis FO, de esta manera se podrán evaluar los distintos factores que a continuación ayudarán a encaminar los objetivos impuestos en el proceso de mejora continua de la organización.

En la valoración empresarial es importante contar con herramientas que permitan hacer un análisis de la organización frente al mercado objetivo, por consiguiente, esta matriz conlleva a establecer metas empresariales, enfocadas en un contexto interno y externo determinando así las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que pueden afectar de manera positiva o negativa los intereses empresariales, además, esta matriz busca un equilibrio entre las capacidades internas y externas con la firme intención de lograr un crecimiento sostenido basado en las variables críticas de éxito (Ponce, 2006).

Por su parte, Nikulin & Becker, (2015), señalan que, la matriz DOFA es una de las técnicas con mayor aplicabilidad para el desarrollo de la planeación estratégica, a fin de determinar la posición y determinación de la empresa, además, el desarrollo de esta matriz conduce a tomar decisiones basadas en la evidencia, para analizar de manera sistemática los ambientes internos y externos de las compañías, que influyen en el normal desempeño y que pueden contraponerse a las intenciones de crecimiento en el mediano plazo.

En la tabla 9, se presenta el desarrollo de la matriz FODA, para ELIS Colombia.

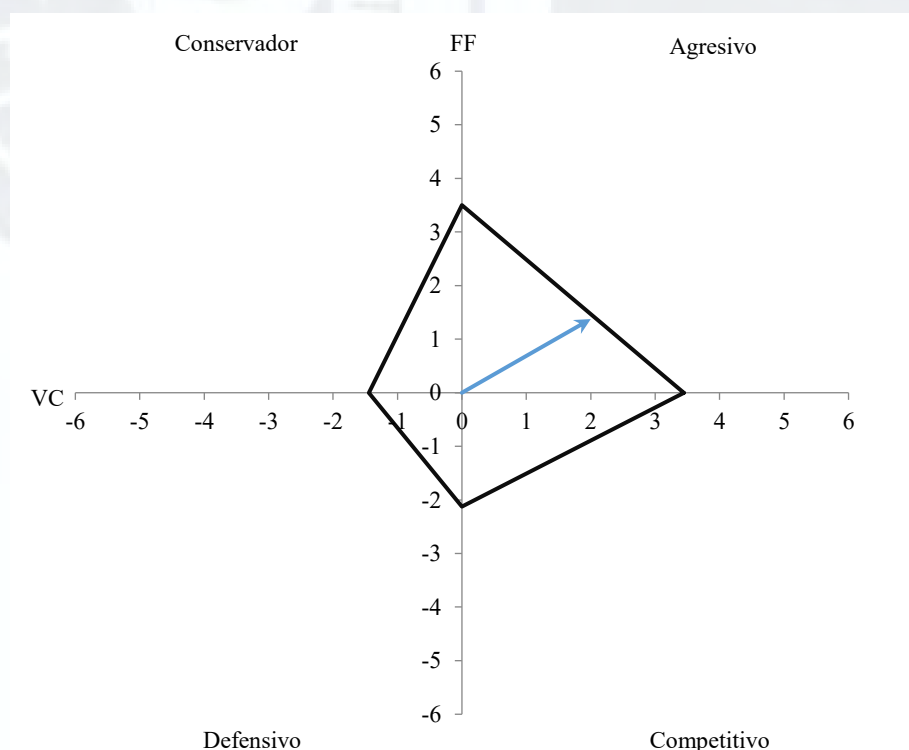


Tabla 9. Matriz DOFA ELIS Colombia S.A.

		<b>Fortalezas</b>		<b>Debilidades</b>	
		1 Incremento en la participación del mercado e incremento del porcentaje de ventas.		1 Falta de publicidad y marketing dentro de la empresa.	
		2 Disminución de gastos de operación.		2 Problemas sociales presentes dentro del país.	
		3 Departamento de finanzas y contabilidad óptimos, estos gestionan la obtención tecnológica organizacional.		3 Utilidades decrecientes del periodo 2016 al periodo 2017 por fuerte incremento en gastos de administración debido a las adquisiciones	
		4 Incremento drástico de los flujos de efectivo positivos dentro de la organización.		4 Incremento en las cuentas por cobrar en el año 2017	
		5 Optimización y eficiente uso de los recursos disponibles		5 Mucha rotación del personal incurriendo en sobre costos de capacitación	
		6 Precios cómodos para toda clase de clientes.		6 Despreocupación por el mantenimiento y reparación de la maquinaria de la organización.	
		7 Servicios prestados con los más altos estándares de calidad.		7 Falencias en la gestión para la adquisición de nuevos activos organizacionales.	
		8 Buen manejo del talento humano organizacional inculcando valores de responsabilidad y puntualidad.		8 Incremento de las cuentas por pagar a los proveedores en el periodo 2017 debido al pasivo de las empresas adquiridas.	
		9 Actitudes éticas y test de conducta aplicados a los trabajadores para mitigar las falencias organizacionales		9 Obtención de crédito en el periodo 2017, por ende, existencia de deuda a corto, mediano y largo plazo.	
<b>Oportunidades</b>		<b>FO. Explote</b>		<b>DO. Busque</b>	
1 Estabilidad política genera el crecimiento económico.	FO1	(F2, F6, F7) Implementar un servicio diferenciador en calidad y acorde al precio de la necesidad, con reducción de costos para ser competitivos.	DO1	(D1, D3, D6, D7, O3, ) Implementar un plan de control con revisión periódica sobre los consumos energéticos, de insumos y mano de obra para minimizar costos y lograr ser más competitivos y obtener un mejor EBIT.	
2 El estado garantiza la libre importación de productos e implementos tecnológicos de limpieza.					
3 Nuevas tecnologías mejoran la rentabilidad y maximizan los márgenes.	FO2	(F3, F5, F7, O1, O2, O3, O6) Generar eficiencia para una reducción de costos y poder prestar un servicio de calidad a nivel nacional, con oportunidad y dentro de los precios del mercado.	DO2	(D1, D2, D4, O5) Crear protocolo de capacitación, mejorando los procesos laborales, donde los resultados se vean beneficiados en condiciones extras para los trabajadores.	
4 Los proveedores no tienen poder de negociación por ser minoristas.					
5 Políticas que garantizan el bienestar laboral					
6 Crecimiento de los porcentajes de turismo en el país con la llegada de nuevas cadenas hoteleras extranjeras.					
<b>Amenazas</b>		<b>FA. Confronte</b>		<b>DA. Evite</b>	
1 Desempleo en niveles considerables generando menores fuentes de ingreso para nuestros clientes.	FA1	(F1, A4, F2, A6) Crear una política de marca Elis con las ventajas y oportunidad de trabajar con las empresas de este grupo.	DA1	(D1, D7, D9, A2, A3) Adquirir empresas sólidas y con parámetros de RSE verificables, para así incorporar a la estrategia Elis	
2 Surgimiento de nuevos competidores					
3 Crecimiento de los competidores existentes con una mayor ocupación del mercado.	FA2	(F1, F4, F6, A2, A3, A6) Desarrollar las ventajas competitivas de Elis, en cuanto a seguridad, calidad y oportunidad del servicio prestado, precio competitivo, con el respaldo de una multinacional comprometida en mantenerse como la número 1.	DA2	(D2, D3, D5, D7, A3, A4) Implementar una aplicación amigable para los clientes, que será elaborado con la participación de los trabajadores de la empresa orientado al incremento de la venta de la compañía.	
4 Competidores poco formales sin regulación en consumo de servicios públicos y pago de parafiscales a su personal.					
5 Competidores con manejo de recursos y capacidades similares a la nuestra.					
6 Clientes con poder de negociación.					

## 6.2 Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (MPYEA)

Para realizar la matriz PEYEA se consideraron distintos factores como la fuerza financiera, la estabilidad del ambiente, la fuerza de la industria y las ventajas competitivas de la empresa ELIS en una escala del 1 al 5, en donde 1 representa bajo y 5 representa alto y optimizado y obtuvimos la siguiente información. El desarrollo de esta matriz, permite esclarecer que estrategia es la más adecuada para la empresa, conforme a la valoración de las fuerzas financieras, ventajas competitivas, estabilidad el entorno y la fuerza de la industria, logrando con ella destinar recursos propios para el crecimiento organizado y orientado conforme a la estrategia seleccionada A través de la matriz PEYEA (Muñoz, La matriz PEYEA, 2017). En la figura 4, se presenta el desarrollo de la matriz PEYEA para ELIS Colombia.



*Figura 4. Matriz PEYEA ELIS Colombia*

Resultados de la matriz PEYEA para SPCC y la industria servicio de lavandería. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencial (3era Ed.), por D'Alessio, F., 2015, p. 285, Lima, Perú: Pearson

Tabla 10. Cuadrantes para el desarrollo de la Matriz PEYEA

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
<b>Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)</b>		<b>Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)</b>	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	6
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	6
3. Estabilidad financiera	6	3. Ciclo de vida del producto	6
4. Conocimiento tecnológico	1	4. Ciclo de reemplazo del producto	6
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	4
6. Intensidad de capital	3	6. Utilización de la capacidad de los competidores	6
7. Facilidad de entrada al mercado	2	7. Conocimiento tecnológico	1
8. Productividad/utilización de la capacidad	3	8. Integración vertical	1
9. Poder de negociación de los productores	3	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	5
Promedio =	3.44	Promedio - 6 =	-1.44
<b>Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)</b>		<b>Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)</b>	
1. Cambios tecnológicos	4	1. Retorno en la inversión	4
2. Tasa de inflación	3	2. Apalancamiento	4
3. Variabilidad de la demanda	4	3. Liquidez	3
4. Rango de precios de productos competitivos	4	4. Capital requerido versus capital disponible	6
5. Barreras de entrada al mercado	2	5. Flujo de caja	3
6. Rivalidad/presión competitiva	6	6. Facilidad de salida del mercado	5
7. Elasticidad de precios de la demanda	4	7. Riesgo involucrado en el negocio	2
8. Presión de los productos sustitutos	4	8. Rotación de inventarios	1
		9. Economías de escala y de experiencia	
<b>Promedio - 6 =</b>	<b>-2.13</b>	<b>Promedio =</b>	<b>3.50</b>
<b>X = FI + VC</b>	<b>2.00</b>	<b>Y = EE + FF</b>	<b>1.38</b>

Fuente: Orihuela, Macías y Molina, (2020)

*Nota.* El Peso es asignado de tal forma que la suma total sea igual a uno. El valor asignado 4: Fortaleza mayor; 3: Fortaleza menor; 2: Debilidad menor; y 1: Debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencial* (3era Ed.), por D'Alessio, F., 2015, p. 185, Lima, Perú: Pearson.

Con la elaboración de la matriz PEYEA se pudo obtener valores en el eje de las X por 0,67 y en el eje de las Y por 0,67 que pone a la empresa como una entidad que utiliza correspondientemente los recursos existentes, estando dentro de márgenes y valores positivos al realizar el cálculo correspondiente, en definitiva, aprovecha de manera óptima las ventajas competitivas.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG, permite a una empresa con divisiones múltiples dirigir su cartera de negocios por medio del análisis de la posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división respecto a todas las demás divisiones de la empresa. (David, 2003). Por otro lado, la matriz BCG, es conocida como la matriz de crecimiento participación, resultando útil para seleccionar la estrategia más útil a implementar en la organización para potencializar los productos en el segmento objetivo, allí se tienen en cuenta los crecimientos en el mercado y las cuotas de mercado, que se cruzan según la importancia de calor estratégico que la compañía ha imprimido a cada uno de sus productos (ISOTools, 2017). En la tabla 11, se presentan los datos para el desarrollo de la matriz BCG.

Tabla 11. Matriz BCG ELIS Colombia

	2018	2017	2016					
Unidad de negocio	A. Ventas año actual de mercado (Millones USD)	B. Ventas año pasado de la compañía (Millones USD)	C. Ventas año actual de la compañía (Millones de USD)	D. Ventas año actual de la compañía a %	E. Utilidades año actual de la compañía	F. Utilidad es año actual de la compañía a %	G. Participación de mercado (C/A)	H. Tasa de crecimiento $\frac{(C-B)}{B}$
Servicio de lavado	\$10.022.678	\$6.578.598	\$6.597.060	59%	\$782.612	60%	66%	0.00
Alquiler	\$7.443.780	\$4.638.386	\$4.650.188	41%	\$521.741	40%	62%	0.00
Total	\$17.466.458	\$11.216.984	\$11.247.248	100%	\$1.304.353	100%		

Fuente: Orihuela, Macías y Molina, (2020)

En la tabla 12, se presentan los datos para el gráfico BCG

Tabla 12. Datos para el gráfico BCG ELIS Colombia

40.00%	60.00%
60.00%	40.00%

Fuente: Orihuela, Macías y Molina, (2020)

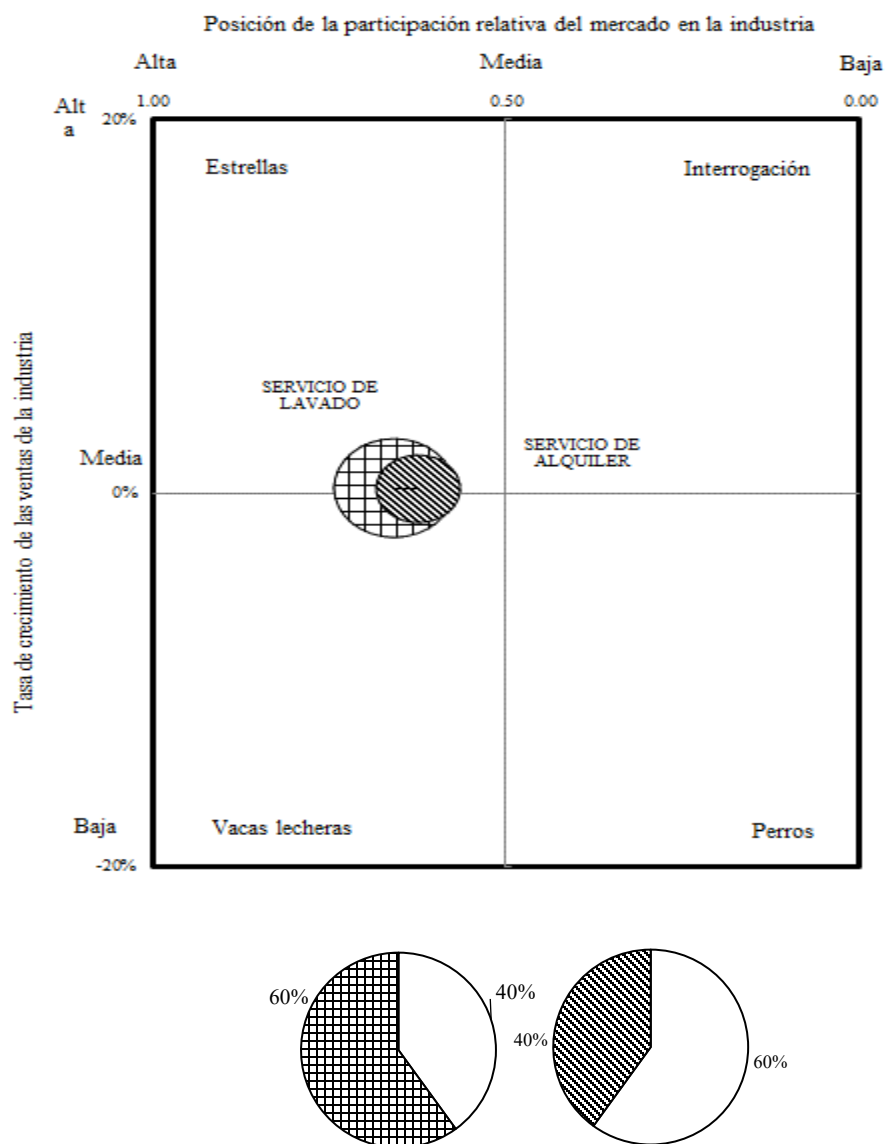


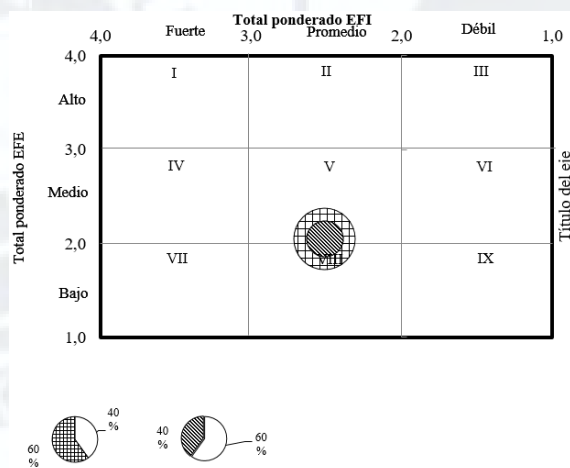
Figura 5. Resultados de la matriz BCG para SPCC como organización

Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencial (3era Ed.), por D'Alessio, F., 2015, p. 291, Lima, Perú: Pearson

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La presente matriz hace alusión a una herramienta estratégica que permite evaluar a la organización objeto de estudio tomando como referencia el análisis del factor interno (Fortaleza y Debilidad), además, de los factores externos (Amenaza, Oportunidad); donde se debe cuantificar el índice mediante un gráfico y dar unas coordenadas que debe posicionarse en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz (Castellanos, 2015). En la tabla 13, se presenta el resultado de los cuadrantes.

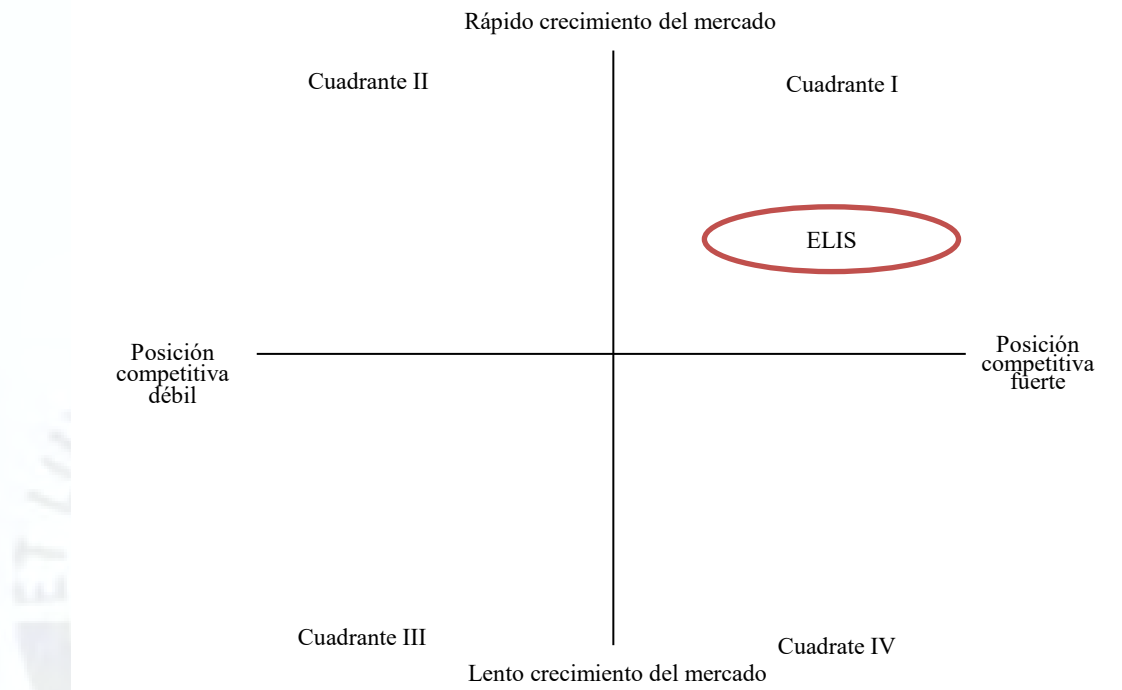
Tabla 13. Matriz Interna de Éxito (MIE)



Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencial (3era Ed.), por D'Alessio, F., 2015, p. 294, Lima, Perú: Pearson

Teniendo en cuenta la tabla 13, al hacer la respectiva valoración de las matrices EFI y EFE; se establece que el cuadrante V para los procesos de la segmentación de manera global los servicios ofertados por ELIS Colombia S.A.S, de los cuales se destacan servicios de lavado y alquiler, en efecto y con base al cuadrante se debe abordar estrategias intensivas de mantener y conservar mediante la penetración de mercado y un mayor desarrollo de los productos, que ayuden a la organización a posicionarse en el mercado, mediante estrategias de dar a conocer el portafolio de servicios para apalancar y proyectar dichos servicios; y con ello, poder contar con

ventajas competitivas en el mercado objetivo, en la figura 6, se presenta la matriz de la gran estrategia



*Figura 6. Matriz gran estrategia de Elis Colombia*

Adaptado de D'Alessio, F. (2015) El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (3ra ed.). Lima, Perú: Pearson.

Según los datos obtenidos en la matriz interna de éxito MIE se determinó que la característica o fortaleza más significativa viene siendo la variedad en las líneas de producto que tiene ELIS para ubicarse estratégicamente dentro del mercado y lograr expandirse a niveles considerables.

## 6.5 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

El desarrollo de la matriz de decisión estratégica, se concentran las estrategias empresariales derivadas de las matrices de la FODA, PEYEA, BCG IE y GE, a fin de contextualizar a la organización en un escenario exitoso y con un crecimiento emergente

positivo, en este sentido, se disponen de las estrategias y se observa la cantidad de veces que se repite a fin de retener aquellas que se repiten mayor cantidad de veces. Al evidenciar la matriz MDE, (ver tabla 14), todas las estrategias conducen en cierto modo al crecimiento de la organización en el mercado, y resultan ser recomendables para mejorar la competitividad organizacional. Para ello, se toman en cuenta que posean 3 repeticiones, estas estrategias que se han formulado previamente cuentan con características de desarrollo de mercado y van alineadas con las matrices desarrolladas capítulos atrás.

Según la evaluación llevada a la empresa ELIS sobre la dirección estratégica o el camino de esta, debido a sus altos estándares invertidos en investigación y desarrollo y los avances en el sector en el que trabajan la mejor recomendación es crecer acorde al incremento productivo del país a continuación, se presentará en medidas más ilustrativas el análisis realizado. Considerando la escala expansiva de la empresa y al encontrarse ubicada dentro de las empresas más fuertes en la prestación de servicios de limpieza y demás servicios prestados por la organización se recomienda mantener los niveles de crecimiento que han llevado hasta la actualidad. En la tabla 14, se presenta la Matriz de decisión estratégica de Elis Colombia

Tabla 14. Matriz Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	Retenida	Contingente
FO1 (F2, F6, F7) Implementar un servicio diferenciador en calidad y acorde al precio de la necesidad, con reducción de costos para ser competitivos.	x			x	x	3	✓	
FO2 (F3, F5, F7, O1, O2, O3, O6) Generar eficiencia para una reducción de costos y poder prestar un servicio de calidad a nivel nacional, con oportunidad y dentro de los precios del mercado.	x	X				2		✓
FA1 (F1, A4, F2, A6) Crear una política de marca Elis con las ventajas y oportunidad de trabajar con las empresas de este grupo.	x	X	x	x	x	5	✓	
FA2 (F1, F4, F6, A2, A3, A6) Desarrollar las ventajas competitivas de Elis, en cuanto a seguridad, calidad y oportunidad del servicio prestado, precio competitivo, con el respaldo de una multinacional comprometida en mantenerse como la numero 1	x	X				2		✓
DO1 (D1, D3, D6, D7, O3) Implementar un plan de control con revisión periódica sobre los consumos energéticos, de insumos y mano de obra para minimizar costos y lograr ser más competitivos y obtener un mejor EBIT.	x	x		x	x	4	✓	
DO2 (D1, D2, D4, O5) Crear protocolo de capacitación, mejorando los procesos laborales, donde los resultados se vean beneficiados en condiciones extras para los trabajadores	x	X		x	x	4	✓	
DA1 (D1, D7, D9, A2, A3) Adquirir empresas sólidas y con parámetros de RSE verificables, para así incorporar a la estrategia Elis	x	X	x		x	4	✓	
DA2 (D2, D3, D5, D7, A3, A4) Implementar una aplicación amigable para los clientes, que será elaborado con la participación de los trabajadores de la empresa orientado al incremento de las ventas de la compañía	x		x			2		✓

Fuente: Orihuela, Macías y Molina, (2020)

## 6.6 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Para la realización de la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico al igual que la matriz interna y externa se procede a usar un resumen de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización para una mayor apreciación de cómo se encuentra actualmente la situación y las razones por las cuales se dan dichos resultados por la aplicación de las matrices.

La presente matriz permite analizar de forma objetiva, las estrategias que deben tener mayor prioridad que fueron formuladas tomando como referencia los factores internos y externos de la organización (Contreras,2006). Por tanto, en las tablas 15 y 16, se plantean las estrategias que se adoptaron con anterioridad, y se evalúan para conocer cuál es la que debe abordar la compañía para lograr una maximización de los procesos.



Tabla 15 Matriz MCPE (parte 1)

	(D1, D3, D6, D7, O3) Implementar un plan de control con revisión periódica sobre los consumos energéticos, de insumos y mano de obra para minimizar costos y lograr ser más competitivos y obtener un mejor EBIT.			(D1, D2, D4, O5) Crear protocolo de capacitación, mejorando los procesos laborales, donde los resultados se vean beneficiados en condiciones extras para los trabajadores		(D1, D7, D9, A2, A3) Adquirir empresas sólidas y con parámetros de RSE verificables, para así incorporar a la estrategia Elis		(D2, D3, D5, D7, A3, A4) Implementar una aplicación amigable para los clientes, que será elaborado con la participación de los trabajadores de la empresa orientado al incremento de las ventas de la compañía	
Factores críticos para el éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>									
1 Estabilidad política genera el crecimiento económico.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
2 El estado garantiza la libre importación de productos e implementos tecnológicos de limpieza.	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16
3 Nuevas tecnologías mejoran la rentabilidad y maximizan los márgenes.	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
4 Los proveedores no tienen poder de negociación por ser minoristas.	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
5 Políticas que garantizan el bienestar laboral	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
6 Crecimiento de los porcentajes de turismo en el país con la llegada de nuevas cadenas hoteleras.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
<b>Amenazas</b>									
1 Desempleo en niveles considerables generando menores fuentes de ingreso para nuestros clientes.	0.03	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06
2 Surgimiento de nuevos competidores	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08
3 Crecimiento de los competidores existentes con una mayor ocupación del mercado.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
4 Competidores poco formales sin regulación en consumo de servicios públicos y pago de parafiscales a su personal.	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06
5 Competidores con manejo de recursos y capacidades similares a la nuestra.	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06
6 Clientes con poder de negociación.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
<b>Fortalezas</b>									
1 Incremento en la participación del mercado e incremento del porcentaje de ventas.	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10
2 Disminución de gastos de operación.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
3 Departamento de finanzas y contabilidad óptimos, estos gestionan la obtención tecnológica	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16
4 Incremento drástico de los flujos de efectivo positivos dentro de la organización.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20
5 Optimización y eficiente uso de los recursos disponibles	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16
6 Precios cómodos para toda clase de clientes.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
7 Servicios prestados con los más altos estándares de calidad.	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04	1	0.02
8 Buen manejo del talento humano organizacional inculcando valores de responsabilidad.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05
9 Actitudes éticas y test de conducta aplicados a los trabajadores para mitigar las falencias	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06
10 Estudios de mercados aplicados para determinar la expansión a nuevos sectores del país.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
<b>Debilidades</b>									
1 Falta de publicidad y marketing dentro de la empresa.	0.03	4	0.12	3	0.09	4	0.12	2	0.06
2 Problemas sociales presentes dentro del país.	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16	2	0.08
3 Utilidades decrecientes del periodo 2016 al periodo 2017 por fuerte incremento en gastos de administración debido a las adquisiciones	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06
4 Incremento en las cuentas por cobrar en el año 2017	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06
5 Mucha rotación del personal incurriendo en sobre costos de capacitación	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06
6 Despreocupación por el mantenimiento y reparación de la maquinaria de la organización.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08
7 Falencias en la gestión para la adquisición de nuevos activos organizacionales.	0.02	3	0.06	2	0.04	2	0.04	2	0.04
8 Incremento de las cuentas por pagar a los proveedores en el periodo 2017 debido al pasivo de las empresas adquiridas.	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06
9 Obtención de crédito en el periodo 2017, existencia de deuda a corto, mediano y largo plazo.	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08
10 Existe una disminución en las ventas de los activos considerable en el periodo 2017.	0.03	4	0.12	2	0.06	2	0.06	1	0.03
<b>Total</b>			<b>4.10</b>		<b>4.03</b>		<b>4.15</b>		<b>3.22</b>

Fuente: Orihuela, Macias y Molina, (2020)

Tabla 16 Matriz MCPE (parte 2)

	(F2, F6, F7) Implementar un servicio diferenciador en calidad y acorde al precio de la necesidad, con reducción de costos para ser competitivos.			(F3, F5, F7, O1, O2, O3, O6) Generar eficiencia para una reducción de costos y poder prestar un servicio de calidad a nivel nacional, con oportunidad y dentro de los precios del mercado.			(F1, A4, F2, A6) Crear una política de marca Elis con las ventajas y oportunidad de trabajar con las empresas de este grupo.		(F1, F4, F6, A2, A3, A6) Desarrollar las ventajas competitivas de Elis, en cuanto a seguridad, calidad y oportunidad del servicio prestado, precio competitivo, con el respaldo de una multinacional comprometida en mantenerse como la numero 1	
Factores críticos para el éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
<b>Oportunidades</b>										
Estabilidad política genera el crecimiento económico.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	
El estado garantiza la libre importación de productos e implementos tecnológicos de limpieza.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	
Nuevas tecnologías mejoran la rentabilidad y maximizan los márgenes.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	
Los proveedores no tienen poder de negociación por ser minoristas.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	
Políticas que garantizan el bienestar laboral	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	
Crecimiento de los porcentajes de turismo en el país con la llegada de nuevas cadenas hoteleras.	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	
<b>Amenazas</b>										
Desempleo en niveles considerables generando menores fuentes de ingreso para nuestros clientes.	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	
Surgimiento de nuevos competidores	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	
Crecimiento de los competidores existentes con una mayor ocupación del mercado.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	
Competidores poco formales sin regulación en consumo de servicios públicos y pago de parafiscales a su personal.	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	
Competidores con manejo de recursos y capacidades similares a la nuestra.	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09	2	0.06	
Cientes con poder de negociación.	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	
<b>Fortalezas</b>										
Incremento en la participación del mercado e incremento del porcentaje de ventas.	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	
Disminución de gastos de operación.	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	
Departamento de finanzas y contabilidad óptimos, estos gestionan la obtención tecnológica	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	
Incremento drástico de los flujos de efectivo positivos dentro de la organización.	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	
Optimización y eficiente uso de los recursos disponibles	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08	
Precios cómodos para toda clase de clientes.	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	
Servicios prestados con los más altos estándares de calidad.	0.02	1	0.02	2	0.04	2	0.04	1	0.02	
Buen manejo del talento humano organizacional inculcando valores de responsabilidad y puntualidad.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	
Actitudes éticas y test de conducta aplicados a los trabajadores para mitigar las falencias	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	
Estudios de mercados aplicados para determinar la expansión a nuevos sectores del país.	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	
<b>Debilidades</b>										
Falta de publicidad y marketing dentro de la empresa.	0.03	1	0.03	2	0.06	3	0.09	1	0.03	
Problemas sociales presentes dentro del país.	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	
Utilidades decrecientes del periodo 2016 al periodo 2017 por fuerte incremento en gastos de administración debido a las adquisiciones	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	
Incremento en las cuentas por cobrar en el año 2017	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	
Mucha rotación del personal incurriendo en sobre costos de capacitación	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	
Despreocupación por el mantenimiento y reparación de la maquinaria de la organización.	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	
Falencias en la gestión para la adquisición de nuevos activos organizacionales.	0.02	1	0.02	2	0.04	3	0.06	1	0.02	
Incremento de las cuentas por pagar a los proveedores en el periodo 2017 debido al pasivo de las empresas adquiridas.	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	
Obtención de crédito en el periodo 2017, existencia de deuda a corto, mediano y largo plazo.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	
Existe una disminución en las ventas de los activos considerable en el periodo 2017.	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09	2	0.06	
<b>Total</b>			<b>3.10</b>		<b>3.38</b>		<b>4.00</b>		<b>2.92</b>	

Fuente: Orihuela, Macías y Molina, (2020)

A través de la matriz cuantitativa de planteamiento estratégico se puede visualizar que la mejor opción para incrementar la productividad aprovechando al máximo los factores claves de ELIS vienen siendo el preocuparse por el bienestar laboral de la empresa, de esta manera se podrá mejorar la perspectiva que tienen sobre la empresa y de manera sucesiva se podrá incrementar la participación del mercado hasta cumplir con los objetivos estratégicos proyectados para el siguiente periodo.

Por otro lado, al establecer el análisis de la matriz MCPE, se observa que las 8 estrategias que se abordan para el crecimiento empresarial, están estrechamente relacionadas y que cualquiera que la organización desee implementar le será beneficiosa, pero la que tiene mayor puntuación y que conllevaría a mejorar la participación de los productos y/o servicios, (D1, D7, D9, A2, A3) Adquirir empresas sólidas y con parámetros de RSE verificables, para así incorporar a la estrategia Elis. Permitiendo que el gerente de la organización disponga de los recursos tanto tecnológicos, económicos y de mano de obra, tomando como referencia las oportunidades y fortalezas detectadas para abordar y convertir las amenazas y debilidades en oportunidades de negocio empresarial. Seguidamente, la organización debe abordar el seguimiento de la satisfacción del cliente como plataforma clave del éxito.

## **6.7 Matriz de Rumelt (MR)**

En la matriz Rumlet se pudo determinar la viabilidad de 6 estrategias vitales para llevar a cabo el cambio organizacional como vienen siendo el desarrollo de nuevos mercados, la inserción en los mercados actuales, implementación y desarrollo de plan de bienestar laboral, mejorar el proceso de distribución y comercialización, implementar promoción y publicidad y mejorar los procedimientos de mantenimiento y reparación, las ventajas de esta matriz es que nos

permitió confirmar la viabilidad de todas estrategias que encaminarán a ELIS hacia un proceso de mejora continua, cumpliendo con los objetivos a largo plazos impuestos por la misma, preocupándose fundamentalmente en el cuidado de los activos y el bienestar del grupo de trabajadores.

Muñoz, (2017), señala que, es importante realizar la evaluación de las diferentes estrategias formuladas para el crecimiento de la empresa o para la finalidad por la cual fueron concebidas, esto permite optimizar los contextos internos y externos de la empresa, tomando las medidas necesarias para el normal desarrollo de las nuevas políticas interpuestas en la valoración integral empresarial. Asimismo, esta matriz resulta importante para la proyección del horizonte estratégico, por medio de la evaluación de las estrategias retenidas, esto conlleva a seleccionar las estrategias que superen los filtros y así seleccionar la las viables según la naturaleza empresarial y la proyección de la visión de la compañía (Leal & Rodríguez, 2018).

En la tabla 17, se presenta la matriz de ética (ME).

Tabla 17. Matriz de Ética

Estrategias	Derechos						Justicia		Utilitaris mo		Se acepta		
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
FO1 (F2, F6, F7) Implementar un servicio diferenciador en calidad y acorde al precio de la necesidad, con reducción de costos para ser competitivos.	P	N	N	N	N	N	P	J	J	N	E	E	Sí
FO2 (F3, F5, F7, O1, O2, O3, O6) Generar eficiencia para una reducción de costos y poder prestar un servicio de calidad a nivel nacional, con oportunidad y dentro de los precios del mercado.	P	N	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
FA1 (F1, A4, F2, A6) Crear una política de marca Elis con las ventajas y oportunidad de trabajar con las empresas de este grupo.	P	P	N	N	P	N	P	J	J	J	E	E	Sí
FA2 (F1, F4, F6, A2, A3, A6) Desarrollar las ventajas competitivas de Elis, en cuanto a seguridad, calidad y oportunidad del servicio prestado, precio competitivo, con el respaldo de una multinacional comprometida en mantenerse como la numero 1	N	N	N	N	N	P	P	J	J	J	E	N	Sí
DO1 (D1, D3, D6, D7, O3, ) Implementar un plan de control con revisión periódica sobre los consumos energéticos, de insumos y mano de obra para minimizar costos y lograr ser más competitivos y obtener un mejor EBIT.	P	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
DO2 (D1, D2, D4, O5) Crear protocolo de capacitación, mejorando los procesos laborales, donde los resultados se vean beneficiados en condiciones extras para los trabajadores	P	N	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
DA1 (D1, D7, D9, A2, A3) Adquirir empresas sólidas y con parámetros de RSE verificables, para así incorporar a la estrategia Elis	P	P	N	N	N	P	P	J	J	J	N	N	Sí
DA2 (D2, D3, D5, D7, A3, A4) ) Implementar una aplicación amigable para los clientes, que será elaborado con la participación de los trabajadores de la empresa orientado al incremento de las ventas de la compañía	P	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque gerencial* (3a Ed), por D'Alessio, F., 2015, Lima, Perú: Pearson

## **6.8 Estrategias retenidas y de contingencia**

Entre las principales estrategias impuestas para las mejoras de ELIS tenemos el desarrollo de nuevos mercados, la inserción en los mercados actuales, implementación y desarrollo de plan de bienestar laboral, mejorar el proceso de distribución y comercialización, implementar promoción y publicidad y mejorar los procedimientos de mantenimiento y reparación.

De esta manera, se deben implementar los planes de contingencia en caso de que las estrategias principales no den resultado, en caso de no poder incursionar en nuevos mercados, se hace necesario incrementar la calidad del servicio y centrar todos los recursos en este propósito, logrando con ello mayores índices de fidelización de los clientes, por otra parte, el incremento del bienestar laboral en caso de no ser posible se procederá a mantenerlo y ocuparse de planes de capacitación para los trabajadores, la publicidad y la mejora de los procesos de distribución y comercialización están vinculadas por lo que la principal aplicación vendrá siendo la promoción y publicidad.

## **6.9 Matriz de estrategias vs. objetivos de largo plazo**

En la matriz de estrategias versus los objetivos a largo plazo se puede determinar las influencias de las estrategias dentro de cada objetivo, es decir, cada una de las estrategias intervienen dentro de los objetivos en distintas escalas, considerando el objetivo número dos como el más importante con la aplicación de todas las estrategias para su cumplimiento.

## **6.10 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos**

Mediante la matriz de estrategias vs posibilidades de los competidores se pudo determinar cuáles de nuestras estrategias son implementadas en la actualidad por nuestros tres principales

competidores, conociendo estos factores podremos mejorar los procedimientos de la empresa en base a las estadísticas obtenidas por los competidores.

### **6.11 Conclusiones**

Con el desarrollo de todas las matrices se pudo identificar la situación actual de ELIS en relación a sus factores internos, externos, competidores, estrategias, objetivos a largo plazo, entre otros resultados obtenidos que aportaron al surgimiento de cinco objetivos estratégico a largo plazo que serán cumplidos mediante seis estrategias vitales para llevar a cabo con la implementación del plan estratégico, de tal manera que existen planes de contingencia y demás estimaciones para incrementar la productividad organizacional.

El desarrollo de las matrices se obtienen diferentes estrategias todas encaminadas al crecimiento de la empresa en el mercado, cada una de las alternativas se confrontan conforme a las diferentes matrices, logrando con ello mayores coincidencias y así poder estructurar su importancia empresarial.

## Capítulo VII Implementación Estratégica

Con el proceso de implementación estratégica se espera que la organización optimice los procesos tanto productivos como administrativos al vincular de manera efectiva las estrategias planteadas previamente, Garcia et al., (2017), señalan que, el éxito de la implantación estratégica es causal de que la empresa encause las estrategias para lograr el buen desempeño interno, enfocado en el proceso de direccionamiento estratégico en el control, dirección y administración de los recursos, las cuales deben ir acordes a la filosofía empresarial, generando necesidades de construir ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo: Basado en los objetivos a largo plazo

En el presente capítulo se abordan las implementaciones obtenidas y retenidas en el capítulo anterior, en este sentido, implica llevar los objetivos a acciones concretas que deben ser desarrolladas por el equipo de trabajo en ELIS Colombia, logrando con ello los resultados esperados por la compañía, además, se deben gestar estrategias que permitan que la implementación sea exitosa logrando los objetivos estratégicos.

Conforme a lo planteado por D'Alessio, (2013), los objetivos de corto plazo, son aquellos que se deben plantear para alcanzar con sus diferentes estrategias, recursos y responsables los objetivos a largo plazo. Por su parte, 3 Naves, (2018), concluye que, el correcto planteamiento de los objetivos es consecuente con el logro de las metas, asimismo permiten gestar el camino para desarrollar de manera eficiente las diferentes alternativas, pudiendo ordenar y elaborar planes de contingencia internos de control.

OLP 1: Al 2024 se incrementará las ventas en un 15% ya que actualmente se encuentra al 5%, con este resultado ELIS logrará posicionarse como la empresa más importante y líder nacional en el sector. Así mismo se deben proponer acciones relacionadas con la identificación de costos ocultos, orientados a mejorar el equipo de ventas, que conduzcan a una minimización de costos y aumento gradual de las ventas, obteniendo con ello mayor participación en el mercado.

OCP 1.1: Al 2020 se deben implementar campañas de publicidad y mercadeo digital, que propendan por el aumento significativo de las ventas anuales, suponiendo la aportación del 50% en el cumplimiento de la meta.

OCP 1.2: Al 2021, se tendrá estructurado en un 100% los programas de estudio de mercadeo, que permitan analizar el comportamiento del mercado, logrando con ello la aportación del 10% de la meta.

OCP 1.3: Al 2022 Elis implementará la medición de satisfacción de sus clientes mediante encuestas electrónicas y telefónicas, logrando el cubrimiento del 100% de los clientes reales de la empresa, siendo este el primer paso para convertirse en la empresa número uno en satisfacción a sus clientes.

OCP 1.4: Incrementar la oferta de productos, incluyendo por lo menos 2 nuevos servicios en los próximos 12 meses.

OCP 1.5: Al 2020, se debe estructurar el portafolio de servicios y productos 100% digital, permitiendo licitar en un mayor número de empresas.

OLP 2: Al 2024 optimizar la recuperación de cartera a 30 días, ya que actualmente se encuentra en 120 días de pago mes vencido, esto se debe de lograr por medio de la reestructuración del área de mercadeo, mediante la socialización con proveedores y mejor gestión de cartera.

OCP 2.1: Al 2020, recuperar por lo menos el 30% de la cartera vencida, por medio de descuentos sobre intereses y planes de pagos programados.

OCP 2.2: Al 2020, se limitarán las ventas a crédito a máximo un 30% de las ventas del mes anterior, con la finalidad de evitar iliquidez en la empresa, ofreciendo otros planes o medios de pago

OCP 2.3: Al 2021, el 100% los contratos emitidos a los clientes, se incluirá una cláusula de penalización según las normas legales, de cobro de intereses bancarios por el no pago dentro del periodo establecido.

OCP 2.4: Al 2021, se debe recuperar el 100% de la cartera vencida con la empresa, haciendo uso de las vías legales.

OLP 3: Al 2024 incrementar el posicionamiento de mercado en un 70%, puesto que actualmente se encuentra en un 30%, esto lo logra confirmando alianzas comerciales para llegar a ciudades intermedias por medio del Joint Venture.

OCP 3.1: Al 2021 Elis cerrará contratos con empresas de lavandería o aliados estratégicos, como Lavanderías Industriales S.A.S en la ciudad de Medellín, Lavandería Aséptica Industrial Cartagena S A S en la ciudad de Cartagena, ubicándose en zonas estratégicas de crecimiento y consolidación, logrando con ello el cumplimiento de la meta.

OCP 3.2: Al 2021 aumentar el número de contratos cerrados en un 80% en ciudades intermedias, canalizando las estrategias de crecimiento en estas ciudades, bajo la conformación de un equipo interdisciplinar que permitan lograr la meta.

OCP 3.3: Al 2023 Elis Colombia dispondrá de un punto de atención en San Andrés Islas, acaparando a lo menos el 50% del sector hotelero ubicado en la Isla.

OLP 4: Al 2024 contar con las certificaciones de procesos de gestión de calidad bajo el estándar ISO 9001:2015, además, contar con la certificación ISO 45001:2018, relacionado con la seguridad y salud en el trabajo, y el estándar ISO 14001; 2015 en materia ambiental, a fin de ser una empresa responsable y comprometida con los clientes y demás interesados

OCP 4.1: Al 2021, contar con las certificaciones de gestión de calidad, medio ambiente y de seguridad y salud en el trabajo, con el ente certificador ICONTEC.

OCP 4.2: Al 2022 Mantener la revisión en las normas en el 100% de los procesos, logrando mantener la certificación.

OCP 4.3: Consolidar el plan de trabajo a 4 años para gestionar la vinculación de normas internacionales relacionadas con el objeto de desarrollo de ELIS Colombia.

En la tabla 18 se presenta la matriz de Rumelt (MR) para SPCC

Tabla 18. Matriz de Rumelt (MR) para SPCC

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	(F2, F6, F7) Implementar un servicio diferenciador en calidad y acorde al precio de la necesidad, con reducción de costos para ser competitivos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	(F3, F5, F7, O1, O2, O3, O6) Generar eficiencia para una reducción de costos y poder prestar un servicio de calidad a nivel nacional, con oportunidad y dentro de los precios del mercado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	(F1, A4, F2, A6) Crear una política de marca Elis con las ventajas y oportunidad de trabajar con las empresas de este grupo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	(F1, F4, F6, A2, A3, A6) Desarrollar las ventajas competitivas de Elis, en cuanto a seguridad, calidad y oportunidad del servicio prestado, precio competitivo, con el respaldo de una multinacional comprometida en mantenerse como la numero 1	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	(D1, D3, D6, D7, O3,) Implementar un plan de control con revisión periódica sobre los consumos energéticos, de insumos y mano de obra para minimizar costos y lograr ser más competitivos y obtener un mejor EBIT.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	(D1, D2, D4, O5) Crear protocolo de capacitación, mejorando los procesos laborales, donde los resultados se vean beneficiados en condiciones extras para los trabajadores	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	(D1, D7, D9, A2, A3) Adquirir empresas sólidas y con parámetros de RSE verificables, para así incorporar a la estrategia Elis	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	(D2, D3, D5, D7, A3, A4) ) Implementar una aplicación amigable para los clientes, que será elaborado con la participación de los trabajadores de la empresa orientado al incremento de las ventas de la compañía	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencial* (3era Ed.), por D' Alessio, F., 2015, p. 305, Lima, Perú: Pearson

En la tabla 19, se presenta la matriz de ética para las estrategias de la MR.

Tabla 19. Matriz de ética (ME) para las estrategias de la MR

Estrategias	Derechos						Justicia			Utilitarismo		Se acepta	
	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos		Medios estratégicos empleados
FO1 (F2, F6, F7) Ofrecer un servicio diferenciador en calidad y acorde al precio de la necesidad, con reducción de costos para ser competitivos.	P	N	N	N	N	N	P	J	J	N	E	E	Sí
FO2 (F3, F5, F7, O8, O9, O10) Generar eficiencia para una reducción de costos y poder prestar un servicio a nivel nacional con calidad, oportunidad y dentro de los precios del mercado, para así generar la necesidad del servicio dentro de los posibles clientes.	P	N	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
FA1 (F1, A4, F2, A6) Crear una política de marca Elis con las ventajas y oportunidad de trabajar con las empresas de este grupo.	P	P	N	N	P	N	P	J	J	J	E	E	Sí
FA2 (F1, F4, F6, A2, A3, A6, A8) Por medio del departamento comercial demostrar las ventajas de trabajar con una empresa como Elis en cuanto a seguridad, calidad y oportunidad del servicio prestado, con un precio competitivo pero el respaldo de una multinacional comprometida en mantenerse como la numero 1.	N	N	N	N	N	P	P	J	J	J	E	N	Sí
DO1 (D1, D3, D6, D7, O6, ) Implementar un plan de control con revisión periódica sobre los consumos energéticos, de detergente y mano de obra para minimizar costos, para ser más competitivos y obtener un mejor EBIT.	P	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
DO2 (D1, D2, D4, O5, O6, O8) Crear protocolo de capacitación, mejorando los procesos laborales, donde los resultados se vean beneficiados en condiciones extras para los trabajadores.	P	N	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
DA1 (D1, D7, D9, A2, A3) Adquirir empresas sólidas y con parámetros de RSE verificables, para así incorporar a la estrategia Elis	P	P	N	N	N	P	P	J	J	J	N	N	Sí
DA2 (D2, D3, D5, D7, A3, A4, A10) Implementar una aplicación amigable para los clientes que será elaborado con la participación de los trabajadores de la empresa orientada a la solución del problema existente.	P	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencial* (3era Ed.), por D'Alessio, F., 2015, p. 308, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 20. Matriz de estrategias retenidas y de contingencia para SPCC

<b>Estrategias retenidas</b>	
FO1	(F2, F6, F7) Implementar un servicio diferenciador en calidad y acorde al precio de la necesidad, con reducción de costos para ser competitivos.
FO2	(F3, F5, F7, O1, O2, O3, O6) Generar eficiencia para una reducción de costos y poder prestar un servicio de calidad a nivel nacional, con oportunidad y dentro de los precios del mercado.
FA1	(F1, A4, F2, A6) Crear una política de marca Elis con las ventajas y oportunidad de trabajar con las empresas de este grupo.
FA2	(F1, F4, F6, A2, A3, A6) Desarrollar las ventajas competitivas de Elis, en cuanto a seguridad, calidad y oportunidad del servicio prestado, precio competitivo, con el respaldo de una multinacional comprometida en mantenerse como la numero 1
DO1	(D1, D3, D6, D7, O3) Implementar un plan de control con revisión periódica sobre los consumos energéticos, de insumos y mano de obra para minimizar costos y lograr ser más competitivos y obtener un mejor EBIT.
DO2	(D1, D2, D4, O5) Crear protocolo de capacitación, mejorando los procesos laborales, donde los resultados se vean beneficiados en condiciones extras para los trabajadores
DA1	(D1, D7, D9, A2, A3) Adquirir empresas sólidas y con parámetros de RSE verificables, para así incorporar a la estrategia Elis
DA2	(D2, D3, D5, D7, A3, A4) ) Implementar una aplicación amigable para los clientes, que será elaborado con la participación de los trabajadores de la empresa orientado al incremento de las ventas de la compañía
<b>Estrategias de contingencia</b>	
FO1	(F2, F6, F7) Implementar un servicio diferenciador en calidad y acorde al precio de la necesidad, con reducción de costos para ser competitivos.
FO2	(F3, F5, F7, O1, O2, O3, O6) Generar eficiencia para una reducción de costos y poder prestar un servicio de calidad a nivel nacional, con oportunidad y dentro de los precios del mercado.
FA1	(F1, A4, F2, A6) Crear una política de marca Elis con las ventajas y oportunidad de trabajar con las empresas de este grupo.
FA2	(F1, F4, F6, A2, A3, A6) Desarrollar las ventajas competitivas de Elis, en cuanto a seguridad, calidad y oportunidad del servicio prestado, precio competitivo, con el respaldo de una multinacional comprometida en mantenerse como la numero 1
DO1	(D1, D3, D6, D7, O3) Implementar un plan de control con revisión periódica sobre los consumos energéticos, de insumos y mano de obra para minimizar costos y lograr ser más competitivos y obtener un mejor EBIT.
DO2	(D1, D2, D4, O5) Crear protocolo de capacitación, mejorando los procesos laborales, donde los resultados se vean beneficiados en condiciones extras para los trabajadores
DA1	(D1, D7, D9, A2, A3) Adquirir empresas sólidas y con parámetros de RSE verificables, para así incorporar a la estrategia Elis
DA2	(D2, D3, D5, D7, A3, A4) ) Implementar una aplicación amigable para los clientes, que será elaborado con la participación de los trabajadores de la empresa orientado al incremento de las ventas de la compañía

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencial* (3era Ed.), por D' Alessio, F., 2015, p. 309, Lima, Perú: Pearson

## 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

La asignación de recursos en el proyecto resulta ser crítico a la hora de delegar dineros, responsables y elementos propios para el cumplimiento de las metas, en este sentido, se debe establecer políticas y parámetros de cumplimiento que conduzcan a optimizar el desarrollo de las tareas y generar un acercamiento a los objetivos planteados (Conexión ESAN, 2018). En efecto, en la tabla 21, se presenta la asignación presupuestal para el desarrollo de los objetivos a corto plazo.



Tabla 21. Presupuesto de los objetivos a corto plazo

<b>Objetivo a corto plazo</b>	<b>Presupuesto asignado</b>
OCP 1.1: Al 2020 se deben implementar campañas de publicidad y mercadeo digital, que propendan por el aumento significativo de las ventas anuales, suponiendo la aportación del 50% en el cumplimiento de la meta.	\$ 5.400.000
OCP 1.2: Al 2021, se tendrá estructurado en un 100% los programas de estudio de mercadeo, que permitan analizar el comportamiento del mercado, logrando con ello la aportación del 10% de la meta.	\$ 2.500.000
OCP 1.3: Al 2022 Elis implementará la medición de satisfacción de sus clientes mediante encuestas electrónicas y telefónicas, logrando el cubrimiento del 100% de los clientes reales de la empresa, siendo este el primer paso para convertirse en la empresa número uno en satisfacción a sus clientes.	\$ 1.500.000
OCP 1.4: Incrementar la oferta de productos, incluyendo por lo menos 2 nuevos servicios en los próximos 12 meses.	\$ 6.000.000
OCP 1.5: Al 2020, se debe estructurar el portafolio de servicios y productos 100% digital, permitiendo licitar en un mayor número de empresas.	\$ 5.000.000
OCP 2.1: Al 2020, recuperar por lo menos el 30% de la cartera vencida, por medio de descuentos sobre intereses y planes de pagos programados.	\$ 1.000.000
OCP 2.2: Al 2020, se limitarán las ventas a crédito a máximo un 30% de las ventas del mes anterior, con la finalidad de evitar iliquidez en la empresa, ofreciendo otros planes o medios de pago	\$ 1.000.000
OCP 2.3: Al 2021, el 100% los contratos emitidos a los clientes, se incluirá una cláusula de penalización según las normas legales, de cobro de intereses bancarios por el no pago dentro del periodo establecido.	\$ 1.000.000
OCP 2.4: Al 2021, se debe recuperar el 100% de la cartera vencida con la empresa, haciendo uso de las vías legales.	\$ 1.000.000
OCP 3.1: Al 2021 Elis cerrará contratos con empresas de lavandería o aliados estratégicos, como Lavanderías Industriales S.A.S en la ciudad de Medellín, Lavandería Aséptica Industrial Cartagena S A S en la ciudad de Cartagena, ubicándose en zonas estratégicas de crecimiento y consolidación, logrando con ello el cumplimiento de la meta.	\$ 10.000.000
OCP 3.2: Al 2021 aumentar el número de contratos cerrados en un 80% en ciudades intermedias, canalizando las estrategias de crecimiento en estas ciudades, bajo la conformación de un equipo interdisciplinar que permitan lograr la meta.	\$ 1.000.000
OCP 3.3: Al 2023 Elis Colombia dispondrá de un punto de atención en San Andrés Islas, acaparando a lo menos el 50% del sector hotelero ubicado en la Isla.	\$ 30.000.000
OCP 4.1: Al 2021, contar con las certificaciones de gestión de calidad, medio ambiente y de seguridad y salud en el trabajo, con el ente certificador ICONTEC.	\$ 20.000.000
OCP 4.2: Mantener la revisión en las normas en el 100% de los procesos, logrando mantener la certificación a finales de 2022.	\$ 5.000.000
OCP 4.3: Consolidar el plan de trabajo a 4 años para gestionar la vinculación de normas internacionales relacionadas con el objeto de desarrollo de ELIS Colombia.	\$4.000.000
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>\$ 94.400.000</b>

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencial* (3era Ed.), por D'Alessio, F., 2015, p. 470, Lima, Perú: Pearson.

Como se evidencia en la tabla 21, ELIS Colombia S.A.S., deberá signar un presupuesto de \$94.400.000 para el desarrollo de los objetivos de corto plazo en los próximos 3 años, vinculando insumos, materiales, mano de obra y escenarios físicos para alcanzar las metas. Lo anterior le permite posicionarse como un referente a nivel nacional en el sector de servicios de lavandería industrial, logrando además la inclusión en ciudades intermedias y tecnificar el proceso productivo, cumpliendo con estándares internacionales.

### **7.3 Políticas de cada Estrategia**

En el desarrollo de las diferentes estrategias para el cumplimiento de los objetivos de corto plazo, se deben estipular políticas propias que conduzcan al cumplimiento efectivo de las metas, en efecto, los autores sugieren políticas transversales que son aplicables a todos los objetivos planteados, permitiendo un trabajo estructurado y acompañado para ELIS Colombia.

- Para el cumplimiento de las 6 estrategias impuestas para el mejoramiento de la organización se procede a establecer políticas base para una buena gestión de los objetivos operacionales, de esta manera surgieron las siguientes políticas:
- La empresa debe contar con menos del 25% de sus activos comprometido con obligaciones bancarias.
- Contratar profesionales para la realización de los trabajos impuestos, únicamente en el caso de que la empresa no cuente con ellos.
- Los gastos de alimentación, transporte y hospedaje serán responsabilidad de la gerencia general.
- El personal debe recibir al menos una capacitación cada tres meses.
- Los proveedores deberán estar al tanto del incremento de la participación del mercado.

- La reestructuración de los gastos administrativos y estructuras estará a cargo de la administración de la empresa.
- Todo deberá estar debidamente documentado para cualquier incertidumbre.

#### 7.4 Estructura Organizacional de ELIS

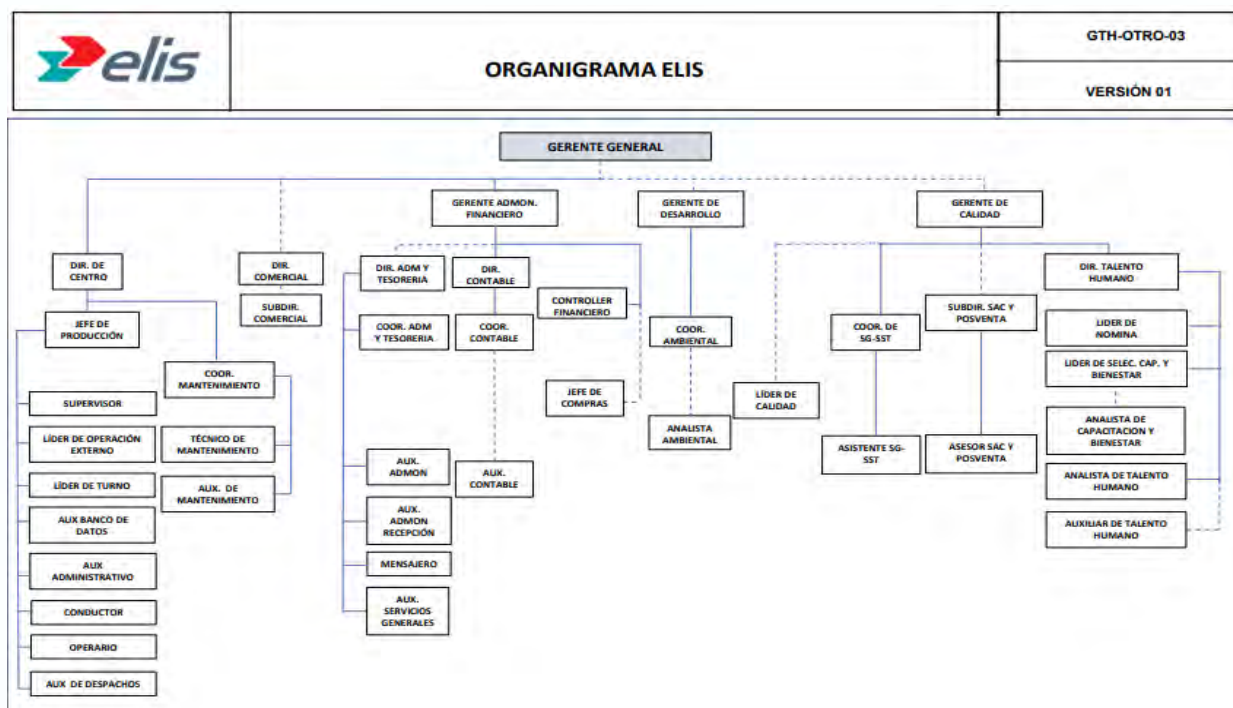


Figura 7. Estructura Organizacional ELIS Colombia S.A.S.

Fuente: Elis, (2020)

Según la clasificación de Mintzber, la configuración organizacional de ELIS Colombia S.A.S., se adapta al modelo de estructura simple, ya que, cuenta con unidades funcionales con un número pequeño de personal asignado a cada proceso, que son independientes pero que deben rendir cuentas directas al gerente de la organización, quien es el encargado de aprobar o rechazar lineamientos estipulados por los diferentes encargados de los procesos (Conexión ESAN, 2016)

Asimismo, se adapta a este tipo de estructura porque cada dependencia es la encargada de estipular el presupuesto, el cual se envía a gerencia y al área administrativa para su aprobación,

pero al momento de ejecutar el presupuesto de cada área el gerente es quien otorga el control financiero, convirtiéndola en una organización que gira alrededor del director general, otorgando mayor poder y dirección sobre la empresa.

### **7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social**

La cuestión de medio ambiente, ecología y responsabilidad social son vitales para la empresa ELIS Colombia y ELIS a niveles internacionales, puesto que se encargan del manejo de muchos desechos perjudiciales para el medio ambiente con el mayor cuidado posible, entre estas tenemos los desechos de los hospitales en donde se utilizan los más altos estándares de calidad pensando siempre en los stakeholders involucrados.

### **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

ELIS tiene a los recursos humanos de la organización como el eje fundamental de la misma, por lo que pretende en sus objetivos a largo plazo y con la implementación de sus estrategias en el corto plazo mejorar en lo mayor posible el bienestar de los mismos, para un trabajo más óptimos y libre de estrés con fines de productividad.

### **7.7 Gestión del Cambio**

El cambio es parte de la organización y según los analistas las empresas que evolucionan son las únicas que logran sobrevivir a lo largo del tiempo, por esto ELIS se preocupa por mantener los más altos estándares técnicos y administrativos para mantenerse la vanguardia en el campo donde desarrollo sus actividades.

## 7.8 Conclusiones

ELIS Colombia tiene claro sus metas en el corto, mediano y largo plazo por lo que le permitirá acceder a la aplicación de este plan estratégico de desarrollo institucional considerándolo como un proceso de mejora continua que aportará al crecimiento organizacional avocándose en los más altos estándares de calidad, manejo de activos en todo su ámbito y una completa preocupación por el talento humano organizacional, teniendo estas como piezas claves del éxito empresarial.

La estructura de los objetivos a corto plazo debe ser alineado a la política y filosofía empresarial, asimismo, ser acordes con los intereses de crecimiento de la organización, sumado a esto se debe gestionar procedimientos lógicos y consecuentes para ejecutar las estrategias, conforme a los recursos tanto físicos, económicos y humanos que se debe disponer para el alcance de la meta, en efecto, ELIS Colombia S.A.S, y dada su capacidad financiera puede ejecutar sin contratiempos las estrategias en el corto plazo, mejorando así sus procesos tanto productivos como administrativos.

El éxito de la implementación de las políticas debe ser de entero conocimiento de todos los niveles organizacionales, desde los mandos estratégicos y operativos pasando por el táctico, por lo cual es importante que los líderes desarrollen capacidades de trabajo en equipo y de delegación de funciones siendo decisivo para el éxito de la fase de direccionamiento estratégico.

## Capítulo VIII. Evaluación Estratégica

En el proceso del desarrollo estratégico es importante contar con el seguimiento de la evolución y control, dado que, es un proceso que debe ser valorado permanentemente y de manera integral, dadas las condiciones cambiantes del entorno, competencia, demanda y otros factores externos que pueden afectar el normal funcionamiento de la organización, las compañías que se diferencian de su éxito operacional, se debe a que han gestado un proceso de planeamiento estratégico planeado, calculado y sobre todo con trazabilidad de las lecciones aprendidas, buscando con ello la operaciones de calidad, enfocadas en la satisfacción de las partes interesadas (Gestión Org., 2018).

### 8.1 Perspectivas de Control

Una herramienta que permite medir y gestionar de manera oportuna los procesos es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando, que ayuda a los gerentes de la organización ordenar los indicadores de los procesos, con la finalidad de llevar un control estricto y eficaz de dichos indicadores, además, permite conocer en tiempo real y con información verídica la situación actual de la empresa, en temas estratégicos como la parte financiera, clientes, procesos internos y recurso humano, para con ello, realizar un seguimiento a los resultados para así tomar decisiones encaminadas al mejoramiento del estado empresarial (Gomez, 2015).

Balanced Scorecard permite a la empresa obtener beneficios estratégicos, como lo es contar con una herramienta que le permite medir y gestionar los objetivos de manera ordenada y diseñar estrategias para lograrlos, asimismo se identifica y prioriza las necesidades empresariales, concluyendo con conocer el impacto real de las estrategias planteadas para asignar recursos y conocer la efectividad empresarial.

En este sentido, el tablero de control es una herramienta que conduce a ejercer mayor control sobre los enfoques de la empresa, siendo estos, perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva interna y perspectiva de aprendizaje de la organización (Suarez & De Marco, 2015).

### **8.1.1 Aprendizaje interno**

Para la implementación de los planes de capacitación de los trabajadores se podrá ir aprendiendo mediante el sistema de prueba y error, puesto que estos tendrán ciertas falencias que se irán mejorando durante el proceso, del mismo modo tenemos los sistemas de mantenimiento y reparación que conforme avancemos en el proceso lograremos implementarlo en un 100% lo esperado, este sistema se irá viendo conforme se aplique el plan estratégico diseñado.

En efecto, para el desarrollo del aprendizaje interno, se relacionan las competencias de la empresa, innovación y crecimiento, asimismo, permite gestar los objetivos y metas relacionadas con el factor humano el ELIS Colombia S.A.S., que son la base para el logro de la visión y plataforma estratégica. Roncancio, (2018), señala que, esta dimensión asegura la alienación de todos los involucrados, esto con el fin de cumplir los objetivos e indicadores asignados a esta dimensión.

### **8.1.2 Procesos**

Los procesos actuales de la organización se encuentran correspondientes a la empresa ELIS a nivel mundial, es decir, sus procedimientos están perfectamente ideados luego de una trayectoria considerable a lo largo del tiempo. El procedimiento se centra en que la empresa agenda con sus clientes el horario en el que se puede realizar la prestación del servicio con

antelación para evitar faltas de persona o retrasos dentro del proceso, considerando altos niveles de preocupación organizacional en lo relacionado a la puntualidad y estándares éticos de los trabajadores.

ISOTools, (2015), concluye que, esta dimensión conduce a mejorar el desarrollo de los procesos clave de la entidad, que se destinan a optimizar la línea de producción ya tender los requerimientos del cliente, mejorado la cadena de valor bajo modelos de innovación según la perspectiva de crecimiento de la empresa, brindando mejor servicio organizacional en el corto plazo.

### **8.1.3 Clientes**

Los clientes de la empresa ELIS se encuentran en distintos sectores de la economía, puesto están desde multinacionales, empresas medianas, pequeñas e incluso personas naturales con recursos suficientes para la adquisición de este servicio, una vez teniendo clara la diversificación de la empresa tenemos que su principal clasificación es en empresa privada y pública, puesto que desempeña sus actividades dentro de ambos sectores suponiendo menores gastos para las empresas.

En esta dimensión se hace énfasis en mantener y mejorar la satisfacción del cliente y del mercado en general, logrando retener mayores tasas de clientes y aumentar la cartera de clientes en el corto plazo, además, se espera aumentar la rentabilidad por cada cliente nuevo, esto conduce a que la organización reconozca de manera eficiente las tendencias y preferencia del target empresarial, permitiendo estructurar un portafolio de servicios enfocado en las necesidades reales y potenciales del usuario.

En estas últimas décadas existen muchas empresas que en su mayoría prefieren hacer uso de lo que viene siendo la contratación externa, esto surge con los altos estándares y costos generados por la contratación de una persona a tiempo completo en donde se respeten todos sus derechos dependiendo del país, tomando la subcontratación de ciertos servicios con costos inclusive en un 50% más económicos a los que tenía la empresa anteriormente, adicionalmente existen menores grados de preocupación por estas actividades y mayor atención a las actividades institucionales vitales.

#### **8.1.4 Financiera**

En lo referente a la parte financiera y contable de la organización se tienen asesores con altos estándares de experiencia dentro del entorno, puesto que las finanzas de ELIS no son simplemente nacionales sino internacionales y el análisis realizado tiene mayor profundidad para dar seguimiento a las sucursales, logrando con ello el control del crecimiento de la rentabilidad del negocio, con base a los valores económicos del mercado, propendiendo por tasas de rentabilidad ajustadas a la realidad del mercado, generando valor a los accionistas especialmente.

El área financiera centra sus recursos en gestionar en lo mayor posible la utilización de sus recursos físicos y con altos estándares en el trato de la gestión del talento humano, puesto que ELIS considera a los trabajadores como el recurso más importante de la organización realizando el análisis correspondiente a que son quienes llevan a cabo la prestación del servicio en su totalidad y sin estos no podría funcionar la organización, adicionalmente se considera la rotación del personal como costosa e improductiva y en ciertos casos un riesgo empresarial.

El manejo de las finanzas visto de manera monetaria es visible con los altos índices en recuperación de cartera que brinda a la organización incrementos en sus flujos de efectivo en

años actuales como fue expresado en capítulos anteriores del presente trabajo, de manera que con mayores flujos de efectivo la empresa puede realizar cambios significativos para el crecimiento de la misma.

## **8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)**

La importancia del desarrollo del BSC, radica en ser una herramienta de tipo gerencial que permite tomar las decisiones basados en la evidencia y hacer un seguimiento puntual del negocio, puede ser aplicado a diferentes empresas siendo indiferente su tamaño, en el desarrollo se propone indicadores de gestión que promueve la eficiencia operacional, siendo garantes del crecimiento estructurado de la compañía, siempre y cuando se desarrolle correctamente desde el punto de vista teórico y práctico, permitiendo desarrollar ventajas competitivas sobre los demás competidores del mercado (Sánchez, 2018). En la tabla 22, se presenta el BSC formulado para ELIS Colombia.

Tabla 22. Tablero de control balanceado ELIS Colombia S.A.S.

<b>Perspectiva Financiera</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidad del Indicador</b>
OCP 1.5: En el tercer trimestre de 2020, se debe estructurar el portafolio de servicios y productos 100% digital, permitiendo licitar en un mayor número de empresas.	Cantidad de servicios que han sido migrados al formato digital	Unidad
OCP 3.2: A finales de 2021 aumentar el número de contratos cerrados en un 80% en ciudades intermedias, canalizando las estrategias de crecimiento en estas ciudades, bajo la conformación de un equipo interdisciplinar que permitan lograr la meta.	$\left(\frac{\text{Contratos cerrados con los clientes}}{\text{Contratos recibidos para gestión}}\right) * 100$	Porcentaje
OCP 2.1: A finales del año 2020, recuperar por lo menos el 30% de la cartera vencida, por medio de descuentos sobre intereses y planes de pagos programados.	$\left(\frac{\text{Cartera recuperada en el periodo}}{\text{Cartera proyectada a recuperar en el periodo}}\right) * 100$	Porcentaje
OCP 2.2: En el primer trimestre de 2020, se limitarán las ventas a crédito a máximo un 30% de las ventas del mes anterior, con la finalidad de evitar iliquidez en la empresa, ofreciendo otros planes o medios de pago	$\left(\frac{\text{Total de ventas a crédito en el periodo}}{\text{Ventas totales del periodo}}\right) * 100$	Porcentaje
<b>Perspectiva de Aprendizaje</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidad del Indicador</b>
OCP 1.1: En el segundo semestre de 2020 se deben implementar campañas de publicidad y mercadeo digital, que propendan por el aumento significativo de las ventas anuales, suponiendo la aportación del 50% en el cumplimiento de la meta.	$\left(\frac{\text{Campañas digitales desarrolladas}}{\text{Total de campañas realziadas}}\right)$	Campañas ejecutadas
OCP 3.1: Al 2021 Elis cerrará contratos con empresas de lavandería o aliados estratégicos, como Lavanderías Industriales S.A.S en la ciudad de Medellín, Lavandería Aséptica Industrial Cartagena S A S en la ciudad de Cartagena, ubicándose en zonas estratégicas de crecimiento y consolidación, logrando con ello el cumplimiento de la meta.	$\left(\frac{\text{Contratos cerrados en ciudades intermedias}}{\text{Contratos proyectados a cerrar}}\right)$	Unidad de contratos cerrados

OCP 3.3: Al 2023 Elis Colombia dispondrá de un punto de atención en San Andrés Islas, acaparando a lo menos el 50% del sector hotelero ubicado en la Isla. *Apertura del centro de atención* Unidad

<b>Perspectiva Clientes</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidad del Indicador</b>
OCP 1.3: Al 2022 Elis implementará la medición de satisfacción de sus clientes mediante encuestas electrónicas y telefónicas, logrando el cubrimiento del 100% de los clientes reales de la empresa, siendo este el primer paso para convertirse en la empresa número uno en satisfacción a sus clientes.	$\left(\frac{\text{Clientes encuestados en el periodo}}{\text{Total clientes del periodo}}\right) * 100$	Porcentaje
OCP 1.4: Incrementar la oferta de productos, incluyendo por lo menos 2 nuevos servicios en los próximos 12 meses.	<i>Productos incluidos en el portafolio</i>	Unidades
<b>Perspectiva Interna</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidad del Indicador</b>
OCP 1.2: En el primer bimestre de 2021, se tendrá estructurado en un 100% los programas de estudio de mercadeo, que permitan analizar el comportamiento del mercado, logrando con ello la aportación del 10% de la meta.	<i>Programa estructurado</i>	Unidad
OCP 4.1: En el segundo semestre de 2021, contar con las certificaciones de gestión de calidad, medio ambiente y de seguridad y salud en el trabajo, con el ente certificador ICONTEC.	<i>Certificaciones empresariales</i>	Unidad
OCP 4.2: Mantener la revisión en las normas en el 100% de los procesos, logrando mantener la certificación a finales de 2022.	$\left(\frac{\text{Avance de revisión normativa}}{\text{Normas a revisar}}\right) * 100$	Porcentaje
OCP 4.3: Consolidar el plan de trabajo a 4 años para gestionar la vinculación de normas internacionales relacionadas con el objeto de desarrollo de ELIS Colombia.	<i>Plan de trabajo estructurado</i>	Unidad.

Fuente: Orihuela, Macías y Molina, (2020)

### 8.3 Conclusiones

Para la satisfacción de los clientes, es importante que la empresa sobresalga en criterios de estándares éticos, puntualidad y responsabilidad para generar mayor fidelización del mismos, además, para el cumplimiento de las metas, se debe hacer una divulgación estructurada donde se vinculen todos los actores de la empresa, logrando con ello ser la empresa líder en la prestación del servicio de lavado, alquiler de productos relacionados y limpieza de interiores y exteriores en toda Colombia.

Para alcanzar el crecimiento deseado se implementará este plan estratégico institucional con la finalidad de mejorar organizacionalmente a base del sistema de prueba y error considerado hechos pasados para futuras mejoras; en lo referente al departamento financiero y trato de los accionistas la empresa Elis Colombia se centra en incrementar la participación de la organización dentro del mercado con la finalidad de incrementar las utilidades de la misma.

Tras la elaboración de la matriz Balanced Scorecard se pudo identificar la verdadera finalidad y el camino a seguir para alcanzar los objetivos estratégicos impuestos por la organización, esta matriz nos ayuda a considerar como deben vernos nuestros clientes, el trato que debemos tener con nuestros inversionistas, los procesos internos que llevamos dentro del negocio y finalmente como nos encontramos actualmente referente a todo lo tratado con anterioridad y como viene siendo este proceso de aprendizaje para alcanzar la mejora continua.

Mediante el desarrollo del capítulo 8 se entiende de mejor manera como se encuentra la situación actual de la empresa relacionada con el aprendizaje interno de la misma en lo referente a los temas que serán trabados dentro de los objetivos estratégicos desarrollados, por otra parte, tenemos como se encuentra la postura financiera de la empresa que viene siendo vista desde un

punto positivo con flujos de efectivos favorables para la organización en los últimos, esto se debe a la trayectoria de la organización y los asesores contratados, adicionalmente se plantea la postura de cómo queremos ser vistos por nuestros clientes en el corto, mediano y largo plazo, para finalmente saber que debemos hacer con los procedimientos internos llevados a cabo por la empresa, en que puntos mejorar y como estamos utilizando los factores claves de éxito.



## Capítulo IX Competitividad de ELIS

La competitividad empresarial es entendida como un análisis objetivo de las diferentes perspectivas de la compañía, y de cómo estas contribuyen con el desarrollo competitivo en el nivel de la empresa, logrando encaminar las diferentes estrategias plantadas en los diferentes ámbitos de proceso productivo y administrativo, además, permite tomar las falencias y construir los planes de mejoramiento conforme las expectativas de crecimiento que se proyectan desde la gerencia (Ibarra, González, & Demuner, 2017).

### 9.1 Análisis Competitivo de ELIS

Entorno al análisis competitivo de la empresa ELIS tenemos cierto nivel de superioridad en relación a la competencia en casi todos sus ámbitos, dando por sentado este hecho tenemos una característica faltante dentro de la organización que logró ser verificada tras realizar estos análisis que viene siendo las fuertes carencias de la empresa en desarrollar campañas de promoción y publicidad, incursionar dentro de la publicidad electrónica con un mejor diseño de la página web existente y mayores inclusiones dentro de lo que viene siendo YouTube, Instagram y demás incursores de bajo costo.

Según los datos obtenidos en la matriz de perfil competitivo se pudo determinar cierto nivel de superioridad en la utilización de los recursos de la empresa, teniendo altos estándares centrados en la preocupación laboral que viene siendo el principal factor para la prestación del servicio de la organización.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de ELIS**

Como principales ventajas competitivas de la empresa ELIS se encuentra su amplia trayectoria en el mercado y su reconocimiento a nivel internacional que genera una mayor perspectiva y resultado un factor de decisión clave dentro de los clientes, adicionalmente tenemos que se encuentra ubicada en lugares estratégicos de todo Colombia para una mayor cobertura nacional, finalmente tenemos altos estándares de innovación y acceso a tecnologías de todos los países en los que labora la industria, es decir, un alto conocimiento de las nuevas tecnologías.

## **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de ELIS**

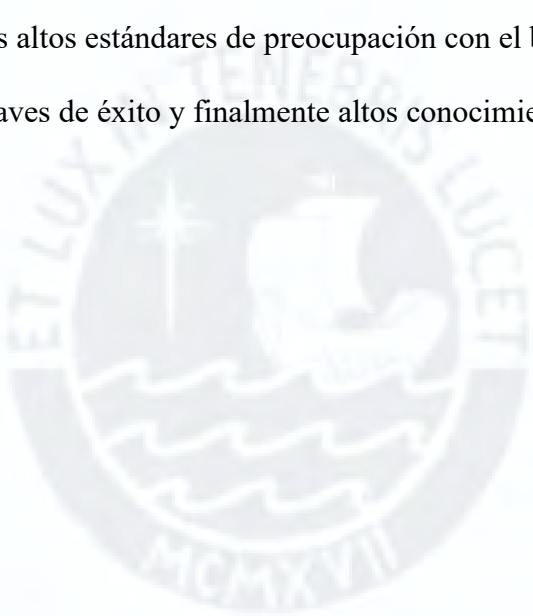
Ucayali es uno de los veinticuatro departamentos que, junto a la Provincia Constitucional del Callao, forman parte de la República del Colombia. Su capital y ciudad más probada viene siendo Pucallpa en donde habría mayor mercado para ELIS, puesto que al ser la más poblada tiene grandes fuentes empresariales en donde se puede llevar a cabo la actividad de esta empresa, como principal cluster tenemos el horizontal puesto que existen muchas empresas del mismo nivel que ELIS, adicionalmente tenemos el análisis vertical para implementar una cadena de suministros óptima para dar cumplimiento a los objetivos organizacionales.

## **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Como aspectos estratégicos claves tenemos la incorporación de una cadena de suministros óptimos para incrementar la participación del mercado, estar a la par con las organizaciones más importantes del servicio de limpieza del sector para lograr incrementar la participación del mercado.

## 9.5 Conclusiones

Como conclusiones del capítulo 9 se tiene que la mayor parte de las estrategias implementadas por la empresa busca mantener la superioridad existente ante la competencia, identificando los distintos puntos a mejorar a través de las estrategias potenciales como clusters que fundamentan el crecimiento organizacional, mediante este análisis se pudo determinar el análisis competitivo que identificó las ventajas competitivas de ELIS que dio como resultados los altos estándares de preocupación con el bienestar laboral, buena utilización de los factores claves de éxito y finalmente altos conocimientos en nuevas tecnologías aplicables al campo.



## **Capítulo X Conclusiones y Recomendaciones**

Una vez se ha concluido con el desarrollo del trabajo, se procede a formular las conclusiones y recomendaciones del ejercicio, asimismo, recomendaciones puntuales para ELIS Colombia para una correcta gestión organizacional desde el punto de vista práctico y teórico.

### **10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)**

Con la información obtenida con anterioridad en la trayectoria de realización de este trabajo se pudo establecer el plan estratégico institucional para la empresa ELIS que consta de cinco objetivos a largo plazo con sus respectivas estrategias, objetivos a corto plazo y las respectivas políticas y reglas de cada una de los objetivos desempeñados, adicionalmente el costo total de cada objetivo a largo plazo.

### **10.2 Conclusiones Finales**

La empresa gracias a las fusiones realizadas y la adquisición de diferentes compañías de lavado, se encuentra utilizando adecuadamente sus recursos internos en la medida de lo posible, factor que puede ser gestionado hasta alcanzar una excelencia en la utilización de los mismos. Adicionalmente, tenemos que la empresa presenta un manejo excelente de los recursos externos en una escala óptima que deberá mantenerse e incursionar hacia un proceso de mejora de la misma.

El sector de Lavandería y servicio de aseo industrial se ha presentado como un renglón económico estable y con tendencia al alza, esto se debe principalmente al aumento de la ocupación hotelera, siendo este uno de los principales clientes de ELIS Colombia, traduciendo con ello mayores ventas e ingresos operacionales, productos de esto se generan indicadores

financieros en positivo y la organización puede evidenciar márgenes de solvencia en el corto plazo, permitiendo desarrollar las estrategias propuestas en el presente trabajo, además, fortalecer el proceso interno y mejorar así la prestación del servicio.

La empresa se encuentra sólida y bien fomentada relacionándola con la competencia, presenta 2 de sus productos dentro del cuadrante estrella donde generan altos estándares de ingreso y una sostenibilidad de los mismos a lo largo del tiempo, adicionalmente está utilizando de manera adecuada esta ventaja competitiva para hacer una notoria presencia en el mercado.

La tradición de ELIS Colombia y siendo pionera en la vinculación de tecnología de punta, genera mayor ventaja competitiva, siendo garante de ser un aliado estratégico para el sector hotelero y hospitalario en todo el país, mejorando con ello la prestación del servicio, mejorando día a día en infraestructura, capacitación, propiedad, planta y equipo, impactando de manera directa en la prestación del servicio a sus clientes.

La prestación del servicio por parte de ELIS Colombia, resulta ser beneficioso para todos los actores del mercados, dado que, se optimizan tiempos en la prestación del servicio, se garantiza la asepsia de hoteles y hospitales, logrando la sostenibilidad al interior de la empresa al vincular procedimientos de optimización de materia prima e insumos, consolidando una empresa confiable, con oportunidad en la entrega y sobretodo con alianzas comerciales fundamentados en las inversiones en tecnologías y equipo tal cual lo ha hecho ELIS Colombia en su momento.

El desarrollo de este tipo de investigaciones conduce a desarrollar el pensamiento crítico, analítico e investigativo como futuro profesional, asentando las bases teóricas para aplicarlas en el sector profesional, logrando un crecimiento exponencial de las empresas de los diferentes

sectores económicos, bajo los fundamentos del análisis interno y externo que le conduzcan a generar las estrategias viables y seguras de crecimiento.

Finalmente, tenemos que mediante la aplicación de este plan estratégico de desarrollo institucional se podrá mejorar los procesos y prácticas llevadas a cabo dentro de la empresa ELIS Colombia, para esto será necesario considerar fundamentalmente las políticas y reglas establecidas para un mayor porcentaje de realización.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

Encaminar la empresa hacia un proceso de mejora continua que le permita utilizar en mejor medida sus recursos tanto internos como externos para lograr abarcar mayor parte del mercado, de esta manera tenemos que ELIS se encuentra en un punto de equilibrio relacionado a la optimización de los recursos.

Mantener una tendencia de control administrativo, gestión y observación de los clientes y del mercado, gestando propuestas económicas a las medianas empresas y que se ajusten a los requerimientos y realidades económicas, mejorando con ello el apalancamiento en ELIS Colombia, respaldando el crecimiento externo de sus clientes, por medio de la garantía de prestar un servicio adecuado y acorde a las demandas del mercado.

Utilizar los productos que se encuentran dentro del cuadrante estrella con altos estándares de aceptación en el mercado para poder lograr el cumplimiento de los objetivos mediante las estrategias de integración hacia delante que le permitirán a la empresa incrementar su participación en el mercado en el porcentaje deseado.

Fundamentar el servicio en calidad, oportunidad en la entrega y superar las expectativas del cliente, lo que conduce a la optimización interna del servicio, analizando el comportamiento del cliente frente a la respuesta de ELIS Colombia, en efecto, es importante generar el seguimiento y trazabilidad a cada cliente.

Cumplir con las políticas y reglas impuestas en el plan estratégico de desarrollo institucional para lograr cumplir con los objetivos a corto plazo impuestos por la empresa, para posteriormente lograr aprovechar las estrategias y realizar el objetivo a largo plazo en los tiempos destinados.

Es recomendable que ELIS Colombia, disponga de un selecto equipo de trabajo interdisciplinar empresarial, que ejecute las diferentes estrategias para el crecimiento de la compañía en el corto plazo, siendo tendiente de sostenibilidad en el mediano y largo plazo, permitiendo generar mayores oportunidades de negociación, expansión que conduzcan a mejorar los ingresos operacionales y reinvertirlos en los procesos administrativos y operativos.

Desarrollo de programas de capacitación en la prestación del servicio, esto ayuda a aumentar la tasa de satisfacción del cliente, reputación empresarial y de seguro aumentar la cartera de clientes potenciales referidos por los clientes reales, mejorando el impacto de ELIS Colombia en el mercado.

#### **10.4 Futuro de ELIS**

La empresa ELIS a futuro tiene una alta probabilidad de crecimiento y expansión, esto es visible en la revisión de hechos anteriores y escalas de crecimiento que ha tenido, se enlaza esta información con los datos obtenidos dentro del país y nos da una empresa sólida que aportará

con los problemas sociales, la empresa al seguir el plan estratégico sin muchos inconvenientes se podrá incursionar en un nuevo mercado e incrementar la participación del mercado actual, de esta manera determinamos que la empresa posee una sostenibilidad visible y posicionamiento fuerte dentro del mercado, con pocos competidores que están a su escala.

La implementación del presente Plan Estratégico, será de beneficio para ELIS Colombia y para empresas del mismo renglón económico, dado que, conduce a mejorar las estrategias actuales bajo parámetros de validación, seguimiento y medición a fin de tomar las mejores decisiones en el corto plazo, impactando la calidad en la prestación del servicio.

Asimismo, se espera que la empresa aumente sus ingresos operacionales en un 50% en los próximos 3 años si las estrategias propuestas son eficientes según su disposición teórica, resaltando que, dependerán también del seguimiento y medición realizada por la compañía, mejorando con ello su capacidad tecnológica y de capacidad instalada, adoptando mayor número de empresas para la atención en el servicio de lavandería y aseo.

El aumento en la demanda de servicios de aseo y lavandería, supone un aumento de tecnología, capacidad instalada y de ampliación de infraestructura, de consecuencia, la planta de personal deberá crecer, en este sentido, el futuro de la compañía se visualiza con el aumento del 20% de la plantilla al contratar mayor número de operarios para asegurar la oportunidad en la entrega del servicio. En la tabla 23, se presente al plan estratégico integral para Elis Colombia.

Tabla 23. Plan Estratégico Integral

Visión							Valores	
Al 2024 Elis Colombia S.A.S., se conservará como la mejor lavandería industrial de Colombia en los segmentos hoteleros, hospitalarios e industriales basados en su calidad, oportunidad del servicio de lavado contando, siempre con personal calificado y en permanente capacitación, preparados para satisfacer con excelencia las demandas actuales y futuras de sus nichos de mercado							0	
Ofrecer servicios de lavado industrial garantizando oportunidad, limpieza e higiene en los diferentes tipos de prendas	Intereses Organizacionales	O LP1	O LP2	O LP3	O LP4	Principios Cardinales	Las creencias son estructuras de pensamientos elaborados a lo largo del aprendizaje que sirven para explicarnos la realidad y que preceden a la configuración de los valores. Las creencias responden a las preguntas ¿EN QUÉ CREEMOS? ¿QUÉ PRINCIPIOS NOS DIRIGEN? (Fred, 1997). En definitiva, son todos los principios que rigen nuestro comportamiento mientras desempeñamos las actividades organizacionales. Como valores dentro del grupo Elis tenemos los siguientes:	
	1 Ser reconocidos por los servicios y productos de calidad y atención al cliente	• Al 2024 se incrementará la participación de mercado en un 15% ya que actualmente se encuentra al 5%, con este resultado ELIS logrará posicionarse como la empresa más importante y líder nacional en el sector. Así mismo se deben proponer acciones relacionadas con la identificación de costos ocultos, orientados a mejorar el equipo de ventas, que conduzcan a una minimización de costos y aumento gradual de las ventas, obteniendo con ello mayor participación en el mercado.	• Al 2024 optimizar la recuperación de cartera a 30 días, ya que actualmente se encuentra en 120 días de pago mes vencido, esto se debe de lograr por medio de la reestructuración del área de mercadeo, mediante la socialización con proveedores y mejor gestión de cartera.	• Al 2024 incrementar el posicionamiento de mercado en un 70%, puesto que actualmente se encuentra en un 30%, esto lo lograremos confirmando alianzas comerciales para llegar a ciudades intermedias por medio del Joint Venture.	• A 2024 contar con las certificaciones de procesos de gestión de calidad bajo el estándar ISO 9001:2015, además, contar con la certificación ISO 45001:2018, relacionado con la seguridad y salud en el trabajo, y el estándar ISO 14001:2015 en materia ambiental, a fin de ser una empresa responsable y comprometida con los clientes y demás interesados.	1 Influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalance de los intereses 4 Conservación de los enemigos		
	2 Contribuir en el aporte tecnológico del campo en el que se encuentra la empresa							
	3 Filosofía orientada al compromiso y la calidad							
	4 Desarrollar soluciones innovadoras para mejorar las prestaciones del servicio y la distribución de los productos.							
	5 Incrementar el bienestar laboral brindado dentro de la organización con la finalidad de incrementar la productividad.							
	Estrategias					Políticas		
	F (F2, F6, F7) Ofrecer un servicio diferenciador en calidad y acorde al precio de la necesidad, con reducción de costos para ser competitivos.	X				X		Política de evolución de costo beneficio
	F (F3, F5, F7, O1,O2,O3,O6) Generar eficiencia para una reducción de costos y poder prestar un servicio de calidad a nivel nacional, con oportunidad y dentro de los precios del mercado.		X	X		X		Alianzas estratégicas con empresas para poder abarcar el mercado a nivel nacional
	F (F1, A4, F2, A6) Crear una política de marca Elis con las ventajas y oportunidad de trabajar con las empresas de este grupo.	X						Lograr la aceptación de una marca social
F (F1, F4, F6, A2, A3, A6) Por medio del departamento comercial demostrar las ventajas de trabajar con una empresa como Elis en cuanto a seguridad, calidad y oportunidad del servicio prestado, con un precio competitivo, con el respaldo de una multinacional comprometida en mantenerse como la número 1.		X	X		X	Promover inversión que integren un proceso competitivo		
D (D1, D3, D6, D7, O3, ) Implementar un plan de control con revisión periódica sobre los consumos energéticos, de insumos y mano de obra para minimizar costos y lograr ser más competitivos y obtener un mejor EBIT.		X				Evaluación continua de los costos operacionales para identificar puntos de mejora		
D (D1, D2, D4, O5) Crear protocolo de capacitación, mejorando los procesos laborales, donde los resultados se vean beneficiados en condiciones extras para los trabajadores.					X	Gestionar adecuadamente recursos para mejora de las capacidades del personal		
D (D1, D7, D9, A2, A3) Adquirir empresas sólidas y con parámetros de RSE verificables, para así incorporar a la estrategia Elis	X			X		Política de incorporación de proveedores con RSE		
D (D2, D3, D5, D7, A3, A4) Implementar una aplicación amigable para los clientes, que será elaborada con la participación de los trabajadores de la empresa orientada a la incremento de las ventas de la compañía.					X	Relación de valor compartido con los grupos de involucrados		
Tablero de Control	OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	Tablero de Control	Código de Ética		
1 Perspectiva financiera	• Al 2020, implementar campañas de promoción, marketing y publicidad a un 70% del segmento de lavandería industrial	• Al 2020 ofrecer posibilidades de descuento en % sobre 1 pago de las facturas vencidas a más de 120 días	• Al 2021 Elis cerrará contratos con empresas de lavandería o aliados estratégicos, como Lavanderías Industriales S.A.S en la ciudad de Medellín, Lavandería Aseptica Industrial Cartagena S A S en la ciudad de Cartagena, ubicándose en zonas estratégicas de crecimiento	Al 2022 tener la certificación ISO 9001 versión 2015.	1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización	El código de ética se centrará en todos los aspectos morales y las decisiones tomadas dentro de la organización, como es un servicio que tiene acceso total a las instalaciones, oficinas y departamentos de las organizaciones en las que se labora, los trabajadores de Elis deben tener el mayor respeto y cautela de no alterar las funciones habituales de quienes laboran en estas y adicionalmente no se tolerará actos ilícitos como robos o apropiarse de bienes durante la prestación del servicio. Elis Colombia S.A.S al formar parte de Elis le aplica el código de ética para todo el grupo		
2 Perspectiva del cliente	OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2				
3 Perspectiva interna	• Al 2021 se realizará un estudio de mercado para abarcar el 70% del segmento de lavandería industrial, con el fin de incrementar ventas, orientado a la reducción de costos y maximización de utilidad	Al 2022 todos los contratos deben llevar cláusula de cobro de intereses bancarios por el no pago dentro del periodo establecido.	• Al 2022 Elis Implementará la contratación de personal altamente certificado y especialista en el rubro, así mismo estos deberán ser especialistas en negociación con empresas	Al 2023 aumentar un 10% los empleados con discapacidad auditiva los cuales hoy son 40 empleados				
4 Aprendizaje de la organización	OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3	OCP4.3				
	• Al 2022 Elis implementará la medición de satisfacción de sus clientes mediante encuestas electrónicas y telefónicas, dando el primer paso para convertirse en la empresa número uno en satisfacción a sus clientes, lo que conllevará a establecer una relación de fidelización a largo plazo	• En el 2023 antes de firmar los contratos se analizará el flujo de caja de los posibles clientes.	• Al 2023 Elis tendrá presencia propia en la isla de San Andrés, ya que es una de las ciudades con mayor mercado en el ámbito hotelero	Al 2024 tener plantas de tratamiento de aguas residuales en las diferentes plantas de Elis Colombia S.A.S.				

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL  
PLANES OPERACIONALES

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencial* (3era Ed.), por D'Alessio, F., 2015, p. 666, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo XI Anexo 1: Encuesta Plan Estratégico Elis Colombia S.A.S

Buenos días / tardes, mi nombre es Jerssly Paulina Orihuela Marquez asistente de marketing de la empresa ELIS COLOMBIA S.A.S., en esta ocasión me encuentro recabando información sobre el servicio de lavandería en la ciudad, por lo que solicitamos su atención a las siguientes preguntas, importante comentarle que todos los datos proporcionados son estadísticos y estrictamente confidencial, la duración aproximada es de 5 minutos. ¿Podría apoyarme a contestarla?

Gracias.

Nombre del entrevistado \_\_\_\_\_

Sexo \_\_ Edad \_\_ Ocupación \_\_

Dirección \_\_

Teléfono \_\_ Razón social \_\_ Entrevistador \_\_\_\_\_

Fecha de la entrevista \_\_\_\_\_

Sector al que pertenece:

Hotelero \_\_\_\_\_ Industrial \_\_\_\_\_ Hospitalario \_\_\_\_\_

¿Ha utilizado el servicio de lavandería?

Sí ¿cuál? \_\_

No (concluye encuesta)

Tenemos lavandería interna (concluye encuesta)

¿Ha utilizado el servicio de lavandería de Elis Colombia S.A?

Sí (proseguir)

No (concluye encuesta)

Tenemos lavandería interna (concluye encuesta)

¿Marque con una X si es usted usuario del servicio de?

Renting \_\_\_\_\_

Lavado \_\_\_\_\_

¿Por qué recomendaría el servicio de renting?

---



---



---

¿Cómo se enteró de lavandería?

Recomendación

Por cuenta propia

Redes Sociales

Califique del uno al cinco, la importante de cada complemento para que usted utilice el servicio de una lavandería

complementos	valoración	¿Por qué?
Precio		
Servicio		
Oportunidad		
Calidad		
Cantidad de ropa		

¿Por qué recomendaría el servicio de renting?

---

---

---

¿Considera que la ubicación de la lavandería y la especificad de la misma (hospitalaria, industrial u hotelera) es un factor determinante para la utilización del servicio?

Sí No ¿Por qué? \_\_

Al ser usted usuario de Elis Colombia, ¿qué tan satisfecho se encuentra con el servicio que le brinda Elis Colombia?

- A) Totalmente Satisfecho
- B) Parcialmente Satisfecho
- C) Satisfecho
- D) Poco Satisfecho
- C) Nada Satisfecho

¿Cuál sería el motivo más relevante e importante para usted que determine dejar de utilizar el servicio de lavandería?

---

---

---

---

---

---

## Capítulo XII Referencias

- 3 Naves. (2018). *Definición de metas empresariales a corto, mediano y largo plazo*. Obtenido de <https://www.3naves.com/blog/definicion-de-metas-empresariales-a-corto-mediano-y-largo-plazo.htm>
- AFP. (22 de noviembre de 2017). Menos dolor: las cifras del primer año de la paz en Colombia. *El Espectador*. Obtenido de Menos dolor: las cifras del primer año de la paz en Colombia
- Amorocho, S., Cortina, A., Pacheco, C., & Quiñones, M. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & Gestión*(26), 191-213. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n26/n26a09.pdf>
- Ariel, Á. (19 de diciembre de 2018). El mapa político colombiano. Una nueva realidad. *Semana*, págs. <https://www.semana.com/opinion/articulo/analisis-de-la-politica-colombiana-columna-de-ariel-avila/595524>.
- Arredondo, F., Villa, L., & De la Garza, J. (2014). Propuesta para el diseño de un código de ética empresarial basado en la ética kantiana. *Cuadernos de Administración*, 30(52), 9-19. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v30n52/v30n52a02.pdf>
- Banco Mundial. (2019). *PIB (US\$ a precios actuales)*. . Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?locations=BR-CO>
- Barraza, H. (26 de enero de 2019). *¿Cuál es la diferencia entre propósito, misión y visión?* Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/294059>

Buendía , E. (2013). El papel de la ventaja competitiva en el desarrollo económico de los países.

*Análisis Económico*, 28(69), 55-78. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/413/41331033004.pdf>

Castellanos, L. (25 de enero de 2015). *Matriz interna externa (IE)*. . Obtenido de

<https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>

Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las

empresas. *Ciencias Económicas*, 28(1), 247-276. Obtenido de

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/download/7073/6758/>

Coneción ESAN. (3 de octubre de 2018). *¿Cómo asignar recursos correctamente en un*

*proyecto?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/10/como-asignar-recursos-correctamente-en-un-proyecto/>

Conexión ESAN. (14 de septiembre de 2016). *La configuración organizacional: el modelo de*

*Mintzberg*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/la-configuracion-organizacional-el-modelo-de-mintzberg/>

Contreras, J. (2006). *La matriz cuantitativa de planificación estratégica*. Obtenido de

<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap84d.htm>

Contreras, J. (16 de junio de 2006). *Las fuerzas económicas*. Obtenido de

<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap42d.htm>

- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (Segunda ed.). Ciudad de México, México: Pearson. Obtenido de <https://issuu.com/wilmerfermincastillomarquez/docs/-el-proceso-estrategico-un-enfoque>
- David, F. (2003). *Administración estratégica* (Novena ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación. Obtenido de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Dávila, J., Gotera, E., Martínez, R., Mendoza, J., Eduardo, P., & Romero, J. (2013). *Planeamiento Estratégico del Sector Bancario Colombiano. (Tesis de Maestría)*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Obtenido de [http://dalessio.pearsonperu.pe/el\\_proceso\\_estrategico\\_3/recursos/8\\_sector\\_bancario\\_de\\_colombia.pdf](http://dalessio.pearsonperu.pe/el_proceso_estrategico_3/recursos/8_sector_bancario_de_colombia.pdf)
- Elis. (2020). *¿Quiénes somos?* Obtenido de <https://es.elis.com/es/elis-en-resumen>
- Elis. (s.f.). *Misión y Visión*. Obtenido de Elis: <http://elis.cl/elis-simplificamos-la-higiene-mision-vision/>
- Espinosa, S. (2013). La evaluación integral de empresas. *Ingeniería Industrial*, 34(3), 340-352. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v34n3/rii10313.pdf>
- Fedesarrollo. (diciembre de 2017). *Efectos económicos del acuerdo de paz*. Obtenido de <https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/12imldiciembre2017web1050.pdf>
- García, I. (9 de noviembre de 2017). *Definición de visión empresarial*. Obtenido de Economía Simple: <https://www.economiasimple.net/glosario/vision-empresarial>

- García, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38(52), 1-14. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- Gestión Org. (2018). *¿Qué es una evaluación de estrategias?* Obtenido de <https://www.gestion.org/que-es-una-evaluacion-de-estrategias/>
- Gómez, J. (15 de diciembre de 2015). ¿Para que sirve el Balanced Scorecard (BSC)? *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/para-que-sirve-el-balanced-scorecard-bsc-por-jorge-gomez/240014>
- Gómez, Y. (8 de junio de 2019). Cuantos somos en Bogotá, cuántos seremos y dónde estaremos. *El Tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/bogota/poblacion-de-bogota-segun-el-censo-el-dane-372940>
- Hosteltur Latam. (16 de diciembre de 2019). *La ocupación hotelera colombiana bate su récord histórico en 2019*. Obtenido de [https://www.hosteltur.com/lat/133336\\_la-ocupacion-hotelera-colombiana-bate-su-record-historico-en-2019.html](https://www.hosteltur.com/lat/133336_la-ocupacion-hotelera-colombiana-bate-su-record-historico-en-2019.html)
- Ibarra, M., González, L., & Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/estfro/v18n35/2395-9134-estfro-18-35-00107.pdf>
- IPSO. (2018). *Nuestras tecnologías Inteligentes*. Obtenido de <https://www.ipso.com/es-latam/por-que-ipso/tecnologias-inteligentes>

ISOTools. (1 de julio de 2015). *El proceso de diseño de un Balanced Scorecard de una empresa.*

Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/07/01/el-proceso-de-diseno-de-un-balanced-scorecard-de-una-empresa/>

ISOTools. (9 de noviembre de 2017). *La matriz BCG para formular la estrategia.* Obtenido de

<https://www.isotools.org/2017/11/09/estrategia-matriz-bcg/>

Leal, H., & Rodríguez, M. (2018). Diseño del modelo de planeación estratégica en la cadena de

abastecimiento de la empresa Don Jediondo Sopitas y Parrilla con visión 2023. (*Tesis de especialización*). Universidad Externado de Colombia, Bogotá D.C., Colombia. Obtenido de <https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/1363/1/AAABA-spa-2018->

[Dise%C3%B1o\\_del\\_modelo\\_de\\_planeacion\\_estrategica\\_en\\_la\\_cadena\\_de\\_abastecimiento\\_de\\_la\\_empresa\\_Don\\_Jediondo](https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/1363/1/AAABA-spa-2018-Dise%C3%B1o_del_modelo_de_planeacion_estrategica_en_la_cadena_de_abastecimiento_de_la_empresa_Don_Jediondo)

Malleuve, A., Robaina, D., García, J., & Ramos, V. (2018). Modelo de dirección estratégica con

enfoque de arquitectura empresarial para la integración del sistema de dirección de la empresa. *DYNA*, 85(207), 297-305. Obtenido de

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/dyna/article/view/72073/69011>

Marchione, J. (2017). El proceso estratégico. *Boletín de Lecturas Sociales y Económicas*, 7(30),

38-53. Obtenido de <http://200.16.86.50/digital/33/revistas/blse/marchione1-1.pdf>

Martín, J. (15 de mayo de 2017). *Estudia tu entorno con un PEST-EL.* Obtenido de

<https://www.cerembs.co/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

Medina, M. (21 de junio de 2018). Colombia tiene 40 millones de hectáreas para producir

alimentos. *El Espectador*. Obtenido de

<https://www.elespectador.com/economia/colombia-tiene-40-millones-de-hectareas-para-producir-alimentos-articulo-795814>

Mendoza, D., & López, D. (2015). Pensamiento estratégico: centro neurálgico de la planificación estratégica que transforma la visión en acción. *Económicas*(36), 81-94. Obtenido de [https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/10\\_pensamientoestrategico.pdf](https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/10_pensamientoestrategico.pdf)

Mincomercio. (2019). *Análisis sectorial y promoción*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/minturismo/analisis-sectorial-y-promocion>

Miranda, H., Orozco, V., & Velandia, E. (2017). *Los principios cardinales del derecho constitucional*. Obtenido de Corte de los derechos humanos: <http://www.corteidh.or.cr/tablas/33204.pdf>

Muñoz, S. (noviembre de 2017). *Criterios de Rumelt*. Obtenido de [https://www.marketingunab.com/uploads/1/3/5/5/13553337/2\\_criterios\\_de\\_rumelt.pdf](https://www.marketingunab.com/uploads/1/3/5/5/13553337/2_criterios_de_rumelt.pdf)

Muñoz, S. (noviembre de 2017). *La matriz PEYEA*. Obtenido de [https://www.marketingunab.com/uploads/1/3/5/5/13553337/4\\_la\\_matriz\\_peyea.pdf](https://www.marketingunab.com/uploads/1/3/5/5/13553337/4_la_matriz_peyea.pdf)

Naranjo, R., Mesa, M., & Solera, J. (2013). De la administración por objetivos al control estratégico. *Tecnología en Marcha*, 18(1), 57-65. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4835876.pdf>

Nikulin , C., & Becker, G. (2015). Una metodología Sistemática y creativa para la gestión estratégica: Caso de estudio región de Atacama - Chile. *Journal of Technologfy*

- Management & Innovation*, 10(1), 127-144. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v10n2/art09.pdf>
- Parada, P. (10 de enero de 2013). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. Obtenido de <https://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones de la Economía*, 12(1), 1-16. Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Portafolio. (18 de mayo de 2019). El reto de invertir en ciencia, tecnología e innovación en Colombia. *Portafolio*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/como-va-el-plan-de-austeridad-del-gobierno-en-colombia/267884>
- Presidencia de la República. (4 de julio de 2019). *Población de Colombia es de 48,2 millones de habitantes, según el DANE*. Obtenido de <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190704-Poblacion-de-Colombia-es-de-48-2-millones-habitantes-segun-DANE.aspx>
- Redacción Medio Ambiente. (14 de enero de 2019). Llamado al ahorro de agua y energía. *El Espectador*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/llamado-al-ahorro-de-agua-y-energia-articulo-833974>

Revista Dinero. (2019). Cómo va el plan de austeridad del Gobierno. *Revista Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/como-va-el-plan-de-austeridad-del-gobierno-en-colombia/267884>

Revista Semana. (15 de febrero de 2020). *3,3% mejoró el ritmo de la economía colombiana*. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/articulo/cuanto-crecio-la-economia-en-2020-en-colombia/652090>

RIMAC. (28 de 10 de 2019). *El proceso estratégico de la seguridad y salud en el trabajo: una visión general*. Obtenido de RIMAC: <http://prevencionlaboralrimac.com/articulo/El-Proceso-Estrategico-de-la-Seguridad-y-Salud-en-el-Trabajo-Una-Vision-General>

Riquelme, M. (24 de mayo de 2015). *La matriz de perfil competitivo*. Obtenido de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/la-matriz-del-perfil-competitivo/>

Roncancio, G. (27 de diciembre de 2018). *¿Cuáles son las perspectivas del Balanced Scorecard?* Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/cuales-son-las-perspectivas-del-balanced-scorecard-ejemplos>

Sánchez, C. (2018). Diseño de un tablero de control y una guía para integrar sus datos base, en empresas pequeñas de negocios especializados y actividades combinadas. (*Tesis de Maestría*). Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, Bogotá D.C., Colombia. Obtenido de <https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/001/715/3/S%C3%A1nchez%20Retiz%2C%20Carlos%20Alberto%20-%202018.pdf>

- Sánchez, J. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*(32), 54-82. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a04.pdf>
- Santander Trade. (2019). *Cifras del comercio exterior en Colombia*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/colombia/cifras-del-comercio>
- Shum, Y. (18 de junio de 2018). *Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE - MEFE)*. Obtenido de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>
- Suarez, E., & De Marco, M. (2015). Sistema de información: Cuadro de Mando Integral en una empresa. *Cuadernos del CIMBAGE*(17), 19-35. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/462/46243484002.pdf>
- Toda Colombia . (21 de febrero de 2019). *Ubicación geográfica de Colombia*. Obtenido de <https://www.todacolombia.com/geografia-colombia/ubicacion-geografica.html>