

**MONOGRAFIA DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA  
APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS**

**PRESENTADO POR:**

**Duber Estiben Urrego Figueroa**

**Andrea Katherine Rincón Galindo**

**DIRECTOR DE PROYECTO DE GRADO:**

**Sander A. Rangel J.**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS**

**FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ D.C.**

**2021-1**

## TABLA DE CONTENIDO

<b><i>LISTA DE FIGURAS</i></b> _____	<b>5</b>
<b><i>LISTA DE GRAFICAS</i></b> _____	<b>6</b>
<b>1. RESUMEN</b> _____	<b>7</b>
<b>2. ABSTRACT</b> _____	<b>9</b>
<b>3 INTRODUCCIÓN</b> _____	<b>11</b>
<b>4 JUSTIFICACIÓN</b> _____	<b>13</b>
<b>5 OBJETIVOS</b> _____	<b>16</b>
<b>5.1 Objetivo general</b> _____	<b>16</b>
<b>5.2 Objetivos específicos</b> _____	<b>16</b>
<b>6 <i>CAPÍTULO 1: REVISIÓN DE LA LITERATURA – CONCEPTOS Y MÉTODOS PARA EL DIAGNÓSTICO Y EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL</i></b> _____	<b>17</b>
<b>6.1 ¿QUÉ ES UN PLAN DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL?</b> _____	<b>17</b>
<b>6.1.1 ETAPAS PARA LA “OPTIMIZACIÓN EMPRESARIAL”</b> _____	<b>18</b>
<b>6.2 MÉTODOS DE ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL</b> _____	<b>20</b>
<b>6.2.1 Matriz BCG</b> _____	<b>20</b>
<b>6.2.2. Modelo CANVA</b> _____	<b>23</b>
<b>6.2.3. DOFA</b> _____	<b>26</b>
<b>6.3 CASOS NACIONALES DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL.</b> _____	<b>28</b>
<b>6.3.1 Caso 1</b> _____	<b>28</b>
<b>8.3.2Caso 2</b> _____	<b>30</b>
<b>6.3.3 Caso 3</b> _____	<b>32</b>
<b>7 <i>CAPÍTULO 2: CARACTERÍSTICAS DE APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS</i></b> ____	<b>35</b>
<b>7.1 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.</b> _____	<b>36</b>
<b>7.2 Misión</b> _____	<b>36</b>

7.3	Visión	36
<b>7.4</b>	<b>PORTAFOLIO DE SERVICIOS Y VENTAS</b>	<b>37</b>
7.4.1	Proyectos Inmobiliarios: Aseo de casas y apartamentos con sus respectivas zonas comunes.	37
7.4.2	Proyectos comerciales	38
7.4.3	Proyectos de fachada	38
<b>7.5</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>39</b>
7.5.1	Selección de personal	41
7.5.2	Personal contratado	42
<b>7.6.</b>	<b>SITUACIÓN FINANCIERA</b>	<b>43</b>
7.6.1	Resumen Estado de resultados 2018-2020	43
7.6.1	Resumen Balance General 2018-2020	44
<b>8</b>	<b><i>CAPITULO 3: DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL – METODOLOGÍA, RESULTADOS Y ANÁLISIS</i></b>	<b>46</b>
<b>8.1</b>	<b>RESUMEN METODOLÓGICO</b>	<b>46</b>
<b>8.2</b>	<b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>47</b>
8.2.1	Entrevista Gerente General APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS.	47
8.2.2	Encuesta Clientes APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS.	49
8.2.3	Encuesta Dirigida A Los Trabajadores De La Empres Apr Aseo Y Mantenimiento Sas.	55
<b>9</b>	<b>Discusión De Resultados</b>	<b>57</b>
9.1	Aplicación Matriz BCG	59
9.2.	Aplicación Matriz CANVA	61
<b>10</b>	<b><i>Recomendaciones estratégicas</i></b>	<b>64</b>
<b>11</b>	<b><i>Conclusiones generales</i></b>	<b>66</b>
<b>12</b>	<b><i>Referencias</i></b>	<b>67</b>
<b>13.</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>69</b>
13.1.	Anexo 1. Estado De Resultados Comparativo 2018-2019	69

<b>13.2 Anexo 2. Estado De Resultados Comparativo 2019-2020</b>	<b>70</b>
<b>13.3 Anexo 3. Balance General Comparativo 2018-2019</b>	<b>71</b>
<b>13.4 Anexo 4. Balance General Comparativo 2019-2020</b>	<b>72</b>

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1. Ciclo de vida de un producto.</i> _____	22
<i>Figura 2. Diagrama De Ontología De Modelos De Negocio De Osterwalder</i> __	24
<i>Figura 3. Diagrama DOFA</i> _____	26
<i>Figura 4. Matriz FODA (DOFA) Para Generación De Estrategias</i> _____	27
<i>Figura 5. Matriz DOFA De La Empresa RHENANIA S.A</i> _____	29
<i>Figura 6. Metodología para la aplicación del plan de Fortalecimiento Empresarial</i> _____	30
<i>Figura 7. Esquema De Sistemas Empresariales De Una Empresa De Servicios</i> 32	32
<i>Figura 8. Meto Cuadro Comparativo (CANVA, DOFA y BCG)</i> _____	34
<i>Figura 9. Logo empresarial – APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS</i> _____	36
<i>Figura 10. Diagrama Organizacional – APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS</i> __	39
<i>Grafica 5. Matriz BCG – APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS</i> _____	60

**LISTA DE GRAFICAS**

<b><i>Grafica 1. Servicios prestados 2013-2020</i></b> _____	<b>37</b>
<b><i>Grafica 2. Personal contratado durante los últimos 3 años. </i></b> __ <i>¡Error! Marcador no definido.</i>	
<b><i>Grafica 3. Resumen Estado de resultados</i></b> _____ <i>¡Error! Marcador no definido.</i>	
<b><i>Grafica 4. Resumen Balance General</i></b> _____ <i>¡Error! Marcador no definido.</i>	
<b><i>Gráfico 6. Modelo CANVA</i></b> _____	<b>63</b>

## 1. RESUMEN

La presente investigación pretende resolver la siguiente inquietud ¿Qué ajustes debe realizar la empresa APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS, para obtener mayores ingresos, mejor rendimiento en la prestación del servicio, mayor confianza por parte de sus clientes y mejor posicionamiento en el mercado de la cadena de valor del sector de la construcción?

Para resolver la anterior inquietud, primero se estructura un marco teórico – conceptual de investigación (construido a partir de fuentes secundarias) sobre los elementos básicos entorno a ¿cómo realizar un plan de fortalecimiento empresarial?, ¿cuáles herramientas metodológicas resultan adecuadas para realizar un fortalecimiento empresarial?

Este marco se complementa con la revisión de algunos documentos y casos que dan cuenta de referentes de proyectos de fortalecimiento similares al que se propone. En segunda instancia, se implementa un desarrollo metodológico que parte por el levantamiento de información primaria a partir de entrevistas estructuradas realizadas a clientes y trabajadores de la empresa APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS, entrevistas semiestructuradas con la gerente general de la empresa y con el contador para saber la situación financiera de la empresa; todo lo anterior, con el fin de saber el estado actual general en que se encuentra la empresa e identificar sus principales dificultades y necesidades.

A partir de estos resultados obtenidos en el proceso de levantamiento de información y realizando la implementación de los elementos propuestos en el marco teórico conceptual, se estructuran matrices estratégicas empresariales, las cuales son las más pertinentes para el caso, tales como matriz BCG y CANVA, con el propósito de evidenciar el estado de la empresa y lograr identificar falencias junto con fortalezas estructurales y coyunturales.

Finalmente se proponen recomendaciones básicas, como resultado del ejercicio de implementación y análisis de las herramientas y metodología propuestas, las cuales fueron el resultado de esta investigación teórico – práctica, con énfasis descriptivo – analítico – propositivo entorno al objeto de estudio definido, para permitirle a la empresa APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS, la toma estratégica en prospectiva de mejoramiento.

## 2. ABSTRACT

This research aims to resolve the following concern: What adjustments should the company APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS make, to obtain higher income, better performance in the provision of the service, greater trust on the part of its customers and better positioning in the chain's market value of the construction sector?

To resolve the above concern, first a theoretical-conceptual research framework is structured (built from secondary sources) on the basic elements around how to carry out a business strengthening plan? What methodological tools are adequate to carry out a strengthening? business?

This framework is complemented by the review of some documents and cases that show references of strengthening projects similar to the one proposed. In the second instance, a methodological development is implemented that starts with the gathering of primary information from structured interviews carried out with clients and workers of the company APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS, semi-structured interviews with the company's general manager and with the accountant to know the financial situation of the company; all of the above, in order to know the current general state of the company and identify its main difficulties and needs.

Based on these results obtained in the information gathering process and implementing the elements proposed in the conceptual theoretical framework, business strategic matrices are structured, which are the most pertinent for the case, such as the BCG

and CANVA matrix. with the purpose of showing the state of the company and being able to identify shortcomings along with structural and conjunctural strengths.

Finally, basic recommendations are proposed, as a result of the exercise of implementation and analysis of the proposed tools and methodology, which were the result of this theoretical - practical research, with a descriptive - analytical - propositional emphasis around the defined object of study, to allow the company APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS, the strategic take on prospective improvement.

### 3 INTRODUCCIÓN

La empresa APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS fue creada hace 11 años constituida en la cámara de comercio el 21 de octubre del 2010 y su objeto social principal es la prestación del servicio de aseo y mantenimiento en obras civiles de gran formato, integrada a la cadena de valor del sector de la construcción.

En la actualidad los servicios de la empresa APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS se prestan a constructoras tales como Oikos, Tecno Urbana, Inversiones Alcabama, entre otros. Su equipo de trabajo está conformado por dieciocho trabajadores, incluyendo a su propietaria quien se encarga de efectuar las actividades comerciales, de contratación del personal y de compras.

En un escenario de incertidumbre del sector de la construcción, APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS debe trabajar para convertir las circunstancias en una oportunidad que implica la necesidad de revisar su quehacer en los 4 frentes fundamentales de una organización: comercial, financiero, operativo y de gestión del talento humano, en perspectiva de adaptarse de mejor manera al escenario nacional y particularmente al local, optimizando su posición competitiva, ajustando su portafolio de servicios y reactivando sus ingresos por ventas.

A partir de estas circunstancias, se propone realizar una investigación que conlleve como resultado a proponer los elementos básicos de un plan de fortalecimiento empresarial, que partiendo de algunos elementos teóricos elementales de diagnóstico empresarial y de la posterior recopilación directa de información de la organización a través de entrevistas,

encuestas e información suministrada por parte de la gerente general, a través de herramientas metodológicas que permitan sugerir estrategias, que ayuden a la empresa incrementar sus ventas y mantenerse vigente en las circunstancias del mercado actual.

#### **4 JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación se realiza con el propósito de contribuir a la organización APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS, siendo esta una empresa pequeña en Colombia en el sector de construcción, que ha logrado su permanencia en el mercado por más de una década.

El crecimiento reciente en las ventas de APR ASEO Y MANTENIMIENTO ha sido menor que proporcional al crecimiento de la economía colombiana en general y del sector de la construcción en particular, específicamente en el ámbito local de Bogotá y sus municipios aledaños, escenario en el que presta sus servicios.

La situación operativa y financiera de la empresa ha tenido periodos de volatilidad, ante lo cual la incertidumbre resulta evidente, pues los cambios abruptos demuestran su dependencia de un sector inestable y su exposición a los factores externos de riesgo. En esta perspectiva de incertidumbre, se aprecian los consecuentes resultados de las ventas y beneficios generados por la empresa, ante lo cual debe actuarse de manera inmediata para garantizar la continuidad de la empresa.

Los servicios que generan valor dentro de la empresa APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS (en el clúster de la industria de construcción) son principalmente aseo, lavados e impermeabilizado de fachadas. En la actualidad la empresa ha evidenciado rezagos en los servicios que presta, no tiene un factor diferencial frente a su competencia, se encuentra en un escenario en donde la competencia es cada vez más fuerte, implicando una reducción en el ritmo de crecimiento de las ventas.

APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS es una empresa creada por una persona empírica que no cuenta con el suficiente conocimiento administrativo para seguir creciendo constantemente en los mercados, puesto que la empresa lleva como trayectoria 11 años constituida como persona jurídica solamente en el sector de la construcción; de otra parte su visión y misión no se han llevado a cabalidad, por ejemplo se evidencia que APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS como empresa de aseo, no se ha posicionado ante otro tipo de potenciales clientes, tales como centros comerciales, clínicas, aeropuertos, cinemas, entre otros.

Justamente en perspectiva de llegar a otro tipo de clientes potenciales, resulta evidente que los estándares de calidad van en aumento, las tendencias de compra han variado en el sector de la construcción al transcurrir el tiempo, por ello es importante que la empresa se acople a los diferentes mercados que existen, es decir que resulta necesario la posibilidad de considerar, además de mejorar la calidad en el servicio, avanzando en el cumplimiento de las expectativas de los clientes y en el posicionamiento en el mercado.

Recientemente la empresa ha sido afectada por la pandemia, viéndose perjudicada por el retraso en los proyectos de construcción, con lo cual la empresa ha sostenido niveles de prestación de servicios decrecientes, implicando despidos de personal. Ante la inminente reapertura y recuperación del sector de construcción en 2021, le empresa debe buscar garantizar su permanencia, ante lo cual surge la necesidad de realizar un fortalecimiento empresarial que permita obtener un mejor rendimiento en el servicio y confianza al consumidor para aprovechar la reactivación económica.

De esta forma se determina que el buen manejo de las operaciones en la cadena de valor, se traduzcan en una ventaja competitiva con el fin de lograr que los procesos tengan como objetivo primordial mayor rendimiento, mejor posicionamiento e incremento en la competitividad, como logros que la empresa debe alcanzar en el mediano plazo, para lo cual se requiere en definitiva proponer un plan de mejoramiento que se empieza a delinear en la presente investigación.

## **5 OBJETIVOS**

### **5.1 Objetivo general**

Identificar y proponer los elementos fundamentales para la estructuración de un plan de fortalecimiento empresarial en la empresa APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS, que le permitan evolucionar comercial y operativamente, impulsando su mejor posicionamiento en el mercado y mayores niveles de competitividad en la cadena de valor agregado del sector construcción.

### **5.2 Objetivos específicos**

- Elaborar un marco teórico de referencia sobre planes de fortalecimiento empresarial a partir de una revisión de la literatura vigente a nivel nacional e internacional.
- Caracterizar la organización APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS, describiendo a profundidad sus circunstancias competitivas actuales y diagnosticando las necesidades de intervención para su mejoramiento.
- Proponer un conjunto de lineamientos estratégicos que le permitan a la empresa conformar y estructurar un plan de mejoramiento para evolucionar en sus condiciones competitivas.

## **6 CAPÍTULO 1: REVISIÓN DE LA LITERATURA – CONCEPTOS Y MÉTODOS PARA EL DIAGNÓSTICO Y EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL**

Para el desarrollo del plan de fortalecimiento de la empresa APR ASEO Y MANTENIMIENTO, se han tomado como referencia documentos e investigaciones que aporten a resolver la pregunta sobre ¿cómo hacer un plan de fortalecimiento?, de tal manera que resulte factible aproximarse a herramientas que permitan a la empresa avanzar en términos organizacionales, administrativos, operativos y de mejora continua. Al mismo tiempo en los tres siguientes numerales se explicarán insumos metodológicos propios de la administración que permiten evaluar los procesos internos y externos que desarrolla la empresa, logrando identificar sus oportunidades, fortalezas, debilidades, amenazas para delinear un plan de mejoramiento.

### **6.1 ¿QUÉ ES UN PLAN DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL?**

Según Minambiente, ( s.f.) define la planeación como: “elegir, definir opciones frente al futuro, proveer los medios necesarios para alcanzarlo. Se trata de trazar con premeditación un mejor camino desde el presente con el propósito de obtener o impedir un determinado estado futuro de las cosas”. Por tal motivo la planeación es uno de los factores más importantes en las empresas, puesto que abre el camino hacia un visión en la toma de decisiones en todos los ámbitos organizacionales, gerenciales, administrativos, logísticos, de control, operativos. No obstante, una planeación que no abarque un enfoque holístico, conlleva a tener consecuencias con costos altos y decisiones riesgosas. Esto se va a ver reflejado en el resultado de cada decisión.

En primer lugar, es relevante comenzar exponiendo algunos factores que resaltan la importancia de un fortalecimiento organizacional, puesto que estos dan inicio al desarrollo del mismo, sintetizan la teoría aplicable a este fortalecimiento empresarial por ende la importancia del diagnóstico empresarial como una herramienta que le permite a la empresa saber el estado actual frente a la competencia, que les permita crecer.

Por tal motivo, un diagnóstico organizacional se debe realizar de una forma integral, tal como lo expone Fred R. David, (2003) sugiere hacer “la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales, medición del rendimiento y la toma de medidas correctivas” (p. 6). Por lo cual se concluye que hacer un análisis de los factores internos, se plasma desde un punto emocional neutro, a su vez se diagnostica cada uno de los factores implícitos, en un proceso específico de la cadena de valor o a nivel general. Con el fin de evaluar y tomar decisiones en pro de una compañía. Por otro lado, el análisis de los factores externos, se analizan cada una de las características que influyen en una organización externamente, donde a su vez se toman decisiones frente a ello.

### **6.1.1 ETAPAS PARA LA “OPTIMIZACIÓN EMPRESARIAL”**

Para realizar una estrategia de optimización empresarial efectiva, es fundamental planear tácticas que reconozcan, impulsen y motiven a los ayudantes a mejorar procesos de administración en la organización, Mundo Adecco, (2016) considera tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Identificar los problemas: El primer paso es identificar los problemas que hayan afectado la calidad y la productividad de los objetivos establecidos durante un periodo determinado;

- Analizar las causas: buscar las soluciones que mejoren los procesos. Este análisis se puede realizar a través de indicadores que midan el alcance y eficiencia de los objetivos;
- Observar oportunidades de mejora: Las oportunidades de mejora se establecen a partir de un diagnóstico previo sobre los problemas ya identificados, es importante proyectar nuevamente planes que busquen mejorar la ejecución de un proceso por medio de nuevas metas y retos que sean alcanzables y ambiciosos;
- Establecer calendario: Un plan de mejora empresarial, debe tener un calendario que mida la ejecución de diferentes tareas, se determine el tiempo estimado de realización de las mismas y se identifique una fecha de inicio y finalización. Además, es indispensable incluir fechas de seguimiento y control para observar si los resultados de mejora se están efectuando.

Al mismo tiempo, otro método para elaborar un plan de mejora continua se basa en la tercera esfera concéntrica del Kaizen, dónde su determinación es eliminar la ineficiencia, mejorando la calidad de los procesos en los servicios para buscar mayor eficiencia y optimización.

Según Suarez Barraza & Miguel Davil, (2008) “a través de la eliminación de la muda se busca mejorar la calidad de los procesos y los productos, reducir el lead time, optimizar la entrega a tiempo de los productos e incluso, mejorar el flujo de dinero”. (p. 300). Por lo tanto, se debe hacer esta revisión, con herramientas eficientes, las cuales conllevan a evidenciar esos aspectos a favor por los cuales la empresa ha venido tomando fuerza y a su vez aspectos en contra de esta, por los cuales ha venido decayendo. Con relación al impacto que tendría en la

empresa, esto así permite evaluar diferentes escenarios en los cuales se crean estrategias con el fin de convertir debilidades en oportunidades y minimizar las amenazas.

## **6.2 MÉTODOS DE ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL**

### **6.2.1 Matriz BCG**

La matriz BCG a través de la historia, tuvo diversas aplicaciones organizacionales, dentro del campo de la estrategia, fue variando consecuentemente durante el tiempo hasta llegar a análisis estratégicos más complejos, Schnaars (1993) expone algunos factores importantes a tener en cuenta, los cuales son:

- Optimizar el comportamiento de una empresa en las áreas donde compete;
- Equilibrar el flujo de efectivo entre distintas áreas de negocios al considerar algunos productos como productores o fuentes de efectivo y a otros como usuarios o receptores de fondos. (p. 67).

Por esta razón, es viable la utilización de una matriz BCG, que ayude a la empresa a enlazar todos los servicios que presta de una forma integral, analizando qué servicios son más rentables, para así buscar estrategias de mejora y lograr que todos los servicios que presta la empresa estén satisfaciendo las necesidades del consumidor, Tal como lo afirma Mañez, (2020) “La Matriz BCG (también conocida como Modelo Boston Consulting Group) es una matriz de crecimiento que suele utilizarse mucho a nivel de marketing estratégico. Suele emplearse para analizar qué productos son los más rentables para una empresa y a partir de ahí determinar qué estrategias de marketing se pueden utilizar”. Es

por esto, que esta herramienta se vuelve eficiente para evaluar las necesidades reales de los clientes de una compañía.

Según Serrano G, Arroyo G, & Giménez M, (2005) describen los componentes relevantes de la matriz Boston Consulting Group, los cuales son:

- Producto “interrogante”: indica cuota de mercado limitada, pero en ascenso. Coincide con el lanzamiento de un producto y requiere especial atención;
- Producto “estrella”: indica mayor cuota de mercado y crece rápidamente. Permite la reinversión de los beneficios. En esta etapa parece que el marketing no es tan relevante, pero hay que tener en cuenta que pueden entrar competidores;
- Producto “vaca lechera”: se corresponde con un mercado estable, no hay crecimiento. Disminuyen los gastos y esto puede seguir generando altos beneficios, aunque esta alta rentabilidad atrae a competidores;
- Producto “perro”: existe un declive del mercado y el producto corre el riesgo de ser absorbido por otra empresa mayor.

A su vez, los diferentes componentes anteriormente citados, están relacionados directamente con el ciclo de vida de un producto y/o servicio, puesto que reflejan las etapas por las que pasa un producto durante el tiempo en el mercado, así como lo refleja la siguiente figura:



Figura 1. Ciclo de vida de un producto.  
Fuente tomada de: Espinosa, R. (2020).

Se puede evidenciar en la Figura 1, cuatro situaciones por las que se ve sometido un producto o servicio, a diferentes cambios, lo cuales son:

- Introducción del producto o servicio, que refleja el lanzamiento de un producto al mercado, poco crecimiento del producto y la incógnita de su permanencia frente a la demanda, por ello este producto es denominado “interrogante”.
- Crecimiento, este cambio, representa el momento en el que un producto o servicio se expande frente a la cantidad demanda. Por tal motivo este producto es denominado “estrella”.
- Madurez, esta etapa del producto, representa una situación en la que el producto y/o servicio se mantiene estable, pero es sometido por los nuevos competidores. Por tal motivo este producto es denominado “Vaca lechera”.
- Declive, esta etapa del producto, se ve reflejada por lo bajos ingresos monetarios, la adquisición de estrategias para mantenerse en el mercado,

reducción de gastos y costos. Por tal motivo este producto es denominado “perro”.

### **6.2.2. Modelo CANVA**

Según Destino Negocio, (2015) “El origen del modelo Canvas se encuentra en su tesis doctoral de gestión de sistemas de información que llevaba el título “Modelo ontológico de negocios”, que luego bajo el formato de libro se convertiría en el Best Seller mundial conocido como “Generación de modelos de negocio””. Por tal motivo el modelo Canva, desde sus inicios ha sido una herramienta eficiente en la toma de decisiones para el ámbito empresarial, a su vez evidencia todos aquellos aspectos beneficiosos y erróneos en la cadena de suministros de una empresa.

De modo que, Clavijo, (2020) define al modelo Canva como “una herramienta de gestión estratégica que te permite conocer los aspectos clave de tu negocio y cómo se relacionan y compensan entre sí. Hace visible la infraestructura, la oferta, los clientes y la situación financiera de tu organización, con el fin de reconocer las deficiencias y analizar su rendimiento”.

Respecto a lo anterior, es importante que el modelo Canva sea aplicable y sustentable frente a lo que está plasmado, de no ser así, es mejor renovarlo. Puesto que el fin de utilizar este tipo de herramientas es buscar una solución a un inconveniente organizacional, Tal como lo expone Cerro, (2016) en una entrevista realizada a Alex Osterwalder (Creador del modelo Canva):

Las ideas son muy importantes, comenta Osterwalder, pero no valen nada, es por eso que no debemos enamorarnos de ellas. El Canva es una herramienta exploratoria, por lo que debemos de estar dispuestos a hacer varias versiones del mismo.

Una vez que hagamos nuestro Canva, tenemos que salir a probar las ideas, ese mismo día, lo importante es probar que funciona y que no de esta manera, rápido sabremos con base en evidencia que tenemos que cambiar en nuestra propuesta de valor.

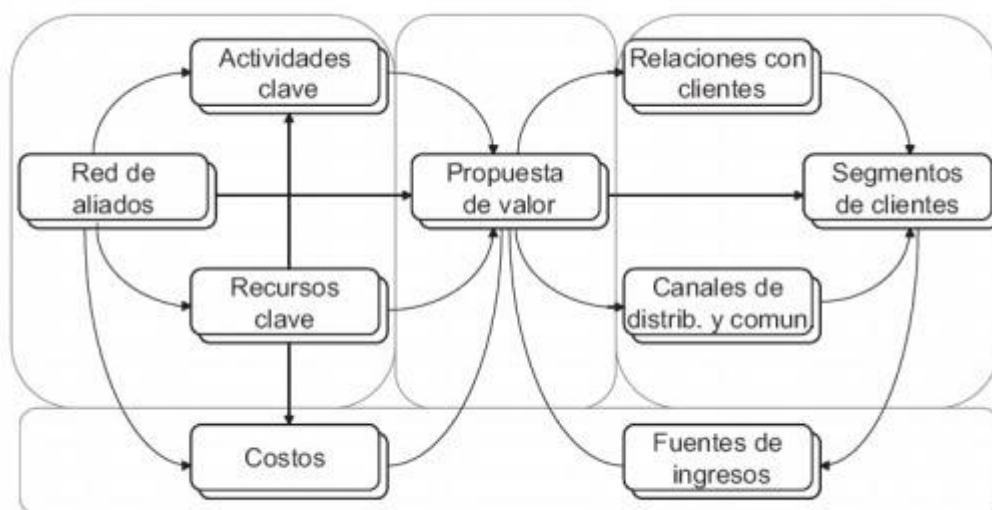


Figura 2. Diagrama De Ontología De Modelos De Negocio De Osterwalder  
Fuente tomada de: Marquez Garcia, (2010).

En la Figura 2, se puede observar que el elemento principal es la “Propuesta de Valor” (la oferta de una empresa hacia un consumidor, en la cual aporta un diferencial en su producto o servicio y hace que sea vendido). Este va relacionado con los demás canales que se conectan entre sí, esto con el fin de hacer una síntesis de los factores generales del producto o servicio de una organización frente a sus clientes.

Canva es un lienzo que permite evaluar de una manera más rápida. Raúl P, Pacheco O, & Castillo I, (2018) Describen los nueve componentes de este lienzo:

- Propuesta de valor. Es el valor agregado que se ofrece al cliente, para cubrir sus necesidades o dar solución a alguna situación en específico;
- Segmentación de clientes. Se debe definir el mercado meta al que se piensa llegar, es decir, el cliente al que se va a ofrecer el valor agregado;
- Canales de distribución. Describe la forma en que la organización entregara el valor agregado al cliente;
- Relación con clientes. Define la forma en que se relacionarán los clientes con la empresa, para estar en contacto directo y proporcionar un buen servicio;
- Fuentes de ingreso. Describe la forma en que se monetizara la propuesta de valor;
- Recursos clave. Determina todos aquellos recursos necesarios para el funcionamiento del negocio: económicos, humanos, tangibles, etc;
- Actividades clave. Describe las acciones principales de la organización para realizar sus procesos, para entregar la propuesta de valor al cliente;
- Socios clave. Es el común acuerdo de dos o más organizaciones para realizar actividades que permitan entregar el valor agregado al cliente;
- Estructura de costos. Identifica y describe todos los costos que se generan para el funcionamiento de la organización. (p. 65).

Por consiguiente, el modelo Canva es una herramienta práctica, la cual debe ser aplicable juntamente con los colaboradores del área o de la empresa en general, ya que el mayor activo intangible de las empresas son las personas. Esto así traerá una lluvia de ideas efectivas para la elaboración de la misma.

### 6.2.3. DOFA

Por otro lado, Gerencie.com, (2021) define la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) como “un método de análisis empresarial, que permite mirar la empresa desde el exterior como si fuéramos observadores neutrales, para evaluar las condiciones actuales de la empresa”.

	Positivos	Negativos
Internos (factores de la empresa)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Externos (factores del ambiente)	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Figura 3. Diagrama DOFA

Fuente tomada de: Degerencia.com, (2018).

Esta matriz está compuesta por 4 cuadrantes en donde se busca generar estrategias entre sí, tanto internas como externas que permite generar estrategias para corto mediano y alto plazo.

- FO: estrategias de fortalezas y oportunidades.
- DO: estrategias de debilidades y oportunidades.
- FA: estrategias de fortalezas y amenazas.
- DA: estrategias de debilidades y amenazas.

Para realizar el análisis DOFA se requiere de tener conocimiento total de la empresa para así saber de su situación actual y poder evaluarla como se muestra en la Figura 3 , diseñando estrategias que fortalezcan y generen cambios no solo en la percepción interna de una compañía, si no en la externa con respecto a las necesidades del mercado que está en constante cambio frente a nuevas tendencias y a la innovación que cada organización realiza para poder sacar una ventaja competitiva en el sector económico que ejerce su actividad.

Al mismo tiempo requiere de una toma de decisiones por medio de las estrategias del DOFA para determinar que hacer y cómo proceder , es decir, “el buen desempeño dentro de una empresa es el resultado de la correcta interacción de la gestión empresarial con su ambiente externo. El reconocimiento de las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas, se lleva a cabo sobre la base de un análisis FODA” (Houben, Lenie, & Vanhoof, 1999, p . 1).

	<b>OPORTUNIDADES</b> - Cambios en el entorno social, económico, político, tecnológico - Nuevas tecnologías y procesos productivos - Nuevas necesidades del mercado	<b>AMENAZAS</b> - Resistencia al cambio - Competitividad - Altos riesgos y grandes obstáculos
<b>FORTALEZAS</b> - Recursos superiores - Capacidades distintivas - Ventajas naturales	<b>Estrategias ofensivas:</b> Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	<b>Estrategias defensivas:</b> Usar las fuerzas para evitar las amenazas
<b>DEBILIDADES</b> - “Talones de Aquiles” - Desventajas - Recursos y capacidades escasas	<b>Estrategias Adaptativas:</b> Superar las debilidades aprovechando las oportunidades	<b>Estrategias de supervivencia:</b> Reducir la debilidades y evitar las amenazas

Figura 4. Matriz FODA (DOFA) Para Generación De Estrategias

Fuente tomada de: Nikulin & Becker, (2015).

En esta Figura 4, se pueden observar la manera en la que se pueden generar estrategias, tales como:

- Estrategias ofensivas: se define a partir de las fortalezas internas que tiene la empresa para así emplear las oportunidades que ofrece el entorno.
- Estrategias defensivas: se determina para confrontar los impactos negativos que generan las amenazas del entorno
- Estrategias adaptativas: se generan para aprovechar las oportunidades del entorno y limitar debilidades
- Estrategias de supervivencia: se definen a partir de las debilidades para que esta se minimice el riesgo que traen las amenazas buscando reducir el efecto de estas.

En conclusión, los conceptos anteriormente expuestos, aumentan la eficiencia en los procesos, cuya finalidad es descubrir, mejorar y potencializar los procesos encaminados hacia la satisfacción del cliente, a su vez, sirven como instrumentos guías para resolver los problemas internos y externos de una organización, llevándola a una zona de escalamiento en la conformación de la misma.

### **6.3 CASOS NACIONALES DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL.**

#### **6.3.1 Caso 1**

Para la elaboración de este plan estratégico, una de las herramientas utilizadas por la autora (Karina Elizabeth Tobar), fue la matriz FODA o DOFA, donde primeramente elabora una priorización de los factores en las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y

Amenazas, por medio de una matriz llamada “Matriz Relacional de Holmes”, con el fin de lograr identificar cuáles de todos esos factores, son los de mayor relevancia para la elaboración de las estrategias empresariales.

En la Figura 5, se puede evidenciar que la autora (Karina Elizabeth Tobar), elabora la Matriz DOFA para generación de estrategias, como se especifica en la Figura 4, como lo son estrategias ofensivas, estrategias defensivas, estrategias adaptativas y estrategias de supervivencia para la empresa RHENANIA S.A. Por ende, esta herramienta brinda soluciones no tan visibles para los integrantes de la empresa y es por ello que se plantean estrategias viables conjugadas entre los factores externos e internos, para brindar planes de acción a corto y a mediano plazo.

	FUERZAS – F	DEBILIDADES – D
	1. Calidad en los productos 2. Precios competitivos 3. Eficiencia en el manejo de activos para generar ventas 4. Excelente atención al cliente 5. Abastecimiento oportuno de materias primas 6. Incremento de las ventas	1. Incremento en el costo de ventas 2. Falta de planificación estratégica a mediano y largo plazo 3. Utilización deficiente de insumos 4. Elevado grado de endeudamiento 5. Retraso en la producción 6. Falta de programas de preparación técnica para trabajadores
OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIAS – FO	ESTRATEGIAS – DO
1. Crecimiento dinámico del mercado 2. Baja inflación 3. Adquisición de nuevas tecnologías 4. Facilidad para acceso a créditos mediante políticas financieras de gobierno 5. Cambio en hábitos de consumo a favor de la oferta de la empresa	F <sub>2</sub> -F <sub>1</sub> O <sub>3</sub> Expansión de líneas de productos F <sub>3</sub> O <sub>4</sub> Afianzamiento de relaciones comerciales con los bancos para obtener crédito F <sub>4</sub> -F <sub>5</sub> O <sub>5</sub> Programas de incentivos para atraer nuevos clientes F <sub>5</sub> O <sub>5</sub> Exploración de nuevos segmentos de mercado	D <sub>5</sub> O <sub>1</sub> Control de tiempos muertos para entregar pedidos a tiempo D <sub>4</sub> O <sub>3</sub> Capacitación al personal de la planta/ contratar trabajadores especializados D <sub>1</sub> -D <sub>3</sub> O <sub>3</sub> Supervisar trabajadores para producir mayores cantidades y aminorar costos D <sub>2</sub> O <sub>1</sub> Elaborar un plan estratégico de marketing para penetrar en el mercado
AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS - DA
1. Escasez de materias primas (resina) 2. Creciente poder de negociación de clientes 3. Altos costos de materias primas 4. Presencia de productos sustitutos 5. Excesivo número de competidores	F <sub>1</sub> -F <sub>2</sub> A <sub>2</sub> Llegar a acuerdos con los clientes para acceder a descuentos, servicios post venta, etc. F <sub>2</sub> A <sub>5</sub> Preparar una estrategia para ofertar los productos de Rhenania F <sub>2</sub> A <sub>3</sub> La empresa asume la elevación de los costos F <sub>2</sub> A <sub>4</sub> Hacer conocer al cliente las ventajas de la utilización del plástico F <sub>5</sub> A <sub>1</sub> Adquirir materias primas a proveedores no habituales	D <sub>5</sub> A <sub>1</sub> -A <sub>3</sub> Control en producción para evitar el desperdicio de materias primas D <sub>2</sub> A <sub>5</sub> Fomentar en Rhenania un sistema menos burocrático y mejor estructurado para poder trabajar eficientemente dando lugar a la iniciativa personal. D <sub>4</sub> A <sub>5</sub> Producción de calidad mediante seminarios de capacitación

Figura 5. Matriz DOFA De La Empresa RHENANIA S.A

Fuente tomada de: Tobar Arias, (2007).

A su vez, una de las recomendaciones que da a la empresa RHENANIA S.A. es la siguiente:

La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren, el proceso de la planeación estratégica es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, tanto gerentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización. (Tobar Arias, 2007, p 149).

### 8.3.2Caso 2

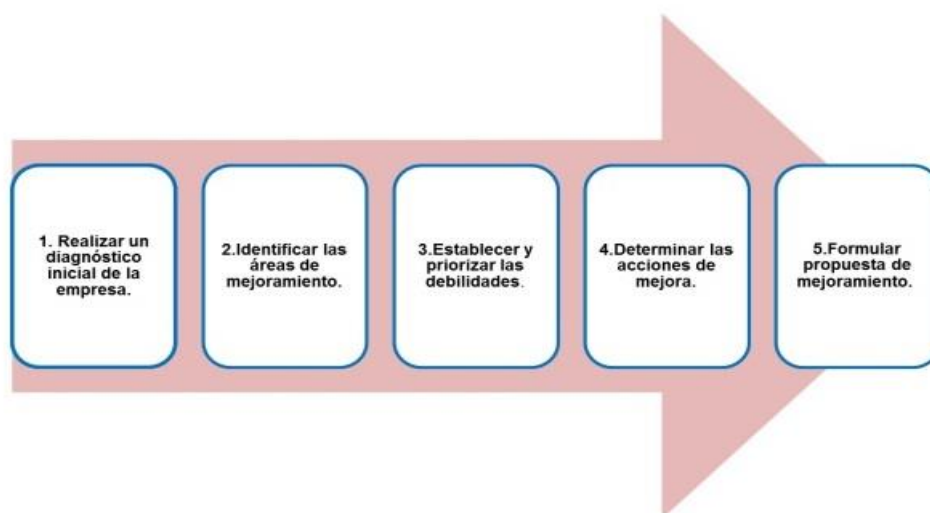


Figura 6. Metodología para la aplicación del plan de Fortalecimiento Empresarial  
Fuente tomada de: Bermúdez & Cuenca Quimbaya, (2015).

Este documento se desarrolló bajo una metodología denominada “Metodología para la aplicación del plan de Fortalecimiento Empresaria”, en donde se elaboran una serie de pasos, facultados periódicamente para llegar al cumplimiento de un objetivo en específico, tal como los expone Bermúdez & Cuenca Quimbaya, (2015):

- Realizar un diagnóstico inicial de la empresa: Se realizan entrevistas y encuestas, para conocer aspectos relevantes de la empresa dentro de los factores internos, para contrastar con la la matriz de análisis D.O.F.A;
- Identificar las áreas de mejoramiento: Se establecerá que áreas requieren mejoramiento al interior de la empresa, clasificándolas por prioridad, Adicionalmente se recurrirá a la utilización de la metodología CARIBE y la matriz SICREAEMPRESA, para evaluar el marco problemático de la situación actual de la empresa, Establecer y priorizar las debilidades;
- Establecimiento de las principales debilidades presentadas en las áreas de mejoramiento de la empresa: Establecimiento de las principales debilidades y se eligen las más significativas para realizar su respectiva priorización. Adicionalmente se planteará la utilización de las herramientas de análisis Espina de pescado para profundizar en el marco de las debilidades, con el fin de lograr comprender puntualmente de donde y como se generan y con base en ello, generar acciones de mejora priorizando aquellas que requieren en forma urgente ser corregidas se continuará con el desarrollo del objetivo número 4;
- Determinar las acciones de mejora: Se generan estrategias de tal forma que las acciones de mejora y en general la estructura del plan de fortalecimiento apunten a superar los obstáculos que presenta la empresa en su operación, optimizando su funcionamiento, en pro de lograr su desarrollo integral;
- Formular propuestas de mejoramiento: Se construirá un plan de fortalecimiento empresarial, de esta forma se lograrán establecer los beneficios de las propuestas generadas, teniendo en cuenta la posibilidad de adaptarlas al funcionamiento de la empresa. (p 11-12).

### 6.3.3 Caso 3

Este documento se desarrolló bajo una metodología denominada “Caribe” elaborada por el Docente Héctor Horacio Murcia, en donde todo está facultado hacia un sistema amplio hacia dicha organización, se analizan los factores internos y externos, para finalmente brindar soluciones por medio de herramientas metodológicas. Para el desarrollo del trabajo, una de las herramientas en las que se basaron, fue la siguiente:

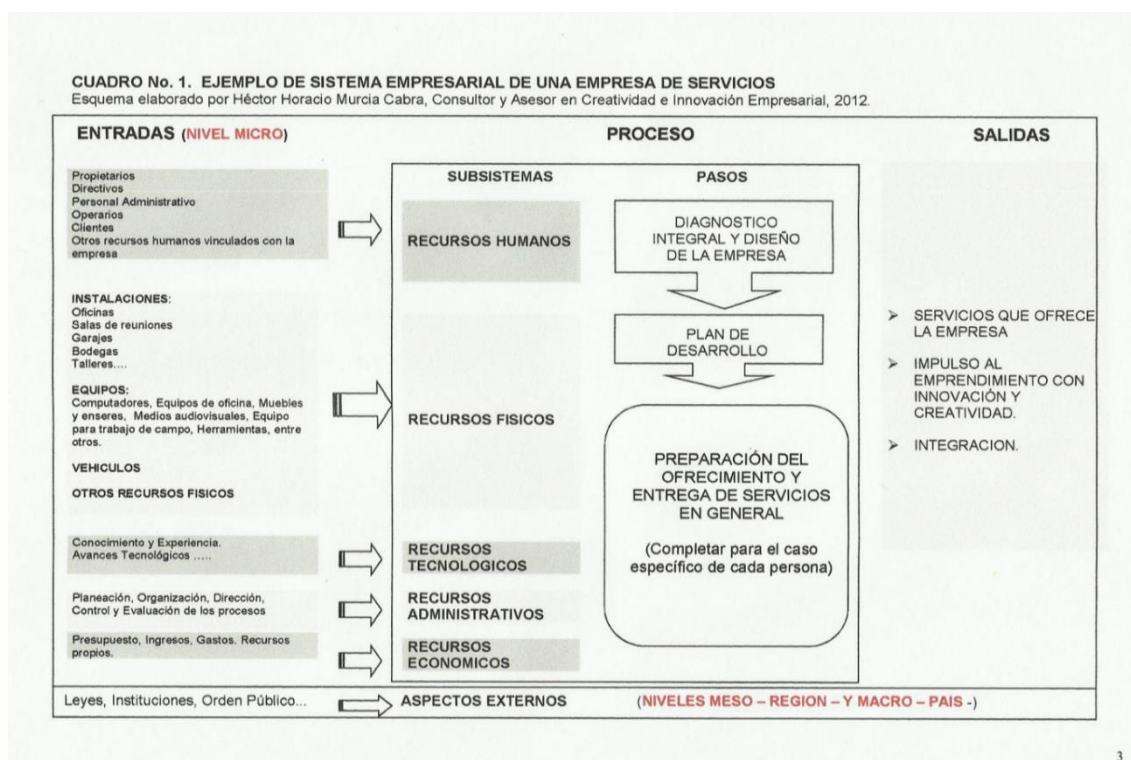


Figura 7. Esquema De Sistemas Empresariales De Una Empresa De Servicios

Fuente tomada de: Murcia, (2016).

Esta metodología Caribe permite identificar aspectos claves, los cuales conllevan a que una organización asemeje el rumbo de un problema, Tal como lo afirma Buitrago, (2016):

La metodología Caribe permitirá conocer aspectos importantes en la industria de la construcción, en un estudio que pretende identificar variables que permitan definir el objetivo del problema, seguido a esto se generará diferentes propuestas de mejoramiento, las cuales en conjunto con las directivas de la empresa se culminará generando una estrategia final como un apoyo para posicionarse en el sector de la construcción; así mismo se basará en el fortalecimiento empresarial bajo los criterios de Fayol, analizando la empresa en el área administrativa bajo el ciclo de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (p.19) .

Por lo tanto, los anteriores casos mencionados, se puede evidenciar, que, al pasar el tiempo, todas las empresas tienen que ir haciendo un diagnóstico constante, con el objetivo de encontrar fallencias en su cadena de valor, brindar soluciones y actuar conforme a su prospectiva. Por otra parte, aunque se utilicen diferentes metodologías lo más acorde es cumplir con el objetivo propuesto por el fortalecimiento empresarial.

	CANVA	DOFA	BCG
<b>¿QUE ES?</b>	El Modelo Canvas es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con 9 divisiones	es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, etc.	es una herramienta esencial de marketing estratégico para las empresas. Esta matriz ayuda a las empresas a analizar su cartera de productos para proponer la estrategia más recomendable a llevar a cabo.
<b>Principales elementos</b>	Tienes que llenar los 9 bloques con las características de la empresa que quieres crear.	Cuenta con 4 cuadrantes de análisis (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas).	La matriz está compuesta por dos ejes. El eje vertical representa la tasa de crecimiento del mercado (demanda de un producto en un mercado), el eje horizontal representa la cuota de mercado (ventas de nuestro producto/ ventas totales del producto en el mercado).
<b>¿Qué factores la componen?</b>	mide diversos aspectos clave del negocio (ratio de conversión, coste de adquisición de un cliente, margen unitario, Segmentación de clientes, Canales de comercialización, Relaciones con los clientes, Actividades clave, Propuesta de valor etc.).	Es una herramienta de análisis estratégico que permite entender los factores internos y externos que afectan o favorecen el negocio	Permite entender y determinar la cuota de mercado y la tasa de crecimiento. Dos factores en muchas ocasiones difíciles de determinar para muchas empresas
<b>ventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• permiten poder interpretar de manera simple la forma en que la empresa crea valor y logra competitividad.</li> <li>• Al representar los elementos en la misma hoja, cada bloque se relaciona a los demás.</li> <li>• Si una empresa logra mantener sus costos por debajo que los de la competencia, esta situación le otorga la posibilidad de ofrecer precios más bajos y una mayor rentabilidad.</li> </ul>	<p>Se enfoca en los factores más importantes que pueden afectar el negocio. Te ayuda a entender mejor tu negocio. Te permite abordar los factores que necesitan ser corregidos. Reduce las amenazas. Ofrece más oportunidades, Permite aprovechar mejor las fortalezas. Desarrollar objetivos del negocio y crear estrategias para lograrlos.</p>	<p>Ofrece una visión general y su estado actual.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- es sencilla de utilizar, y no requiere de mucho tiempo</li> <li>-Fomenta la inversión, ya que se centra en que unidades de negocio es más factible invertir.</li> <li>-Puede utilizarse como punto de partida para el posterior desarrollo de un análisis más completo.</li> </ul>
<b>Desventajas</b>	<p>La mayoría de las nuevas empresas fracasan, no porque no pueden construir lo que se dispusieron a construir, sino debido a que pierden tiempo, dinero y esfuerzo en la creación de un producto equivocado. Una parte importante de este fracaso es debido a la falta de un entendimiento del problema desde el principio. Por ser novedoso podemos pensar que ya tenemos realizada la tabla, mientras que no es así y se puede fracasar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No prioriza entre los problemas.</li> <li>• No da soluciones u otras alternativas.</li> <li>• Ofrece muchas ideas, pero no ayuda a elegir la mejor.</li> <li>• Produce mucha información, pero no toda es útil.</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La matriz BCG proporciona un análisis muy simplificado.</li> <li>-A veces, algunas unidades de negocio no se pueden asociar a una celda en concreto, sino que se encuentran en el centro o en medio de dos celdas diferentes.</li> <li>-Solo utiliza dos variables (tasa de crecimiento y cuota de mercado) como definidores de la rentabilidad de mercado.</li> </ul>

Figura 8. Meto Cuadro Comparativo (CANVA, DOFA y BCG)

Fuente tomada de: Elaboración propia, información suministrada por autores anteriormente citados.

Este cuadro comparativo busca analizar las fortalezas, debilidades y eficiencia de estas metodologías anteriormente investigadas y citadas, para poder hacer un plan de fortalecimiento empresarial esto se aplica particularmente para cada empresa en particular. De acuerdo a las características de la empresa APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS, su modelo de negocio y situación actual por la que esta pasado, es conveniente aplicar las metodologías denominadas como modelo CANVA y MATRIZ BCG, debido a que la matriz DOFA no mide la interacción de los productos o servicios frente al mercado y el modelo CANVA muestra un ámbito general de la cadena de suministros conexas a la propuesta de valor de la empresa APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS.

## **7 CAPÍTULO 2: CARACTERÍSTICAS DE APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS**

APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS comenzó siendo legalmente constituida como empresa unipersonal, en un entorno empresarial familiar, en octubre del 2013 fue heredada a la Sra. Andrea Patricia Rincón Galindo, en ese instante tuvo una reconstrucción legal, pasando de “Empresa Unipersonal” a “Persona Jurídica”.



Figura 9. Logo empresarial – APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS

Fuente tomada de: Apr Aseo Y Mantenimiento Sas, (2021).

## **7.1 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.**

El portafolio de servicios de APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS comenzó siendo diminuto, con tan solo un servicio el cual es “Aseo inmobiliario”, la primera constructora que confió en sus servicios fue “Tecno Urbano”; En el año 2015, se vieron en la necesidad de crear una misión y visión por medio de una idea plasmada en un papel, en el cual indicara lo que hacían en el momento y hacia donde querían ir, como se especifica a continuación:

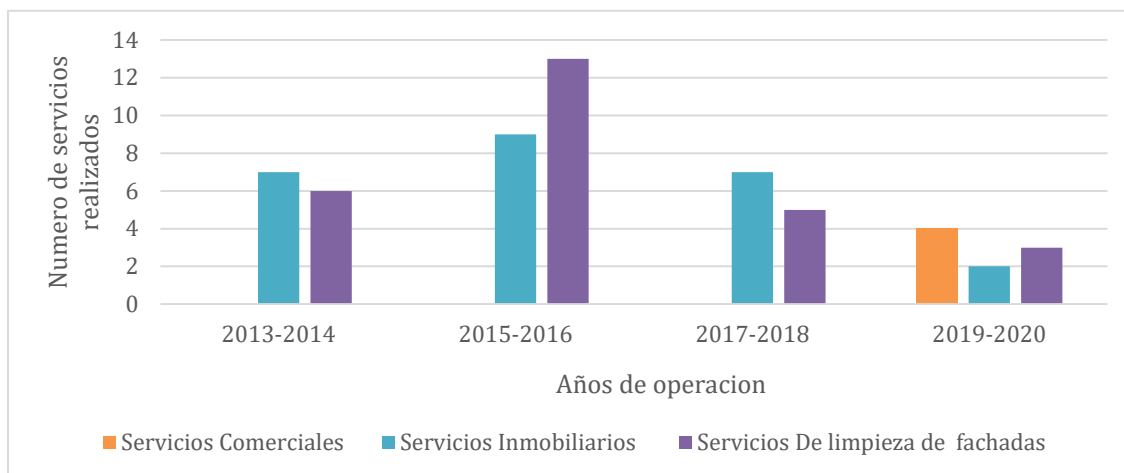
### **7.2 Misión**

Nuestra misión es otorgar en un solo lugar, la solución definitiva a su necesidad en construcción con trabajos de calidad. Somos una empresa integral donde nos ajustamos a sus requerimientos específicos, en cuanto a calidad, cantidad y oportunidad. Siempre apoyados en nuestro equipo altamente capacitado y dispuesto a cumplir con las metas fijadas.

### **7.3 Visión**

Ser una empresa líder en servicios de aseo inmobiliario, logrando una expansión comercial significativa cada año.

## 7.4 PORTAFOLIO DE SERVICIOS Y VENTAS



Gráfica 1. Servicios prestados 2013-2020

Fuente tomada de: Elaboración propia, información suministrada por Apr Aseo Y Mantenimiento Sas, (2021).

A finales del año 2019, APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS se vio en la necesidad de ampliar de su portafolio de servicios, puesto que las constructoras le comenzaron a ofrecer licitaciones en las cuales la empresa no tenía estos servicios, debido a estas ofertas, la gerente general decidió poner el servicio de “Aseo En Proyectos Comerciales” como una ampliación a su portafolio, dándole a sus posibles clientes, calidad frente a su competencia. Actualmente la empresa presta sus servicios a 5 clientes (constructoras) y sus principales tipos de proyectos (productos), son:

### 7.4.1 Proyectos Inmobiliarios: Aseo de casas y apartamentos con sus respectivas zonas comunes.

Este es uno de los servicios más demandados en el mercado de aseo para la empresa, puesto que sus altos estándares de calidad y cumplimiento en la elaboración del mismo, pero en los últimos 3 años han llevado a la compañía en declive en sus ventas. Por

otro lado, este servicio está dirigido a obras civiles en constructoras, donde APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS, realiza limpieza en las casas, apartamentos y zonas comunes que hacen parte de las constructoras como obra terminada para entregar.

#### **7.4.2 Proyectos comerciales**

Este servicio, es uno de los menos demandados en el portafolio de servicios de APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS, puesto que este servicio fue lanzado por la compañía al mercado hace 1 año aproximadamente, por otra parte, la segmentación es más específica, la cual es el “aseo en bodegas empresarial y locales comerciales de obra terminada para entregar”, a su vez la empresa cuenta con solo un cliente para este tipo de servicio.

#### **7.4.3 Proyectos de fachada**

En este servicio se hace limpieza de ladrillo, para poder quitarle las impurezas de cemento o concreto que queda después de ser instalado en la fachada, a su vez se hacen desmanches e impermeabilización para proteger la fachada contra humedad y lluvia, esto se realiza en las constructoras de obra terminada. Por otra parte, este es uno de los servicios más demandados en el mercado de aseo para la empresa, puesto que sus altos estándares de calidad y cumplimiento en la elaboración del mismo, han llevado a la compañía ha incrementar sus ventas, pero en el año 2020 su participación no fue la esperada.

## 7.5 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

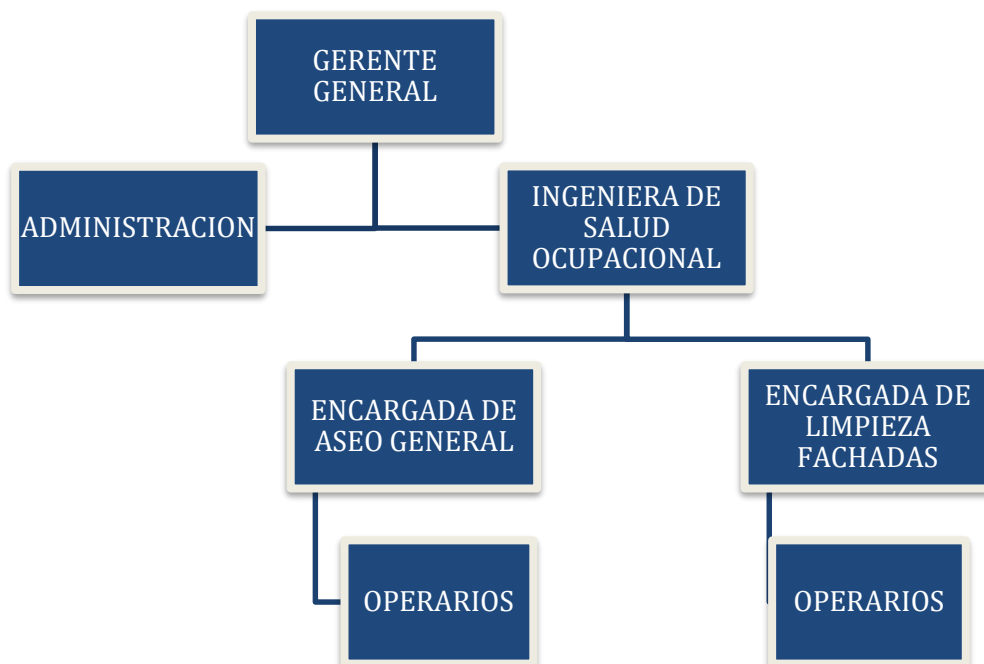


Figura 10. Diagrama Organizacional – APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS  
Fuente tomada de: Elaboración propia, información suministrada por Apr Aseo Y Mantenimiento Sas, (2021).

La parte administrativa comenzó a tener un mejor funcionamiento junto con el área contable, su objeto social en la Cámara de Comercio se encuentra indicados en el código CIIU 8129 “Otras actividades de limpieza de edificios e instalaciones industriales”, APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS Se encuentra clasificada como pequeña empresa, puesto que actualmente cuenta con 17 trabajadores, los cuales tienen los siguientes perfiles:

- Un contador: Profesional con habilidades prácticas para elaborar, analizar, presentar e interpretar la información económica, financiera administrativa y operacional de APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS. Donde debe realizar y presentar ante las entidades gubernamentales los respectivos impuestos a pagar por

la empresa, realizar y presentar estados financieros periódicos a la gerente general, Presentar los estados de cuentas por cobrar y cuentas por pagar de la empresa.

- Una ingeniera de salud ocupacional: Profesional idóneo para la prevención y acción de riesgos laborales, es la persona encargada de supervisar el cuidado de los trabajadores operativos y administrativos en las constructoras, prevenir y disminuir el riesgo de accidentalidad laboral, gestionar las compras para la dotación del personal.
- Nueve mujeres que conforman el área operativa de la empresa, las cuales deben tener experiencia en aseo de obras civiles terminadas, Ser aptas medicamente para cumplir esta labor, a este personal se le realiza periódicamente exámenes médicos con énfasis osteomuscular, estas mujeres realizan capacitación de destrezas y cursos de alturas.
- Dos mujeres que cumplen funciones de coordinadoras, teniendo experiencia en manejo de personal, tener experiencia en aseo de obras civiles terminadas. Para la empresa su cargo es denominado como “Encargadas”, su función es supervisar al personal, asegurándose de que se cumpla con los tiempos de entregas o actividades correspondientes.
- Cuatro hombres, con destrezas en limpieza de fachadas, experiencia en el manejo de químicos utilizados en fachadas de obra terminada, contar con cursos de alturas, exámenes médicos con énfasis osteomuscular, tex de consumo de drogas. La empresa capacita a este personal en calidad y seguridad ocupacional para realizar este tipo de servicio.

Todo el personal se encuentra debidamente asegurado en aportes parafiscales como lo son Salud, Pensión, Caja De Compensación Familiar y ARL. Por otro lado, todo el personal cuenta con un contrato de obra y/o labor, debido a que los servicios que ofrece la empresa son por obra y/o labor, por tal motivo los contratos tienen validez dependiendo del tiempo que dure la prestación del servicio en las constructoras. El proceso de selección es elaborado por medio de convocatorias laborales abiertas, entrevistas o recomendaciones.

### **7.5.1 Selección de personal**

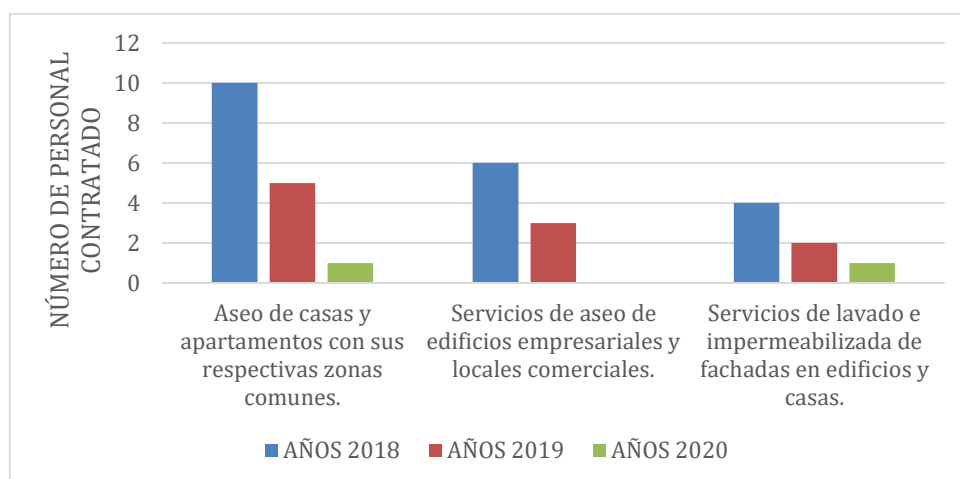
La selección de personal se puede aplicar con diversas metodologías, aunque es importante tener en cuenta el objetivo con el que se está contratando al personal con sus respectivos parámetros de contratación, del mismo modo Chiavenato, (2009) expone que "El talón de Aquiles de las organizaciones, o su principal punto neurálgico, es la calidad de las personas que trabajan en ellas" (p. 136).

Se realizó una visita a la empresa para obtener mayor información con la gerente general de la compañía, donde se pudo evidenciar: la persona encargada de la contratación del personal es la gerente general, la cual es la que designa las funciones y competencias para cada cargo a contratar, una vez éste elaborado esto.

Se realiza por medio de un proceso de reclutamiento por medio publicaciones en páginas de empleo, posteriormente se elabora una entrevista y a su vez unas pruebas para los aspirantes. Posteriormente se escoge a la persona más idónea para el cargo para finalmente realizarle exámenes médicos de entrada y capacitación para la iniciación de las

funciones del cargo. Esto se realiza cada vez que exista una vacante en el proyecto a realizar solicitado por las constructoras.

### 7.5.2 Personal contratado



Grafica 2. Personal contratado durante los últimos 3 años  
Fuente tomada de: Elaboración propia, información suministrada por Apr Aseo Y Mantenimiento Sas, (2021).

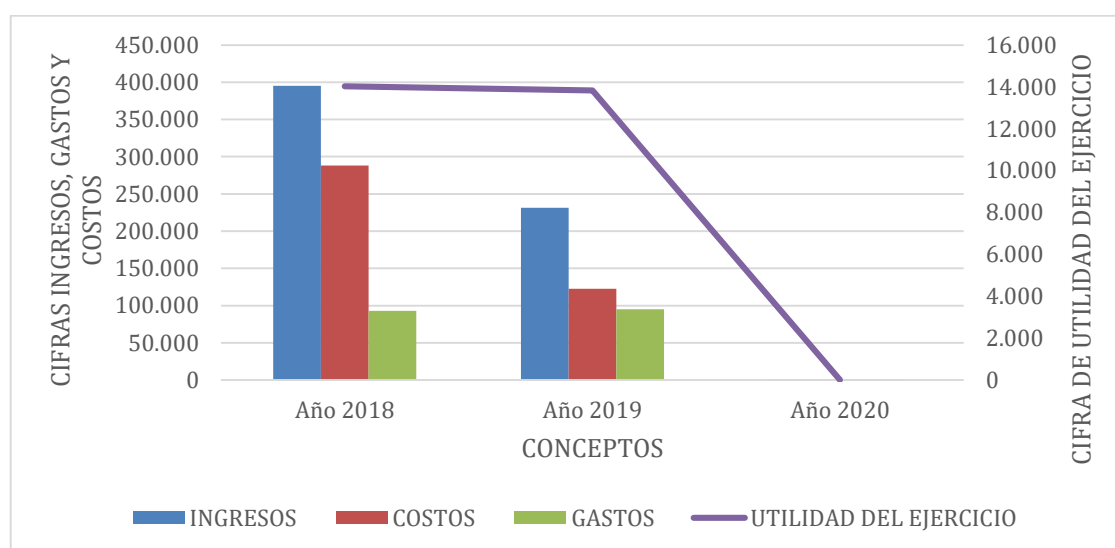
En la Grafica 2, se puede observar que el nivel de contratación de personal es decreciente al transcurrir el tiempo respecto a años anteriores, a tal instancia que, para el año 2020, la empresa solo contaba con dos personas en nómina. Esto se debe a que las ventas disminuyeron a gran escala por factores externos a la empresa, tales como la pandemia del Covid 19 a finales del año 2019 y el año 2020.

Es importante tener en cuenta que, en las organizaciones, la evaluación de desempeño debe ser constante, debido que las funciones elaboradas en todas las áreas deben ser realizadas, de la mejor forma posible, con la mejor calidad. A su vez, Evaluar aptitudes, competencias, gestión de toma de decisiones al personal de una compañía para ir

acorde de las estrategias y principios de la misma, traerán consigo beneficios significativos perdurables durante el tiempo. En la actualidad los niveles de evaluación de desempeño son más altos, en otras palabras Chiavenato, (2009) afirma que “La organización moderna ya no tiene tiempo para remediar un desempeño apenas tolerable o por debajo de la media. Para que la organización tenga una actuación competitiva y salga bien librada en el mundo globalizado de hoy, el desempeño humano debe ser excelente en todo momento”. (p. 244-245).

## 7.6. SITUACIÓN FINANCIERA

### 7.6.1 Resumen Estado de resultados 2018-2020



Grafica 3. Resumen Estado de resultados 2018-2020

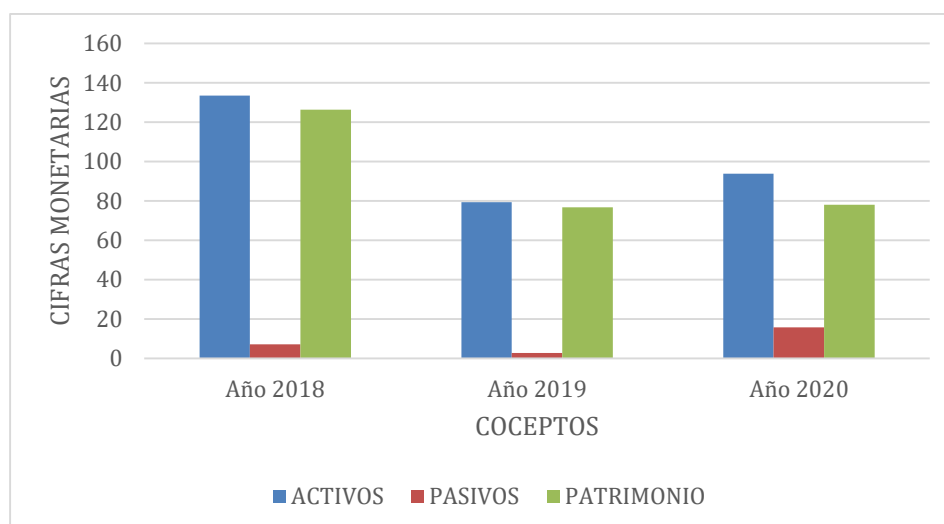
Fuente tomada de: Elaboración propia, información suministrada por Apr Aseo Y Mantenimiento Sas, (2021).

Aunque el aumento de la utilidad bruta para el año 2019 vs 2018 fue del 2%. Para el año 2019, la empresa APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS, obtuvo un aumento en su

utilidad bruta del 20 % mayor al del 2018 respecto a los ingresos, a pesar de que tuvieron unos ingresos menores al año 2018, la empresa realizo una gestión en las compras efectiva, la cual llevo a una disminución en sus costos operativos para la compañía en el año 2019 equivalente al 20 % con respecto al año anterior con relación a los ingresos. A su vez se evidencia que, aunque la utilidad neta fue negativa con un -1%, se puede concluir que la empresa estuvo estable, puesto que el porcentaje de variación no es significativo al 100%. (Ver anexo 1).

Para el año 2020 la empresa APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS, tuvo una disminución en sus ventas del 100% aproximadamente, esto debido a que no tuvo contrataciones significativas con sus clientes habituales, sino por el contrario sus ventas fueron esporádicas por labores pequeñas. Esto a su vez, afecto las otras partidas en los estados financieros, dejando una utilidad bruta por más del -100%. (Ver anexo 2).

### 7.6.1 Resumen Balance General 2018-2020



Grafica 4. Resumen Balance General 2018-2020

Fuente tomada de: Elaboración propia, información suministrada por Apr Aseo Y Mantenimiento Sas, (2021).

Como se puede evidenciar que para el año 2019, la compañía tuvo una mejor gestión en el cobro de cartera con respecto al año anterior, dejando una variación del 64%. Para el año 2019, cerró el año sin cuentas por pagar a proveedores, lo que refleja que para el siguiente año la empresa tendría una mejor liquidez y flujo de efectivo. Esto así, refleja una variación porcentual del 62% mejor que el año anterior, (Ver anexo 3).

Por otra parte, para el año 2020, la compañía tuvo una mejor gestión en el cobro de cartera con respecto al año anterior, dejando una variación del 12%. La propiedad planta y equipo aumenta debido a nuevas adquisiciones de maquinaria para la compañía, (Ver anexo 4).

## **8 CAPITULO 3: DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL – METODOLOGÍA, RESULTADOS Y ANÁLISIS**

### **8.1 RESUMEN METODOLÓGICO**

Esta investigación se realizó bajo un enfoque analítico - descriptivo, cuyo punto de partida es la elaboración y aplicación de entrevistas y cuestionarios para entrevistas estructuradas y semiestructuradas que fueron implementadas con la Gerente General, Contador, Jefes De Áreas, trabajadores y clientes de APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS, buscando obtener información primaria de la empresa como insumo para la aplicación de las herramientas sugeridas en el capítulo inicial: Matriz CANVA y a la Matriz BCG (Boston Consulting Group).

Las estrategias implementadas para el levantamiento de información primaria tuvieron como intencionalidad central obtener una información específica e identificar características internas arraigadas de la empresa APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS, al igual que especificaciones del mercado en el que se encuentra la empresa. El primer cuestionario está compuesto por 8 preguntas dirigidas a los trabajadores de la empresa, el segundo está compuesto por 11 preguntas dirigidas a cinco clientes (empresas) actuales principales con los que cuenta la APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS. Las preguntas implementadas son carácter mixto, es decir preguntas abiertas las cuales se realizan al encuestado para que responda de manera libre y otras preguntas cerradas, las cuales establecen unas opciones específicas para responder.

## **8.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

Se realizó la aplicación de la encuesta descriptiva de forma online, con un muestreo no aleatorio por conveniencia, esto se realizó con el propósito de identificar características que permitieran una posible mejora de acuerdo con la situación actual de la empresa APR ASEO Y MANTENIMIENTO S.A.S. Por otro lado se realiza una entrevista a la gerente general de la empresa, con el propósito de identificar el estado actual de la empresa.

### **8.2.1 Entrevista Gerente General APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS.**

Esta entrevista fue realizada en la oficina principal de la empresa, ubicada en el barrio villa del rio de Bogotá, por otro lado, la entrevista esta enfoca

Pregunta No 1: Como gerente, ¿Qué considera que le hace falta para obtener mejores resultados?.

De esta pregunta la entrevistada exclama, que es importante tener mejores resultados por medio de nuevos canales y capacitaciones.

Pregunta No 2: Normalmente, ¿Cómo supervisa el trabajo de tus colaboradores?

De esta pregunta la entrevistada exclama, que al iniciar cada semana se realiza un plan de trabajo que corresponde a las entregas de aseo en obra terminada y los demás servicios, a su vez los trabajadores deben pasar un reporte diario de las labores realizadas.

Pregunta No 3: Normalmente, ¿Cuándo tiene contrataciones en diversos puntos y no hay posibilidad de estar presente en los proyectos diariamente, ¿cómo mantiene una buena comunicación asertiva?

De esta pregunta la entrevistada exclama, que por medio de una red social denominada “whatsapp” realizando grupos de comunicación con el personal de cada obra para llevar el control de las labores a realizar y sacar reportes.

Pregunta No 4: ¿Piensa que su misión y visión debe mejorar?

De esta pregunta la entrevistada exclama, que es de gran importancia reestructurar la misión y la visión, puesto que la empresa actualmente ha cambiado y estas se han quedado como inicio la empresa.

Pregunta No 5: En su punto de vista, ¿Qué área de la empresa requiere de una mejora?

De esta pregunta la entrevistada exclama, que el área comercial es pertinente mejorarla puesto que no existe una conformada.

Pregunta No 6: ¿Cuál es su valor agregado?

De esta pregunta la entrevistada exclama, que su valor agregado es la calidad y puntualidad.

Pregunta No 7: ¿Realiza usted alianzas estratégicas?

De esta pregunta la entrevistada exclama, que no realiza alianzas estratégicas porque es una pérdida de dinero.

Pregunta No 8: ¿Ha licitado con nuevos clientes?

De esta pregunta la entrevistada exclama, que desde finales principios del 2020 no lo hace puesto que los factores externos a la empresa no han sido los mejores para poder licitar.

### 8.2.2 Encuesta Clientes APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS.

Tabla 1 Pregunta No 1: ¿Los costos del servicio de APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS son justos, teniendo en cuenta la calidad del servicio?

Respuestas	Total	
	Cantidad	%
SI	3	60%
No	1	20%
A veces	1	20%
	5	100%

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De lo anterior se evidencia que el 60% de los encuestados está en conformidad con los precios de venta hacia los clientes. A su vez, el 40 % no está conforme.

Tabla 2 Pregunta No 2: ¿ APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS debe mejorar los tiempos de entrega?

Respuestas	Total	
	Cantidad	%
SI	3	60%
No	2	40%
	2	40%

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De lo anterior se evidencia que el 60% de los encuestados no está conforme con los tiempos de entrega.

Tabla 3 Pregunta No 3: ¿Los servicios se prestan con los insumos adecuados?

Respuestas	Total	
	Cantidad	%
SI	5	100%
No	0	0%
Tal vez	0	0%
	5	100%

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De lo anterior se evidencia que el 100% de los encuestados está conforme con los insumos para la prestación de los servicios por parte de la empresa.

Tabla 4 Pregunta No 4: ¿Estaría dispuesto a seguir contratando los servicios de aseo y mantenimiento en obra terminada?

Respuestas	Total	
	Cantidad	%
SI	4	80%
No	0	0%
Tal vez	1	20%
	5	100%

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De lo anterior se evidencia que el 80% de los encuestados está dispuesto a seguir contratando los servicios de aseo y mantenimiento en obra terminada de la empresa, por lo tanto, es un alto porcentaje de asertividad en la calidad del servicio.

Tabla 5 Pregunta No 5: ¿Estaría dispuesto a seguir contratando los servicios de lavado de fachada?

Respuestas	Total	
	Cantidad	%
SI	5	100%
No	0	0%
Tal vez	0	0%
	5	100%

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De lo anterior se evidencia que el 100% de los encuestados está conforme con los servicios prestados de lavado de fachada, por lo tanto, su nivel de calidad es óptimo y agradable hacia los clientes.

Tabla 6 Pregunta No 6: ¿Estaría dispuesto a seguir contratando los servicios aseo en bodegas empresariales y locales comerciales de obra terminada para entregar?

Respuestas	Total	
	Cantidad	%
SI	3	60%
No	0	0%
Tal vez	2	40%
	5	100%

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De lo anterior se evidencia que el 60% de los encuestados está conforme con los servicios prestados de aseo en bodegas empresariales y locales comerciales de obra terminada para entregar, por lo tanto, este servicio tiene más probabilidad de seguir siendo aceptado por parte de los clientes.

Tabla 7 Pregunta No 7: ¿Estaría dispuesto a pagar más por los servicios de Apr Aseo Y Mantenimiento Sas , a cambio de un valor agregado en los servicios adquiridos?

Respuestas	Total	
	Cantidad	%
SI	2	40%
No	0	0%
Tal vez	3	60%
	5	100%

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De lo anterior se evidencia que el 60% de los encuestados no sabe si estaría dispuesto a pagar más por los servicios de Apr Aseo Y Mantenimiento Sas, a cambio de un valor agregado en los servicios adquiridos.

Tabla 8 Pregunta No 8: ¿Le gustaría conocer nuevos servicios en el portafolio de servicios de Apr Aseo Y Mantenimiento Sas?

Respuestas	Total	
	Cantidad	%
SI	2	40%
No	1	20%
Tal vez	2	40%
	5	100%

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De lo anterior se evidencia que el 40% de los encuestados no sabe si le gustaría conocer nuevos servicios en el portafolio de servicios de APR ASEO Y MANTENIMINETO , al igual que un 40% de asertividad.

Tabla 9 Pregunta No 9: ¿Recomendaría los servicios prestados de Apr Aseo Y Mantenimiento Sas?

Respuestas	Total	
	Cantidad	%
SI	5	100%
No	0	0%
Tal vez	0	0%
	5	100%

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De lo anterior se evidencia que el 100% de los encuestados recomendaría los servicios prestados de APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS.

Pregunta No 10: ¿Tiene alguna sugerencia?

De esta pregunta se deduce que los encuestados consideran que el mantenimiento en las zonas comunes no es el adecuado, a su vez mencionan que es importante que la empresa cuente con un valor agregado en sus servicios y exclaman que la calidad de los servicios es buena.

### 8.2.3 Encuesta Dirigida A Los Trabajadores De La Empresa Aseo Y

#### Mantenimiento Sas.

Tabla 10 Pregunta No 1: ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

Respuestas	Total	
	Cantidad	%
SI	8	44%
No	6	33%
Probablemente	4	22%
	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De lo anterior se evidencia que el 44% de los encuestados conocen la misión y visión de la empresa, pero a su vez, el 33% y 22% no la tiene clara.

Tabla 11 Pregunta No 2: ¿La comunicación entre usted y su jefe es frecuente?

Respuestas	Total	
	Cantidad	%
SI	15	83%
No	0	0%
Tal vez	3	17%
	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De lo anterior se evidencia que el 83% de los encuestados tienen una comunicación frecuente mientras el 17% no.

Tabla 12 Pregunta No 3: ¿le gustaría capacitarse para aprender nuevas destrezas relacionadas con la empresa?

Respuestas	Total	
	Cantidad	%
SI	8	44%
No	4	22%
Tal vez	6	33%
	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De lo anterior se evidencia que el 44% de los encuestados estarían dispuesto a adquirir nuevos conocimientos con el fin de que la empresa siga creciendo mientras el 33% estaría indeciso y el 22% no quisiera aprender

Tabla 13 Pregunta No 4: ¿El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones?

Respuestas	Total	
	Cantidad	%
SI	10	56%
No	8	44%
Tal vez		0%
	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De lo anterior se evidencia que el 56% de los encuestados si están de acuerdo con la cantidad de personal con el que se dispone para realizar las labores pero a su vez el 44% no

Tabla 14 Pregunta No 5: ¿Recomendaría la empresa a sus amigos o conocidos?

Respuestas	Total	
	Cantidad	%
SI	16	89%
No	0	0%
Probablemente	2	11%
	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De lo anterior se evidencia que el 89% de los encuestados si están dispuestos a recomendar la empresa lo que nos dice que el ambiente laboral es bueno y el 11% probablemente.

Pregunta No 6: ¿Tiene alguna sugerencia para APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS?

De esta pregunta se deduce que los encuestados consideran que la empresa debe actuar para el futuro, brindar una mejor experiencia, implementar un manejo de horarios de trabajo más adecuados, más control del personal por parte de los supervisores, trabajar en otras constructoras.

## 9 Discusión De Resultados

De acuerdo con lo información recopilada, es viable seguir fortaleciendo la compañía, ya que los clientes han manifestado por medio de la encuesta, consideran que el servicio prestado se realiza eficiente y adecuadamente con buenos estándares de calidad.

Generalmente dichos proceso realizado por APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS cuentan con tiempos estipulados de entrega y es pertinente que se tomen medidas en este punto ya que se evidencia que algunos clientes han expresado esta inquietud frente retrasos.

APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS cuenta con clientes satisfechos , pero tiene la misma importancia generar estrategias para llegar a nuevos nichos de mercado o mejorar en algún proceso del canal de distribución, también tomando las calificaciones dadas por los 5 clientes actuales , los cuales son ingenieros y arquitectos de las constructoras anteriormente mencionadas, el 53,3% estarían dispuestos a pagar más por los servicios de APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS, si se implementara un nuevo portafolio de servicios, donde brinden un margen de confiabilidad y se enfoquen en generar cambios significativos de valor agregado hacia el cliente.

La investigación nos permitió identificar que si la empresa APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS, decide aumentar los precios en sus servicios ofertados, su valor agregado debe tener más potencial, probablemente debe ser algo que impacte a los clientes para que ellos tomen la decisión de contratar estos servicios, al igual que la empresa debe mantener la calidad de estos o aumentarla. A su vez, si la empresa decide ampliar su portafolio de servicios, puesto que es viable de acuerdo con los resultados obtenidos anteriormente, debe realizar un estudio de mercadeo, el cual le permita justificar la viabilidad de este.

Por otra parte, es de vital importancia que la empresa APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS, haga una reestructuración en su misión y visión, puesto que las

que posee no indican los servicios que ofrece y no indica una cronología específica hacia donde quiere ir en un futuro.

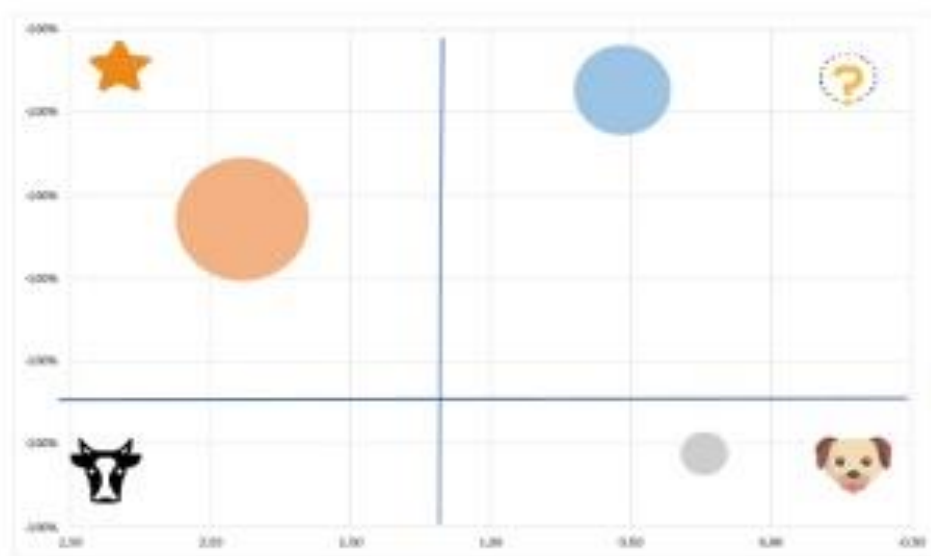
### **9.1 Aplicación Matriz BCG**

De acuerdo con la información presentada en la revisión de la literatura, el diagnóstico organizacional de la empresa APR ASEO Y MANTENIMIENTO y las encuestas aplicadas bajo un enfoque analítico - descriptivo, se aplicó a la empresa APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS, una matriz BCG, la cual permite evidenciar los servicios más rentables que presta la organización al igual que observar el nivel en el que se encuentran cada uno. Este matriz se realizó con el acompañamiento del contador de la empresa, puesto que es importante conocer las ventas por servicios prestados anuales en el 2019 y 2020 (Ver anexo 2), estos datos fueron aplicados a la matriz para analizarlos metodológicamente:



## MATRIZ BCG

SERVICIOS	VENTAS 2019	PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO 2019	VENTAS 2020	PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO 2020	CUOTA MERCAD O RELATIVA	TAZA DE CRECIMIE NTO	CASILLAS MATRIZ BCG
SERVICIOS DE FCAHADA	138.763	60%	40	60%	1,89	-100%	ESTRELLA
SERVICIOS INMOBILIARIOS	57.818	25%	21	32%	0,53	-100%	INTERROGANTE
SERVICIOS COMERCIALES	34.691	15%	5	8%	0,24	-100%	PERRO
TOTALES	231.271	100%	66	100%		-100%	



Grafica 5. Matriz BCG – APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS

Fuente tomada de: Elaboración propia, información suministrada por Apr Aseo Y Mantenimiento Sas, (2021).

La matriz muestra que los “Servicios inmobiliarios” que presta la compañía, se encuentran en una etapa en productos denominados como “interrogantes”, es decir productos en los cuales no se evidencia si es aceptado por el cliente o por su defecto no lo es. A su vez en el ciclo de vida de los productos, se encuentra en una etapa de lanzamiento al mercado con poco crecimiento del producto. Esto también se debe a las bajas ventas obtenidas en el 2020 por factores externos a la compañía como lo fue la pandemia del Covid-19.

De la misma forma, los “Servicios comerciales” que presta la compañía es un producto poco perdurable en el tiempo. No obstante, es preciso recalcar que este producto fue lanzado al mercado por la compañía a finales del año 2019 y para el 2020 no tuvo un gran escalamiento por factores externos a la compañía como lo fue la pandemia del Covid-19, Sin embargo para el año actual , el contador de la compañía expreso que se han venido incrementando las ventas en la actualidad de este servicio y a su vez en la encuesta realizada a los clientes, ratifican en un 60% de probabilidad que volverían a contratar este de “aseo en bodegas empresarial y locales comerciales de obra terminada para entregar” o denominado en la matriz BCG como “perro” y esto indica que en un futuro este producto podría tener un mejor alcance de mercado e incrementar las ventas.

Sin embargo, se puede evidenciar en la matriz BCG que los “Servicios de fachada” que presta la compañía van en un crecimiento constante, lo que quiere decir es que el servicio es aceptado por el mercado de una forma agradable, ya sea por su calidad o por la atención prestada hacia los clientes y esto le genera a la compañía un incremento en sus ventas (ver anexo 2).

## **9.2. Aplicación Matriz CANVA**

Como se puede evidenciar en el modelo CANVAS de la gráfica 6. La empresa APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS debe aprovechar la buena relación que tiene con sus clientes, puesto que esto le genera recordación de marca y recompra en sus servicios, por otro lado, la empresa podría expandirse a otros segmentos demográfico siempre y cuando sus canales de distribución sean más amplios y sofisticados.

Por otra parte, se puede observar que la empresa, no cuenta con un diferencial explícito además de sus servicios de calidad y cumplimiento, esto genera que su propuesta de valor pierda sentido, Así como lo manifiestan los clientes y trabajadores en las encuestas como una sugerencia. De tal manera que la empresa puede brindarle una experiencia diferente al cliente, por medio de marketing sensorial, creando olores que distingan a la empresa, como recordación de marca y a su vez sea de agrado para el cliente final.



Grafica 6. Modelo CANVA –APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS  
Fuente tomada de: Elaboración propia, información suministrada por Apr Aseo Y Mantenimiento Sas, (2021).

La empresa cuenta con proveedores como un socio clave, los cuales le ayudan a disminuir el costo operacional y esta reducción de costos puede ser aprovechada en otra área de la empresa. Por ejemplo: Crear un área de mercadeo, la cual le permita aumentar los canales de distribución por medio Redes sociales, alianzas estratégicas, por otro lado, le permitiría posicionar su marca, aumentar el valor agregado y aumentar las ventas. Al igual que la implementación de una página web para brindar credibilidad ante los clientes potenciales, donde a su vez se pueda llevar los tiempos en los procesos para cada proyecto a realizar y esto también genera más identidad en su marca.

## 10 Recomendaciones estratégicas

Por medio de la revisión teoría, practica y descriptiva anteriormente mencionada en este plan de fortalecimiento empresarial de APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS, con la implementación de metodologías estratégicas aplicadas a la empresa. Así mismo se recomienda que, para incrementar sus ingresos, productividad y competitividad frente al mercado global, exista la probabilidad de implementar en su compañía los siguientes ítems:

- En la selección del personal, es de vital importancia que se apliquen metodologías innovadoras las cuales permitan tener una certeza del perfil que se quiere tener para el cargo a contratar, pruebas que realmente muestren a la persona como es y las competencias que éste tiene, con metodologías donde se evidencie un trabajo “bajo presión” o en distintos ámbitos y condiciones.
- Realizar un control minucioso a los gastos, es posible que existan gastos innecesarios.
- Se pueden hacer más contrataciones a nuevos empleados, siempre y cuando exista la necesidad de ampliar el segmento geográfico al que impacta la empresa o determinada por la demanda.
- Hacer capacitaciones a los trabajadores y así mismo incentivar el trabajo por rendimiento y ética, esto genera que el personal se sienta a gusto en la compañía y de esta manera ellos serán más productivos.
- Tener una mejor comunicación hacia los trabajadores ya que son el activo más importante de la organización esto traerá consigo mayores rendimientos y fidelidad con la empresa

- Cambiar el logo empresarial, por un logo que demuestre la identidad de lo que hace la empresa, sin cambiar el concepto que muestra el logo, puesto que ya existe un posicionamiento en el mercado.
- Es recomendable que la empresa cambie su Misión, puesto que en la misión no especifica los servicios prestados, no especifica el sector en el que realiza los servicios y no menciona su propuesta de valor.
- Reestructurar la visión, puesto que no indica un marco temporal, no fue cumplida como lo indicaba, por tal motivo es necesario replantear en forma prospectiva, esto debido a que la pandemia marca el inicio de una nueva economía global y a su vez nuevas formas de consumo.
- Implementación de tecnologías, se podría adquirir máquinas para aseo industrial sofisticadas, para así minimizar tiempos de trabajos manuales, por trabajos de limpieza eficiente en grandes áreas o espacios delicados.
- Realizar un feedback y planes financieros de inversión periódicos, la retroalimentación periódica en el actuar de acuerdo a una estrategia definida, llevará a la empresa a tomar determinaciones en pro de la misma.

## 11 Conclusiones generales

- Un fortalecimiento empresarial, es necesario para todas las empresas que contemplen a diario tener una visión de crecimiento constante, puesto que esto ayudara a las empresas a identificar debilidades que no están siendo visibles en el presente y progresivamente en un futuro irlas mejorando. No obstante, las fortalezas operativas, administrativas, comerciales o financieras, poderlas potencializar con el objetivo de mitigar las amenazas con las que se enfrentan las empresas. Pero de ser amenazas externas no esperadas, lo más adecuado es afrontarlas con un planeamiento estratégico.
- Teniendo en cuenta que para plantear estrategias eficientes y superar o reducir las debilidades descritas, es necesario conocer la situación actual APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS donde se implementó metodológicamente la matriz BCG, en el cual se evidencio el potencial de los productos ofrecidos por la empresa, junto con el modelo CANVA que dan una respuesta inicial a los objetivos y necesidades planteadas, este en consecuencia tendrá beneficios integrales.
- Los mercados globales son cambiantes frente a las situaciones externas, por consiguiente, esto hace que la demanda cambie y es cuando las empresas deben adaptarse al mercado frente a las adversidades que se le presenten. Un claro ejemplo, es la economía actual, donde muchas empresas desaparecieron porque no estaban preparados frente al mercado que venía cambiando tecnológicamente y por eso un factor externo a ellas ocasiono un cambio en las costumbres de los consumidores y a su vez el fortalecimiento de los medios tecnológicos.



## 12 Referencias

- Bermúdez, D. A., & Cuenca Quimbayo, J. C. (2015). Obtenido de Proyecto De Fortalecimiento Empresarial En La Empresa Nacional De Limpieza S.A.S. [Figura 6] Universidad Santo Tomás, Facultad de Administración de Empresas. Trabajo de grado: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3764/Bermudezdanilo2015.pdf?sequence=1>
- Bermúdez, D. A., & Cuenca Quimbayo, J. C. (2015). *Proyecto De Fortalecimiento Empresarial En La Empresa Nacional De Limpieza S.A.S. Universidad Santo Tomás, Facultad de Administración de Empresas. Trabajo de grado. Pg11-12.* Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3764/Bermudezdanilo2015.pdf?sequence=1>
- Buitrago Munevar, A. C. (2016). *Proyecto fortalecimiento empresarial de Ingeo Construcciones S.A.S. Universidad Santo Tomás, Facultad de Administración de Empresas. Trabajo de grado.* Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2888/Buitragoana2017.pdf?sequence=1>
- Cerro, J. (Octubre de 2016). *Entrepreneur*. Obtenido de "Tira tu Canvas a la basura" mi charla con Alex Osterwalder: <https://www.entrepreneur.com/article/284053>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion Del Talento Humano* (Tercera ed.). Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Clavijo, C. (2020). *Hub Spot*. Obtenido de Modelo Canvas: ¿qué es, para qué sirve y cómo se utiliza?: <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas>
- David, F. R. (2003). *CoConceptos De Administración Estratégica* (Novena edición ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Degerencia.com. (SEPTIEMBRE de 2018). *Qué es la matriz DOFA, matriz FODA o matriz DAFO [Figura 3]*. Obtenido de <https://degerencia.com/articulo/que-es-la-matriz-dofa-foda-o-dafo/>
- Destino Negocio. (2015). *Modelo canvas para poder plasmar una idea de negocios*. Obtenido de <https://destinonegocio.com/pe/emprendimiento-pe/modelo-canvas-para-poder-plasmar-una-idea-de-negocios/>
- Espinosa, R. (2020). *Ciclo de vida de un producto. [Figura 1]*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2020/03/22/matriz-bcg>
- Gerencie.com. (2021). Obtenido de Matriz DOFA – Qué es y para qué sirve: <https://www.gerencie.com/para-que-sirve-la-matriz-dofa.html>
- Houben, G., Lenie, K., & Vanhoof, K. (1999). *A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises*. Diepenbeek: Decision support systems. Obtenido de [https://www.academia.edu/9133103/A\\_knowledge\\_based\\_SWOT\\_analysis\\_system\\_as\\_an\\_instrument\\_for\\_strategic\\_planning\\_in\\_small\\_and\\_medium\\_sized\\_enterprises](https://www.academia.edu/9133103/A_knowledge_based_SWOT_analysis_system_as_an_instrument_for_strategic_planning_in_small_and_medium_sized_enterprises)

- Mañez, R. (2020). *Rubén Máñez*. Obtenido de Qué es la Matriz BCG y para qué sirve [Ejemplos]: <https://rubenmanez.com/matriz-bcg/>
- Marquez Garcia, J. F. (2010). Innovación En Modelos De Negocio: La Metodología De Osterwalder En La Práctica. [Figura 2]. *REVISTA MBA EAFIT*, 32. Obtenido de <https://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>
- Minambiente. (s.f.). *Temas - Planeación y Seguimiento* . Obtenido de ¿ Qué es Planeación ? : <https://www.minambiente.gov.co/index.php/temas-planeacion-y-seguimiento/47-tema-inicial>
- Mundo Adecco. (13 de Enero de 2016). *Consejos para desarrollar un plan de mejora empresarial efectivo*. Obtenido de <https://mundoadecco.com/consejos-para-desarrollar-un-plan-de-mejora-empresarial-efectivo/>
- Murcia Cabra, H. H. (Octubre de 2016). *sicreaempresa*. Obtenido de EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL CON INNOVACIÓN: UNA ESTRATEGIA QUE HEMOS APLICADO CON BUENOS RESULTADOS. [Figura 7]: <https://sicreaempresa.blogspot.com/2016/10/el-fortalecimiento-empresarial.html>
- Nikulin, C., & Becker, G. (2015). *Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile [Figura 4]*. (Vol. X). J. Technol. Manag. Innov. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v10n2/art09.pdf>
- Raúl Ponce, S. J., Pacheco Ortiz, J., & Castillo Intria, V. R. (2018). Aplicación del modelo de negocios CANVAS y Service Blueprint para el diseño de nuevos servicios. *Ciencia Administrativa*, 65. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/02/08CA201802.pdf>
- Schnaars, S. P. (1993). *Estrategias de marketing: un enfoque orientado al consumidor*. New York: Ediciones Díaz de Santos.
- Serrano Gallardo, M., Arroyo Gordo, M., & Giménez Maroto, A. M. (2005). La Matriz BCG (Boston Consulting Group) para la Gestión de Publicaciones Periódicas. *Metas de Enfermería*, 14. doi:[https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1132-12962005000200011](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962005000200011)
- Suarez Barraza, M. F., & Miguel Davil, J. A. (2008). Encontrando al Kaizen: Un análisis teorico d ela mejora continua. *Pecvnia : Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León*, 300. Obtenido de Pecvnia : Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León: [http://gide.unileon.es/admin/UploadFolder/07\\_285\\_311.pdf](http://gide.unileon.es/admin/UploadFolder/07_285_311.pdf)
- Tobar Arias, K. (2007). Obtenido de Elaboración De Un Plan Estratégico Para La Empresa RHENANIA S.A Ubicada En Ciudad De Quito. Escuela Politécnica Nacional, Facultad de Ciencias Administrativas. Trabajo de grado.: <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/586/1/CD-0979.pdf>
- Tobar Arias, K. E. (2007). *Elaboración De Un Plan Estratégico Para La Empresa RHENANIA S.A Ubicada En Ciudad De Quito. Escuela Politécnica Nacional, Facultad de Ciencias Administrativas. Trabajo de grado. [Figura 5]*. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/586/1/CD-0979.pdf>


## 13. ANEXOS

## 13.1. Anexo 1. Estado De Resultados Comparativo 2018-2019

APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS NIT. 900.666.318-1						
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019						
(Cifras expresadas en miles de pesos colombianos)						
						
4 INGRESOS	2018		2019		VARIACION	%
ADMINISTRACIÓN DE CONVENIOS Y CONTRATOS	342.000		222.376		- 119.624	-35%
SERVICIO DE OBRA	53.175		8.895		- 44.280	-83%
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>395.175</b>	<b>100%</b>	<b>231.271</b>	<b>100%</b>	<b>- 163.904</b>	<b>-41%</b>
6 COSTOS DE PRODUCCION O DE OPERACION						
620506 HONORARIOS	86.511	22%	36.721	16%	- 49.790	-58%
629596 OTROS	201.859	51%	85.681	37%	- 116.178	-58%
<b>Total 6 COSTOS</b>	<b>288.370</b>	<b>73%</b>	<b>122.402</b>	<b>53%</b>	<b>- 165.968</b>	<b>-58%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>106.805</b>	<b>27%</b>	<b>108.869</b>	<b>47%</b>	<b>2.064</b>	<b>2%</b>
5 GASTOS						
51 OPERACIONALES DE ADMINISTRACION						
Total 510506 SUELDOS						
Total 5155 DOTACION Y SUMINISTRO A TRABAJADORES	13.897	4%	7.456	3%	- 6.441	-46%
Total 5115 IMPUESTOS	1.326	0%	2.915	1%	1.589	120%
Total 512010 CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	-	0%	3.337	1%	3.337	100%
Total 512015 MAQUINARIA Y EQUIPO	1.799	0%	53.857	23%	52.058	2894%
Total 512095 OTROS	63.215	16%	10.514	5%	- 52.701	-83%
Total 513525 ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	33	0%	66	0%	33	100%
Total 513530 ENERGIA ELECTRICA	3	0%		0%	- 3	-100%
Total 513535 TELEFONO	423	0%	845	0%	422	100%
Total 513540 CORREO, PORTES Y TELEGRAMAS	618	0%	1.236	1%	618	100%
Total 513550 TRANSPORTE, FLETES Y ACARREOS	125	0%	250	0%	125	100%
Total 513555 GAS	34	0%	68	0%	34	100%
Total 513595 OTROS	2	0%		0%	- 2	-100%
Total 514515 MAQUINARIA Y EQUIPO	65	0%	130	0%	65	100%
Total 514540 FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	881	0%	882	0%	1	0%
Total 5145 MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	506	0%	1.012	0%	506	100%
Total 515095 OTROS	510	0%	1.020	0%	510	100%
Total 515520 PASAJES TERRESTRES	477	0%	954	0%	477	100%
Total 519525 ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	851	0%	1.702	1%	851	100%
Total 519530 UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	465	0%	930	0%	465	100%
Total 519535 COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1.563	0%	3.125	1%	1.562	100%
Total 519560 CASINO Y RESTAURANTE	181	0%	363	0%	182	101%
Total 519565 PARQUEADEROS	133	0%	133	0%	-	0%
Total 519595 OTROS	284	0%	568	0%	284	100%
<b>Total 5 GASTOS</b>	<b>87.390</b>	<b>22%</b>	<b>91.362</b>	<b>40%</b>	<b>3.972</b>	<b>5%</b>
<b>Gastos de distribución y ventas</b>	<b>5.388</b>	<b>1%</b>	<b>3.579</b>	<b>2%</b>	<b>- 1.809</b>	<b>-34%</b>
<b>Gastos Financieros</b>		<b>0%</b>	<b>98</b>	<b>0%</b>	<b>98</b>	
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>14.027</b>	<b>4%</b>	<b>13.830</b>	<b>6%</b>	<b>- 197</b>	<b>-1%</b>
<b>GASTOS DE IMPUESTO DE RENTA</b>	<b>4.629</b>	<b>1%</b>	<b>4.564</b>	<b>2%</b>	<b>- 65</b>	<b>-1%</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>9.398</b>	<b>2%</b>	<b>9.266</b>	<b>4%</b>	<b>- 132</b>	<b>-1%</b>
<b>ANDREA PATRICIA RINCON GALINDO</b> <b>REPRESENTANTE LEGAL</b> 52856785	<b>CARLOS GEOVANNY CASALLAS CUEVAS</b> CONTADOR PÚBLICO 					



Fuente: Información suministrada por APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS (2021)

## 13.2 Anexo 2. Estado De Resultados Comparativo 2019-2020

APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS NIT. 900.666.318-1						
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020						
(Cifras expresadas en miles de pesos colombianos)						
						
<b>4 INGRESOS</b>						
	<b>2019</b>		<b>2020</b>		<b>VARIACIÓN</b>	<b>%</b>
ADMINISTRACIÓN DE CONVENIOS Y	222.376		59		- 222.317	-100%
SERVICIO DE OBRA	8.895		7		- 8.888	-100%
<b>Total ingresos</b>	<b>231.271</b>	<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>	<b>- 231.205</b>	<b>-100%</b>
<b>6 COSTOS DE PRODUCCION O DE</b>						
620506 HONORARIOS	36.721	16%	3	5%	- 36.717	-100%
629596 OTROS	85.681	37%	8	12%	- 85.673	-100%
<b>Total 6 COSTOS</b>	<b>122.402</b>	<b>53%</b>	<b>11</b>	<b>17%</b>	<b>- 122.391</b>	<b>-100%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>108.869</b>	<b>47%</b>	<b>54</b>	<b>83%</b>	<b>- 108.815</b>	<b>-100%</b>
<b>5 GASTOS</b>						
<b>51 OPERACIONALES DE ADMINISTRACION</b>						
Total 510506 SUELDOS	-	0%	24	36%	24	-
Total 5155 DOTACION Y SUMINISTRO A	7.456	3%	1	2%	- 7.455	-100%
Total 5115 IMPUESTOS	2.915	1%	454	690%	- 2.461	-84%
Total 512010 CONSTRUCCIONES Y	3.337	1%	-	0%	- 3.337	-100%
Total 512015 MAQUINARIA Y EQUIPO	53.857	23%	453	689%	- 53.404	-99%
Total 512095 OTROS	10.514	5%	347	528%	- 10.167	-97%
Total 513525 ACUEDUCTO Y	66	0%	1	2%	- 65	-98%
Total 513530 ENERGIA ELECTRICA		0%	2	3%	2	-
Total 513535 TELEFONO	845	0%	768	1168%	- 77	-9%
Total 513540 CORREO. PORTES Y	1.236	1%	236	359%	- 1.000	-81%
Total 513550 TRANSPORTE. FLETES Y	250	0%	678	1031%	428	171%
Total 513555 GAS	68	0%	276	420%	208	306%
Total 513595 OTROS		0%	360	547%	360	-
Total 514515 MAQUINARIA Y EQUIPO	130	0%	234	356%	104	80%
Total 514540 FLOTA Y EQUIPO DE	882	0%	1	2%	- 881	-100%
Total 5145 MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	1.012	0%	-			100%
Total 515095 OTROS	1.020	0%	693	1054%	- 327	-32%
Total 515520 PASAJES TERRESTRES	954	0%	1	2%	- 953	-100%
Total 519525 ELEMENTOS DE ASEO Y	1.702	1%	2	3%	- 1.700	-100%
Total 519530 UTILES. PAPELERIA Y	930	0%	10	15%	- 920	-99%
Total 519535 COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3.125	1%	3	4%	- 3.122	-100%
Total 519560 CASINO Y RESTAURANTE	363	0%		0%	- 363	-100%
Total 519565 PARQUEADEROS	133	0%	1	2%	- 132	-99%
Total 519595 OTROS	568	0%	568	864%	-	0%
<b>Total 5 GASTOS</b>	<b>91.362</b>	<b>40%</b>	<b>51</b>	<b>77%</b>	<b>- 91.311</b>	<b>-100%</b>
<b>Gastos de distribución y ventas</b>	<b>3.579</b>	<b>2%</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>	<b>- 3.578</b>	<b>-100%</b>
<b>Gastos Financieros</b>	<b>98</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>- 98</b>	<b>-100%</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>13.830</b>	<b>6%</b>	<b>3</b>	<b>4%</b>	<b>- 13.827</b>	<b>-100%</b>
<b>GASTOS DE IMPUESTO DE RENTA</b>	<b>4.564</b>	<b>2%</b>		<b>0%</b>	<b>- 4.564</b>	<b>-100%</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>9.266</b>	<b>4%</b>	<b>3</b>	<b>4%</b>	<b>- 9.263</b>	<b>-100%</b>
<b>ANDREA PATRICIA RINCON GALINDO</b>	<b>CARLOS GEOVANNY CASALLAS CUEVAS</b>					
<b>REPRESENTANTE LEGAL</b>	<b>CONTADOR PÚBLICO</b>					
<b>52856785</b>	<b>178582-T</b>					


Fuente: Información suministrada por APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS (2021).

### 13.3 Anexo 3. Balance General Comparativo 2018-2019

APR ASEO Y MANTENIMIENTO S.A.S NIT. 900.666.318-1 ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019 Y 2018 (Cifras expresadas en miles de pesos colombianos)						
ACTIVOS	2018		2019		VARIACIÓN \$	%
<b>Activos Corrientes</b>						
Efectivo y equivalentes de efectivo	10,524	8%	19,400	24%	8,876	84%
Cuentas, documentos y arrendamientos por Cobrar	85,678	64%	31,198	39%	-54,480	-64%
Inventarios	21,450	16%	16,142	20%	-5,308	-25%
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>117,652</b>	<b>88%</b>	<b>66,740</b>	<b>84%</b>	<b>-50,912</b>	<b>-43%</b>
<b>Activos No Corrientes</b>						
Propiedades, Planta y Equipo	12,290	9%	9,837	12%	-2,453	-20%
Activos Intangibles	3,500	3%	2,800	4%	-0,700	-20%
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>15,790</b>	<b>12%</b>	<b>12,637</b>	<b>16%</b>	<b>-3,153</b>	<b>-20%</b>
<b>Total Activos</b>	<b>133,442</b>	<b>100%</b>	<b>79,377</b>	<b>100%</b>	<b>-54,065</b>	<b>-41%</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>						
<b>Pasivos corrientes</b>						
	3,874	3%	0	0%	-3,874	-100%
Impuestos Corrientes por Pagar	2,050	2%	1,347	2%	-0,703	-34%
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>5,924</b>	<b>4%</b>	<b>1,347</b>	<b>2%</b>	<b>-4,577</b>	<b>-77%</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>						
Pasivos por Impuesto Diferido	1,195	1%	1,347	2%	0,152	13%
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>1,195</b>	<b>1%</b>	<b>1,347</b>	<b>2%</b>	<b>0,152</b>	<b>13%</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>7,119</b>	<b>5%</b>	<b>2,694</b>	<b>3%</b>	<b>-4,425</b>	<b>-62%</b>
<b>Patrimonio de los Accionistas</b>						
Capital Suscrito y Pagado	20,000	15%	20,000	25%	0,000	0%
Reservas						
Resultados del Ejercicio	9,398	7%	9,266	12%	-0,132	-1%
Ganancias Acumuladas por Adopción NIIF Pymes	96,925	73%	47,417	60%	-49,508	-51%
<b>Total Patrimonio de los Accionistas</b>	<b>126,323</b>	<b>95%</b>	<b>76,683</b>	<b>97%</b>	<b>-49,640</b>	<b>-39%</b>
<b>Total Pasivos y Patrimonio de los Accionistas</b>	<b>133,442</b>	<b>100%</b>	<b>79,377</b>	<b>100%</b>	<b>-54,065</b>	<b>-41%</b>
ANDREA PATRICIA RINCON GALINDO	 GEOYANNY CASALLAS CUEVAS CONTADOR PÚBLICO					
52856785						

Fuente: Información suministrada por APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS (2021).

### 13.4 Anexo 4. Balance General Comparativo 2019-2020

ACTIVOS		2019		2020		VARIACIÓN \$	%
<b>Activos Corrientes</b>							
Efectivo y equivalentes de efectivo	19,400	24%	26,254	28%	6,854	35%	
Cuentas, documentos y arrendamientos por Cobrar	31,198	39%	27,542	29%	-3,656	-12%	
Inventarios	16,142	20%	9,689	10%	-6,453	-40%	
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>66,740</b>	<b>84%</b>	<b>63,485</b>	<b>68%</b>	<b>-3,255</b>	<b>-5%</b>	
<b>Activos No Corrientes</b>							
Propiedades, Planta y Equipo	9,837	12%	24,960	27%	15,123	154%	
Activos Intangibles	2,800	4%	5,311	6%	2,511	90%	
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>12,637</b>	<b>16%</b>	<b>30,271</b>	<b>32%</b>	<b>17,634</b>	<b>140%</b>	
<b>Total Activos</b>	<b>79,377</b>	<b>100%</b>	<b>93,756</b>	<b>100%</b>	<b>14,379</b>	<b>18%</b>	
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>							
<b>Pasivos corrientes</b>							
	0	0%	6,166	7%	6,166	100%	
Impuestos Corrientes por Pagar	1,347	2%	9,326	10%	7,979	592%	
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>1,347</b>	<b>2%</b>	<b>15,492</b>	<b>17%</b>	<b>14,145</b>	<b>1050%</b>	
<b>Pasivos No Corrientes</b>							
Pasivos por Impuesto Diferido	1,347	2%	0,200	0%	-1,147	-85%	
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>1,347</b>	<b>2%</b>	<b>0,200</b>	<b>0%</b>	<b>-1,147</b>	<b>-85%</b>	
<b>Total Pasivos</b>	<b>2,694</b>	<b>3%</b>	<b>15,692</b>	<b>17%</b>	<b>12,998</b>	<b>482%</b>	
<b>Patrimonio de los Accionistas</b>							
Capital Suscrito y Pagado	20,000	25%	9,000	10%	-11,000	-55%	
Reservas			15	16%	15	100%	
Resultados del Ejercicio	9,266	12%	3,908	4%	-5,358	-58%	
Ganancias Acumuladas por Adopción NIIF Pymes	47,417	60%	50,156	53%	2,739	6%	
<b>Total Patrimonio de los Accionistas</b>	<b>76,683</b>	<b>97%</b>	<b>78,064</b>	<b>83%</b>	<b>1,381</b>	<b>2%</b>	
<b>Total Pasivos y Patrimonio de los Accionistas</b>	<b>79,377</b>	<b>100%</b>	<b>93,756</b>	<b>100%</b>	<b>14,379</b>	<b>18%</b>	
<b>ANDREA PATRICIA RINCON GALINDO</b>		 <b>ANDREA PATRICIA RINCON GALINDO</b> <b>CONTADOR PÚBLICO</b>					
52856785							

Fuente: Información suministrada por APR ASEO Y MANTENIMIENTO SAS (2021).