

**ANALISIS DE FUTURO SOBRE LA PERDURABILIDAD DE LA EMPRESA  
GRANDESA LTDA. AL HORIZONTE DEL AÑO 2030**



**SANTIAGO TORRES NIETO  
LAURA ARDILA PLATIN**

**ESTUDIO DE CASO**

**GRUPO DE INVESTIGACIÓN DE PERDURABILIDAD  
EMPRESARIAL – GIPE**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTA D. C., DICIEMBRE 22 DE 2014.**

**ANALISIS DE FUTURO SOBRE LA PERDURABILIDAD DE LA EMPRESA  
GRANDESA LTDA. AL HORIZONTE DEL AÑO 2030**



**Universidad del Rosario**

**AUTORES:**

**SANTIAGO TORRES NIETO**

**LAURA ARDILA PLATIN**

**TUTOR:**

**Dr. LUIS FRANCISCO CUBILLOS**

**PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
GRUPO DE INVESTIGACIÓN DE PERDURABILIDAD  
EMPRESARIAL – GIPE**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTA D. C., DICIEMBRE 22 DE 2014**

## Tabla de contenido

Glosario .....	6
Resumen y palabras claves.....	11
Abstract and Key Words .....	11
Introducción .....	12
1. Planteamiento de su problema.....	13
2. Justificación.....	15
3. Objetivo general .....	17
3.1. Objetivos específicos.....	17
4. Fundamentación teórica y conceptual .....	18
5. Marco Metodológico .....	23
6. Presentación y Análisis de resultados.....	29
6.1. Árboles de competencia .....	29
6.2. Ábaco de Reigner .....	60
6.3. Ejes de Schwartz .....	72
6.4. Árboles de pertinencia.....	87
7. Conclusiones y recomendaciones.....	98
Referencias Bibliográficas .....	102

## Índice de tablas

Tabla 1 Cuadro etapas de la metodología.....	24
Tabla 2 Análisis - Directivo .....	32
Tabla 3 Análisis - competitivas .....	34
Tabla 4 Análisis - financiera .....	35
Tabla 5 Análisis - infraestructura .....	36
Tabla 6 Análisis - innovación.....	38
Tabla 7 Análisis - talento humano.....	39
Tabla 8 Análisis - Marketing.....	40
Tabla 9 Análisis - logística.....	42
Tabla 10 Análisis - asociativo .....	43
Tabla 11 Factores de cambio ECONÓMICO.....	45
Tabla 12 Factores de cambio SOCIALES .....	46
Tabla 13 Factores de cambio TECNOLÓGICOS .....	47
Tabla 14 Factores de cambio COMPETITIVOS.....	48
Tabla 15 Direccionadores de cambio de Grandesa Ltda .....	49
Tabla 16 Expertos Participantes del Ábaco de Reigner .....	61
Tabla 17 Código de colores, Ábaco de Reigner .....	63
Tabla 18 Resultados metodología Ábaco de reigner.....	65
Tabla 19 Participantes gripo de trabajo Ejes de Schwartz.....	73
Tabla 20 Direccionadores claves al Horizonte estratégico de la empresa Grandesa Ltda al año 2030.....	74
Tabla 21 Categorías suministradas.....	75
Tabla 22 Direccionadores de Mercadeo .....	76
Tabla 23 Direccionadores Financieros .....	76
Tabla 24 Direccionadores de Dirección y Gestión.....	77
Tabla 25 Direccionadores de Gestión Humana .....	77
Tabla 26 Direccionadores sociales .....	78
Tabla 27 Direccionadores Tecnológicos .....	79
Tabla 28 Categorías de Familias .....	79
Tabla 29 Objetivo central .....	89
Tabla 30 Árbol de pertinencia .....	94
Tabla 31 Acciones estratégicas.....	95

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Cuadro direccionadores endógenos.....	31
Ilustración 2 Cuadro direccionadores exógenos.....	44

## **Glosario**

### **Ábaco de Reigner:**

Herramienta utilizada para explorar el punto de vista de los expertos sobre el tema, y entender sus respuestas en tiempo real, con el fin de reducir la incertidumbre que se presente durante el estudio.

### **Acciones:**

Cuenta con una serie de variables que describen el comportamiento de la problemática actual de la compañía.

### **Acciones estratégicas**

Son aquellas variables que se encuentran en conflicto, caracterizadas por ser de alta motricidad y dependencia para el sistema, y que a su vez sus actores, influyen en la evolución para su futuro.

### **Actores sociales:**

Son los diferentes actores sociales que intervienen en las decisiones de futuro y los cuales se ven afectados por cada decisión tomada.

### **Amenaza:**

Es un factor que se anticipa, llegando a ser un peligro oculto, tanto para el presente, como para el futuro, además de contar con efectos contraproducentes que afecten el sistema estudiado.

### **Análisis estructural:**

El análisis estructural es un método de estructuración de ideas que permite la descripción de un sistema (Deusto; s.f.), de tal forma permite la identificación de los factores claves. El análisis

estructural parte de tres fases la identificación de los factores, la relación de los factores y el análisis de los mismos.

### **Árbol de Competencias:**

Herramienta creada por Marc Giget en 1988 en la década de los ochenta, desde un análisis estratégico, realizado por los japoneses. Esta comprende el análisis y evaluación de las principales cualidades de la organización, así como la identificación de las condiciones en que esta se relaciona con su entorno (Gil-Bolívar, 2013a) haciendo referencia a una caja de herramienta para la reflexión prospectiva estratégica de las empresas y con el fin de ejecutar una lista de los cambios necesarios y relevantes para la organización, que permitan identificar los tipos de variaciones que se deben aplicar, de acuerdo a las amenazas de la misma.

### **Árbol de Pertinencia:**

Nació de un análisis estratégico de firmas japonesas, como una herramienta utilizada para reducir la incertidumbre, por medio de dos fases: la construcción del árbol y su desarrollo.

### **Capacidad:**

Refleja la “potencia” de cada recurso y característica de un sistema, desde un visión y en un entorno de la planificación prospectiva, orientado de manera positiva hacia una tarea determinada.

### **Dependencia:**

En el análisis estructural, la dependencia hace alusión a todas aquellas influencias que afectan una variable de la estructura, y son ejercidas por todas las demás variables de la misma, según sus condiciones y características que a dicha variable la hacen vulnerable frente a las demás.

### **Direccionadores de Cambio**

Hace alusión a factores exógenos (fuera del sistema) y endógenos (dentro del sistema), que permiten la transformación e innovación del sistema analizado. Las categorías más importantes son: tendencias, temores, rupturas y gérmenes de futuro (Mojica Sastoque, 1992).

### **Ejes de Schwartz:**

Consta de la construcción de escenarios lógicos de futuro, buscando manejar la incertidumbre que manejan las empresas, al ser sus gerentes quienes realizan los pronósticos a futuro,

### **Estructura**

Levi-Strauss la define como *“una realidad que es estudiada como un sistema, cuyos elementos guardan relaciones de interdependencia”* (Levi-Strauss, 1958). Así mismo es definida como *“...una pauta de organización: las unidades (roles, colectividades) y sus relaciones (normas y valores) se disponen según predomine en la organización uno de los tres principios estructurales: segmentación, especificación y diferenciación”* (Giner, 1998).

### **Evolución:**

Grupo de eventos dirigidos a una misma dirección, por medio de la visualización de eventos.

### **Futuro:**

Está determinado por nuestras acciones en el pasado y busca llevar acciones hoy para apostarle al camino que se a escogido y planteado con anterioridad, estableciendo escenarios posibles, es decir *“escuetamente alude al tiempo que aún no ha acontecido y por ello es que éste se visualiza como un espacio de incertidumbre o como un espacio de construcción social, de tal manera que hablar de futuro es hablar de deseos, posibilidades y, sobre todo, de creatividad”* (Gil-Bolivar, 2006).

### **Gérmenes de futuro:**

Son aquellos factores de cambio, *“apenas perceptibles hoy pero que constituirán las tendencias dominantes del mañana”* (Godet, 1997).

**Grandesa:**

Empresa familiar impulsada en el año 2004, por un profesional Ibagüereño. Su Grandesa en el aseo ofrece una respuesta al servicio, con operarios de aseo, servicio integral empresarial, supervisiones y suministro de tecnología de punta, ofreciendo un servicio integral de limpieza y aseo

**Influencia:**

Efecto y consecuencia para imponer en un acto o comportamiento sobre los demás, además de estar ligado al prestigio y carisma de una persona influyente.

**Perdurabilidad:**

En administración el término perdurabilidad alude de manera conceptual a supervivencia, y es usualmente asociado en relación con el éxito empresarial (Rivera & Cardona, 2012), esta corriente ejemplifica el éxito organizacional, identificando la responsabilidad y la ética como base de las estrategias corporativas de largo plazo, en conjunto con un crecimiento potencial sostenible (Vélez, 2005).

**P.H.:**

Propiedad horizontal, dicese de una propiedad de un inmueble dividido en pisos, es el derecho propietario sobre áreas privadas, es el hecho de tener poder dentro de una propiedad, pero bajo límites legales.

**Prospectiva:**

Prospectiva entendida desde los aportes de Godet (1989) y Berger (1957), empiezan a distanciarse de las perspectivas de la “predicción del futuro” y se erigen como los promotores de la “construcción del futuro”. Pareciese que la diferencia entre quienes lo predicen y lo construyen fuera gaseosa y abstracta como lo formulan Vergara, Maza y Fontalvo (2010) respecto a los cercanos futurólogos, pero las diferencias se acentúan respecto a la concepción de la realidad y la transición que se puede dar hacia el futuro.

### **Servicio Generales:**

Alude a los servicios de aseo y limpieza, para el problema de bienes comunes reflejados en las unidades inmobiliarias que ejercen bajo el régimen del PH., facilitando para estos servicios, operarios de aseo, servicio integral empresarial, supervisiones, asesorías, y suministro de equipos de punta para el buen desempeño del servicio.

### **Sistema:**

“Un sistema es cualquier conjunto de partes relacionadas entre sí, objetos, cosas y organismos. Frecuentemente, se considera que un sistema tiene un propósito o es funcional, es decir, que existe para cumplir cierta meta o fin” (Abercrombie, Hill & Turner; 1986).

## **Resumen y palabras claves**

Analizar las condiciones de perdurabilidad de la empresa Grandesa Ltda. a partir del enfoque de la prospectiva estratégica, en este sentido esta propuesta busca llevar a cabo un estudio prospectivo que permita abordar las áreas funcionales de la organización y llegar a desarrollar el escenario favorable que sustente la supervivencia y las dificultades a las que las empresas familiares se ven envueltas al no sobrevivir más allá de la segunda generación de acuerdo con los datos de Bancoldex (2012). De esta manera se pretende asegurar la supervivencia empresarial desde el objeto de neutralizar la incertidumbre, permitiendo llevar a cabo un modelo de planeación sistémico con base en los objetivos y necesidades de la empresa.

Prospectiva, perdurabilidad, empresas familiares.

## **Abstract and Key Words**

Analyze the conditions of sustainability of the company Grandesa from the strategic foresight perspective, in this way, this proposal look forward to conduct a foresight study that allows to tackle the functional areas of the company and come up to develop a suitable scenario that support the company's survival and the difficulties that the family business are involve in for not survive further than the second generation, according to the Bancoldex data (2012). Thus, it aims to ensure the company survival from the objectives of neutralize the uncertainty, allowing to conduct a systemic planning model based on the objectives and needs of the company.

Foresight, Sustainability, Family Business

## Introducción

Esta investigación se fundamenta en un estado situacional de la empresa familiar Grandesa Ltda., considerando así llevar a cabo una metodología de carácter cualitativo y cuantitativo, que direcciona un estudio prospectivo y así lograr la perdurabilidad de la empresa familiar, lo anterior basado en la necesidad económica, social y cultural que dificultan el logro de este objetivo para las empresas.

La asociación empresa y familia ha sido mitificada en la dificultad para continuar en el tiempo una vez terminada la segunda generación, motivo por el cual se realizara un estudio de prospectiva estratégica, tomando como base el análisis de las áreas funcionales de la empresa, desarrollo que nos permitirá identificar el escenario meta de futuro y las acciones estratégicas, que sustenten la perdurabilidad de la empresa. Sin embargo abordar la discontinuidad desde la prospectiva introduce el planteamiento de Godet & Durance (2007), por el cual, el presente pone en contraste el pasado y el futuro, mientras que el pasado es único y el futuro múltiple, hipótesis en la que el pasado pertenece a la experiencia y recuerdos vividos, mientras el futuro a la imaginación y deseos propios, de manera que la continuidad puede ser situada bajo las preguntas y la incertidumbre del devenir (Atala, 2001).

Siendo así como la visión prospectiva nos permite desarrollar capacidades colectivas de prevención, planeación y gestión, estableciendo una cultura y una pedagogía anticipatoria, por medio del estudio y el análisis de mejores prácticas en desarrollo de escenarios deseables (Pierre, 2009). Desde la prospectiva estratégica podremos abordar las capacidades organizativas de la empresa por medio de los árboles de competencia de Giget, para así poder identificar el estado actual de la empresa por medio del ábaco de Regnier y abordar así las variables claves por las cuales se desenvuelve la organización, y así permitimos desarrollar las posibles imágenes de futuro al horizonte 2030 por medio de la herramienta de ejes de Schwartz, para finalmente por medio de los árboles de pertinencia definir el escenario meta y las acciones estratégicas que garanticen su perdurabilidad.

## 1. Planteamiento de su problema

La falta de condiciones de perdurabilidad en empresas familiares, no permite llegar a la tercera generación, los retos del mercado de hoy en día, exigen una estructura comercial rígida, donde no se vean afectadas las actividades de la empresa por conflictos o relaciones familiares, en Colombia las empresas familiares constituyen el 68% de las empresas del país (Rozo y Castro, 2001; citado por: INALDE, 2012) la preocupación es latente para las líneas de administración del país y los grupos sociales que sostienen la sociedad (Rivera, 2007) al evaluar el informe de Bancoldex (2012) en donde se evidencia que tan solo el 30% de ellas logra sobrevivir hasta la segunda generación y el 33% de estas a la tercera generación. Es por esto que se hace necesario adelantar investigaciones que busquen reducir su índice de mortalidad y de igual forma se esclarezcan los procesos de dirección estratégica que planteen su perdurabilidad en el tiempo.

Las empresas familiares deben integrarse con su entorno y agentes de externos, los directivos de estas empresas suelen tomarse tiempo para la toma de decisiones con el fin de asegurar su vitalidad, sin tener en cuenta que el entorno empresarial cada vez es más dinámico, complejo y competitivo (Torres y Escobar, 2003), en donde las decisiones tienen que ir de la mano de las fluctuaciones externas, ya que no es suficiente con mejorar internamente, pues las empresas familiares, desde la segunda generación vienen con costumbres y pensamientos de éxito de sus sucesores, así se lleva a cabo un enfoque retrospectivo y olvidando nuevas tendencias, en la cual radica la importancia de identificar escenario deseable.

Como objeto de estudio, se tomará la empresa Grandesa Ltda., para analizar sus características y cambios desde su comienzo, esto bajo herramientas que permitan, lograr su perdurabilidad. Para ello se formularon las siguientes preguntas, las cuales se irán resolviendo a través del siguiente trabajo:

- ¿Qué capacidades organizativas tiene la empresa Grandesa Ltda., para enfrentar los cambios del entorno al pasar de los años?

- ¿Cómo afecta el entorno y sus cambios la actividad comercial de la empresa Grandesa Ltda.?
- ¿Cómo afectan las actuales acciones de Grandesa Ltda., en sus posibles imágenes de futuro, de acuerdo al el crecimiento del mercado de limpieza general en Colombia?
- ¿Cuáles son las posibles imágenes de futuro para garantizar la perdurabilidad de Grandesa Ltda.?

Con el fin de generar una conciencia de los problemas que se presentan en las empresas familiares a medida que va pasando por sus diferentes generaciones y tras la necesidad garantizar su sostenibilidad, se debe tener en cuenta que el futuro siempre se debe construir, y tener presente que hay múltiples situaciones que pueden generar una incertidumbre dentro de una realidad compleja de una prospectiva que maneja diferentes eventos que se van construyendo hacia hechos y situaciones reales, que llevan a indagar muchas acciones, que generan incertidumbres inesperadas, que llevan a cuestionarios que para ser resueltos, se deben tomar posibles escenarios, en donde hay algo por hacer, por lo cual se deben entender, investigar, analizar e influenciar hacia un futuro, con el objetivo de construirlo desde el presente e ir disminuyendo la incertidumbre, previendo todos los cambios que el sector vaya presentando. (Jouvenel, 2005) . Estos conocimientos se irán adquiriendo a través de diferentes herramientas que ayudarán a visualizar el futuro de la empresa.

## 2. Justificación

Este trabajo se encamina bajo la propuesta del grupo de investigación en perdurabilidad empresarial y su línea de investigación “estrategia”, teniendo como objetivo: “*Explicar formas de interacción entre organizaciones y patrones de comportamiento hacia adentro y hacia fuera, a partir de los nuevos retos que plantea el tejido empresarial*”. (GIPE, 2012) siendo así, como para la gestión y dirección de empresas familiares colombianas, se hace importante el estudio de patrones estandarizados que modelen su comportamiento y actividades con el objeto de sustentar la perdurabilidad de las mismas. Las organizaciones atraviesan por un reto cada día mayor en el cual el desarrollo sostenible representa un tema de interés para los directivos y desempeña incluso un reto cada día más estratégico. las organizaciones se enfrentan a una asociación de carácter cultural en donde la disolución de la heterogeneidad constituye el modelo mundial por medio del cual se construyen modelos homogéneos, como es el caso del lenguaje contable, sin embargo el reto de la supervivencia o sostenibilidad en el tiempo es una variable exógena a los modelos actuales de la globalización, los diversos grupos de interés que se desempeñan bajo factores claves como la competencia, competitividad, las tendencias del mercado, entre otros, derivan la perplejidad de un modelo económico canibalizado por las circunstancias del momento y del mercado, prácticas que influyen en el futuro, su devenir y su salubridad.

Siendo así como se constituye de gran importancia encontrar una mirada y una solución a estos problemas, lo cual ha llevado a la resolución por medio de pasos habituales como el análisis estratégico, la observación del mercado, el escuchar a los clientes y de más prácticas empresariales (Pierre, 2009), Sin embargo tanto como la dirección empresarial, como las organizaciones en sí, no constituyen modelos estandarizados, los cuales puedan ser abordados de manera uniforme, describiendo la multiplicidad en el contenido y requisitos para alcanzar y lograr la sostenibilidad y el “éxito” empresarial, de manera que cada organización desarrolla su propio desarrollo sostenible con base en sus prácticas, su actividad, sus productos y hasta su misma dirección (Pierre, 2009). En un marco conceptual extenso la sostenibilidad y/o perdurabilidad empresarial ha sido una preocupación en la administración y corresponde a un

modelo del accionar de cualquier dirección empresarial, constituyendo no en una problemática académica, sino en una preocupación en asociación con el futuro, lo cual nos permite esclarecer que el estudio retrospectivo de las prácticas, no constituirán una solución latente de un futuro deseado, por lo cual llevar a cabo un estudio o unas prácticas de las situaciones actuales solo esclarecerá un modelo accionar que deriva de las necesidades del pasado y no constituyen en el comprender las capacidades y necesidades de las generaciones futuras.

Siguiendo esta visión la prospectiva nos permite desarrollar capacidades colectivas de prevención, planeación y gestión, estableciendo una cultura y una pedagogía anticipatoria, por medio de del estudio y el análisis de las mejores prácticas y/o escenarios deseables (Gil-Bolívar, 2013), es así como se plantea solventar la perdurabilidad empresarial entendida bajo las dimensiones de dirección y gerencia planteados por los doctores (Rivera & Cardona; 2012) por medio de pronósticos cuantitativos y cualitativos ampliamente desarrollados en los estudios prospectivos y considerados como la ciencia que relaciona la previsión del futuro, bajo el caso de la empresa familiar Grandesa Ltda.

### **3. Objetivo general**

Analizar las condiciones financieras, de gestión humana, mercadeo y logísticas que garanticen la perdurabilidad de la empresa familiar, caso: Grandesa Ltda., en el horizonte del año 2030.

#### **3.1. Objetivos específicos**

- Establecer las principales capacidades organizativas de la empresa Grandesa Ltda.
- Identificar las variables claves que respondan al estado actual y las condiciones en que la empresa se desenvuelve.
- Diseñar varias imágenes de futuro de la empresa Grandesa Ltda. al horizonte del año 2030.
- Definir consensualmente con los diferentes grupos de interés de la empresa Grandesa Ltda., las principales acciones estratégicas que permitan garantizar su perdurabilidad y éxito empresarial al horizonte del año 2030.

#### **4. Fundamentación teórica y conceptual**

En la actualidad la salida al mercado de un nuevo producto o un nuevo negocio se convierte en una aventura fascinante para los emprendedores y profesionales del management, algunas de estos nuevos proyectos inician con la expectativa de aumentar o complementar los ingresos, aunque existen algunos proyectos de negocios que se describen bajo la tradición y el conocimiento obtenido en un área definida. Sin embargo datos del Bureau of Labor Statistics (2012) indaga no solo sobre la generación de nuevas empresas, sino sobre su desaparición al poco tiempo de constituidas; tan solo el 47% de estas nuevos proyectos han logrado sobrevivir al quinto año de su creación. La gran incógnita que surge y por la cual la investigación ha volcado un gran esfuerzo por concluir, es el ¿por qué cierran tantas empresas los primeros años de vida? Y más que eso ¿qué hace que otras si logren sobrevivir en el mercado?

La permanecía en el tiempo de las empresas constituye una preocupación, no solo para las economías, sino para las escuelas de administración que estudian su desempeño, y es que según datos del Banco Interamericano de Desarrollo son diversas las empresas que desaparecen cada año (Kantis, 2002) razón por la cual son diversos los artículos, investigaciones, libros que buscan responder al por que las empresas desaparecen y otras continúan. Sin embargo la teoría no logra establecer un punto de partida en sus estudios de las empresas perpetuas, por un lado la academia realiza un estudio histórico de las empresas exitosas, otras corrientes se vinculan con las estrategias y organización, pero son pocos los estudios que asocian las empresas sobresalientes con su continuidad y aun menores la asociación de estas empresas sobresalientes con las empresas de carácter familiar. Sin embargo la teoría concuerda en que no todas las empresas cierran debido a un mal desempeño económico, lo que incluye como factores de quiebre y de continuidad problemas de salud y problemas personales de los propietarios.

En administración el término perdurabilidad alude de manera conceptual a supervivencia, y es usualmente asociado en relación con el éxito empresarial (Rivera & Cardona, 2012), esta

corriente ejemplifica el éxito organizacional, identificando la responsabilidad y la ética como base de las estrategias corporativas de largo plazo, en conjunto con un crecimiento potencial sostenible (Vélez, 2005). Sin embargo son otros términos los más destacados y usados por autores internacionales tales como Gallo, Amat, Klein, Montemerlo, Tomaselli, Cappuyns, Miller, Le Breton – Miller, Pérez López, Ward, Gómez-Betancourt (citado por: Gómez-Betancourt, et al., 2012, pág.38), y los cuales constituyen corrientes antiguas como la de la longevidad, término que se describe como el indicador relativo que demuestra capacidad de supervivencia y éxito adaptivo empresarial (Fernández & Casanova, 2012). Los adelantos de los doctores Collins y Porras (1994) confrontan la longevidad empresarial bajo la cultura de innovación y cambio, factores claves según ellos de las compañías visionarias que han logrado desafiar al tiempo, pero son Peters y Waterman quienes según Rivera & Cardona (2012) los primeros que aluden al término sostenibilidad bajo el éxito de las organizaciones, examinando empresas exitosas y describiendo atributos en común como la innovación, dirigentes experimentados y participación en la toma de decisiones (Peters & Waterman, 1982).

Es así, como de estas posiciones filosóficas citamos a la Universidad del Rosario como apéndice en materia del fenómeno de la perdurabilidad, dejando a un lado los términos conceptuales de supervivencia, estabilidad, sostenibilidad, longevidad y/o permanecía, para denominarlos en Perdurabilidad, término que se refiere con mayor claridad a los parámetros de acción establecidos por las empresas para referirse a su continuidad (Toca, 2011), posición que reúne autores internacionales y posturas propias de la Escuela de Negocios y dando respuesta en sentido a la preocupación de la administración contemporánea al interrogante, porqué algunas organizaciones perduran más que otras y cuáles son las prácticas que desprenden para el logro de este objetivo. De esta manera el término supervivencia interpreta la realidad empresarial y se acerca como la definición más precisa que describe el rendimiento superior permanente bajo entornos de alta complejidad e incertidumbre.

Diferentes modelos conceptuales de investigación se adentran al estudio de la supervivencia como factor de permanencia, tales como, la ingeniería, la medicina, la economía entre otras (Núñez-Nicke, & Gutiérrez, 1996) un ejemplo es el de Lawless (1982) que aborda desde la

medicina varios modelos porcentuales y estadísticos que determinen la supervivencia del hombre. Sin embargo la asociación supervivencia - empresa es adelantada por escuelas de administración como el de la escuela de administración de la Universidad del Rosario, donde se indaga en comprender y adelantar estudios en perdurabilidad empresarial, siendo esta entendida desde Rivera (2012) como la permanencia en el tiempo de las empresas, en condiciones exitosas, atribuidas bajo un modelo de calidad de vida, que involucra el papel de actores externos e internos de la empresa, el papel del liderazgo de los dirigentes, las asociaciones de la rentabilidad financiera de la misma y los efectos desencadenados en el ámbito empresarial. Es así como para la Universidad del Rosario y el grupo de investigación GIPE (2009) de esta misma Universidad, concluir el desafío de la administración moderna como disciplina universal, de manera conjunta propone desde la práctica que las organizaciones tienden a desenvolverse como sistemas biológicos y sustentan su supervivencia en el tiempo bajo el apartado de la perdurabilidad empresarial, de manera las empresas son observadas como seres vivos, con representación física tangible, representación económica y legal, que determinan su supervivencia en identificarla como un sistema (Rivera, 2007).

La perdurabilidad entendida como la capacidad de un organismo para vivir por mayor tiempo, es determinada en las organizaciones por la capacidad de realizar variaciones a su forma organizativa, reconociendo la importancia del buen funcionamiento interno y la complejidad que esta presenta; *“la propiedad de un sistema complejo que permite dar cuenta a la vez de los componentes de cada uno de los niveles proyectivos que son atribuidos a un sistema y de la articulación entre esos niveles, sin separarlos”*. (Hernández, Saavedra & Sanabria, 2007, p.105). Es así como toda empresa se debe ubicar en un desempeño superior, resultado que se obtiene de: 1. estados financieros superiores del tercer cuartil en forma constate, 2. posición única o difícilmente imitable, posición que se consigue con el manejo de las fuerzas del mercado, y 3. si se ha realizado un estudio enmarcado en la dirección y gerencia que defina la competencia. La empresa constituye un conjunto de actores con variedad de actividades dentro de una organización, con un cargo específico, objetivos individuales y diversas tareas, al igual que sus comportamientos, maneras de realizar sus ocupaciones y de pensar, pero con objetivos y metas colectivas, dirigidas a un mismo fin: lograr el funcionamiento exitoso y saludable de una

organización, atados a factores internos y externos los cuales están expuestos a un entorno cambiante y lleno incertidumbre (Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera y Mendoza; 2009).

El perdurar se encuentra atado a la capacidad de adaptación, cambios e innovaciones de los lineamientos estructurales por parte de sus dirigentes, para lograr diferenciarse y continuar en el tiempo. Cameron, Kim & Whetten (citado por: Rivera, 2010) describen el tiempo como una variable incierta de la cual dependen las decisiones del presente, los ejercicios y soluciones de problemas planteados hoy, constituirán en el futuro los cimientos de la calidad de vida de las organizaciones. Este panorama plantea situaciones sociales difíciles de entender y con ello la dificultad de predecir cambios rápidos y discontinuos, siendo así como el director entrara con más certeza a tomar decisiones bajo datos y características analizadas que generen aportes positivos a la empresa. Este análisis comprende la posición de Bourgeois (citado por Rivera, 2010) en el que la perdurabilidad enfrenta los resultados esperados en un futuro, relación que alude a conceptos como el dinamismo, caracterizado por los cambios presentes enfrente a las variaciones constantes de los factores del entorno), teniendo en cuenta lo anterior y basándonos según Rivera (2010) las organizaciones necesitan considerar la forma como ellos operan en el presente y la forma como la posición en el mercado actual puede afectar lo que pueden hacer en el futuro. Johnson y Scholes (citado por: Rivera; 2008) defienden la complejidad como el impacto de los elementos del entorno (tecnología sofisticada, diversidad de productos y servicios, incremento en la competencia) sobre la organización. Así pues la complejidad es un conjunto de factores que pueden o no estar relacionados entre sí, pero que de una u otra forma afectan a la organización. . Internamente hablando, podemos encontrar que la falta de una visión o meta y objetivos claros en los dirigentes y empleados, conlleva a una situación de incertidumbre como lo indican Venkataraman, Ven, Buckeye & Hudson (1990), además de presentar fallas en la administración y la planeación, en contraste con los factores externos tienden a relacionarse con los cambios de preferencias del cliente, políticas y regulaciones del estado, variaciones de la economía, nuevos competidores y rivalidades por precios, cambios de factores que regulan la industria o el sector. Para Mintzberg (1994) los problemas identificados por la empresa se presentan para el mejoramiento y respuesta a ser empresas más competitivas, es así como se debe analizar los factores externos e internos del sector.

La continuidad de las empresas tiene trascendencia en el estudio de la vinculación empresa-familia, y es que son diversos los productos o servicios que ofrecen, al igual que las ventajas competitivas, al alcanzar puntos financieros que les permitan su sostenibilidad en el tiempo en la búsqueda de la sostenibilidad de los miembros familiares, en otras palabras las investigaciones y estudios realizados fomentan la identificación la forma de actuar y de pensar de las empresas que han logrado permanecer en el tiempo sin importar su condición; tales son los casos de las investigaciones “*Empresa y familia en México. Una visión desde la antropología.*” De Marisol Pérez, en donde desarrolla y plantea una visión desde la antropología de empresa y familia (Pérez, 2010), por otra parte desde Italia se escudriña en la tesis de que las Pyme no son una gran empresa y como practicas generales en las cuales se destaca el vigor y la capacidad de penetración son características que le permiten resurgir en un mercado cada día más internacional, por el lado colombiano Vélez (2005) destaca la responsabilidad, la ética como pilares en la estrategia de largo plazo, permitiendo obtener un crecimiento potencialmente sostenible. De esta manera se desarrolla que las empresas perdurables en el tiempo desprenden un pensamiento de una mirada hacia adelante, donde se les considera como factor causal del crecimiento económico de una nación (Rivera, 2006), en otro sentido las empresas que se consideran longevas o perdurables son empresas con comienzos modestos, de mirada futurista y con un gran nivel de responsabilidad y ética empresarial, siendo así como Salazar (citado por: Rivera; 2006) describe las empresas perdurables por la perpetuidad de sus proyectos y no únicamente por la maximización de las utilidades, características que llevan a identificar la perdurabilidad de la empresa familiar en el mundo.

## 5. Marco Metodológico

Esta propuesta de investigación se desarrollará con base en los enfoques de prospectiva estratégica y planeación por escenarios. Tiene por objetivo iniciar partiendo de la postura en que el futuro es algo incierto y es algo que aún no conocemos, razonamiento del cual la prospectiva toma fuerza como el estudio del futuro, sus inicios se remontan al profesor (Flechtheim, 1945) quien define la futurología como una ciencia joven, encargada de realizar estudios sobre lo que ha de venir en la variable del tiempo o el futuro. Con el pasar de los años la prospectiva toma fuerza y es entendible como una rama de la sociología, haciendo posible la intervención de los grupos sociales y con ello las organizaciones, es así como tres grandes autores: Gaston, Berger y Godet introducen por primera vez el termino prospectiva, entendiendo el futuro como una acción que aún no ha ocurrido, pero completamente deseable, por medio de hechos que uno plantea en el pasado y el presente, con el objeto de llegar a él (Michel, 1985).

Para Godet el presente introduce una discontinuidad en el tiempo, mientras que el pasado es único y el futuro múltiple (Godet & Durance, 2007) por lo cual el pasado pertenece a la experiencia o los recuerdos vividos, mientras el futuro a la imaginación y a nuestros propios deseos, situando las preguntas y la incertidumbre del futuro, como el camino que iluminan las condiciones presentes (Atala, 2001). Es así como la prospectiva se incluye en las organizaciones y en la vida social actuando bajo el devenir y la creatividad humana, e incluyendo al hombre como ser actuante y pensante. Sin embargo el futuro será siempre el ámbito de la incertidumbre, pero sensible a los deseos y apreciaciones (Miklos, 1991).

La planeación por escenarios es dinámica, trabaja todo el contexto de las empresas y las lleva a múltiples escenarios futuros, tras la investigación y desarrollo de historias de futuro (Van der Heijden, 1996), ayudando a las empresas a proyectar su futuro, para ello se reunirán a un grupo de expertos que desarrollan múltiples escenarios (Wack, 1985), es decir las historias que ayudarán a la empresa a reorganizarse y adaptarse a los posibles cambios del entorno, tocando

temas en n principio tales como: las creencias de las empresas, sus ventajas y miedos y su posible reacción a diferentes acontecimientos de las mismas. (Schwartz , 1991).

Prospectiva entendida desde los aportes de Godet (1989) y Berger (1957), empiezan a distanciarse de las perspectivas de la “predicción del futuro” y se erigen como los promotores de la “construcción del futuro”. Pareciese que la diferencia entre quienes lo predicen y lo construyen fuera gaseosa y abstracta como lo formulan Vergara, Maza y Fontalvo (2010) respecto a los cercanos futurólogos, pero las diferencias se acentúan respecto a la concepción de la realidad y la transición que se puede dar hacia el futuro. La prospectiva estratégica y la perdurabilidad se relacionan en su proceso de análisis y creación de sentido basado en la doble vía de unas situaciones específicas respecto a unas posibles opciones para afrontarlas, buscando conjuntamente una rentabilidad y un futuro para la empresa.

Para ello se propone el siguiente modelo metodológico.

*Tabla 1 Cuadro etapas de la metodología*

Etapa	Pregunta	Objetivo	Resultado	Herramienta Metodológica
1	¿Qué capacidades organizativas tiene la empresa Grandesa Ltda., para enfrentar los cambios del entorno al pasar de los años?	Establecer las principales capacidades organizativas de la empresa Grandesa Ltda.	Responder al estado actual e identificar los factores críticos de Grandesa Ltda.	Árboles de Competencia de Marc Giget
2	¿Cómo afectan las actuales acciones de Grandesa Ltda., en sus posibles	Identificar las variables claves que respondan al estado actual y	Reducir la incertidumbre.	Ábaco de Regnier

	imágenes de futuro, de acuerdo al el crecimiento del mercado de limpieza general en Colombia?	las condiciones en que la empresa se desenvuelve.		
3	¿Cuáles son las posibles imágenes de futuro para garantizar la perdurabilidad de Grandesa Ltda.?	Diseñar varias imágenes de futuro de la empresa Grandesa Ltda. al horizonte del año 2030.	Manejar la incertidumbre, con el fin de realizar cuatro posibles historias de futuro.	Ejes de Schwartz
4	¿Cómo afecta el entorno y sus cambios la actividad comercial de la empresa Grandesa Ltda.?	Definir consensualmente con los diferentes grupos de interés de la empresa Grandesa Ltda., las principales acciones estratégicas que permitan garantizar su perdurabilidad y éxito empresarial al horizonte del	Establecer una selección de operaciones y elementos para satisfacer algunos objetivos	Árboles de pertinencia de

		año 2030.		
--	--	-----------	--	--

Fuente: elaboración propia.

Para ello es preciso plantear tácticas y acciones organizadas con fines determinados y llevar a cabo la función de administrar una serie de recursos limitados para moldear el proyecto con Grandesa Ltda.

La primera herramienta a utilizar es el Árbol de Competencias, para que responda a los estados actuales y a la identificación de los factores críticos se utiliza la herramienta creada por Marc Giget en 1988, la cual comprende el análisis y evaluación de las principales cualidades de la organización, así como la identificación de las condiciones en que esta se relaciona con su entorno (Gil-Bolívar, 2013a) haciendo referencia a una caja de herramienta para la reflexión prospectiva estratégica de las empresas, con el fin de ejecutar una lista de los cambios necesarios y relevantes para la organización, que permitan identificar los tipos de variaciones que se deben aplicar, de acuerdo a las amenazas de la misma.

Se propone diseñar un árbol de competencias, el cual refleje las funciones y competencias de Grandesa Ltda., respecto a su entorno, actores y aplicaciones estratégicas, que destaquen lo que se debe hacer y lo que se debe dejar a un lado para ser una empresa exitosa (Godet, 1991), aplicando esta metodología como instrumento clave de análisis para realizar un trabajo de profundidad e identificar factores importantes a analizar de la organización, para realizar planes y programas que conlleven a una visión integral (Palacios, 1998).

La segunda herramienta metodológica es, El ábaco de Regnier, la cual ayudará a explorar el punto de vista de los expertos sobre el tema, y entender sus respuestas en tiempo real, esto con el fin de reducir la incertidumbre que se presente durante el estudio. Esta metodología se lleva a cabo con los colores del semáforo; verde, amarillo y rojo, y utiliza los colores verde y rojo claros para suavizar las opiniones de los participantes, de igual modo se tiene la posibilidad de obtener votos en negro para las abstenciones y en blanco para los votos en blanco. Para llevar a cabo esta metodología es necesario pasar por tres fases que permitirán obtener una escala de colores, con los diferentes puntos de vista (Régnier, 1989).

La tercera herramienta conocida como los Ejes de Schwartz, consta de la construcción de escenarios lógicos de futuro, buscando manejar la incertidumbre que manejan las empresas, al ser sus gerentes quienes realizan los pronósticos a futuro, para ello se realizará un estudio de los macro escenarios, es decir el ambiente económico y político. Para ello hay que analizar las variables constantes; las que hacen parte de los escenarios y las inciertas; las definen los diferentes escenarios, se deben tener en cuenta las barreras de entrada, los competidores actuales y futuros, los diferentes compradores, los proveedores, los productos sustitutos, entre otros elementos. (Godet, 1993). Como se nombro anteriormente se contará con un grupo de expertos sobre el sector en el cual se encuentra la empresa de estudio Grandesa Ltda., para realizar una lista con las variables estratégicas que estén afectando la empresa, éstas serán clasificadas entre negativo y positivo, para proceder al segundo paso el cual constará un gráfico de dos ejes, los cuales contarán con cuatro escenarios diferentes, para finalmente lograr definir los indicadores de seguimiento, para afinar cuales serán las acciones principales, para de este modo realizar cuatro historias de la empresa, las cuales describirán el futuro de la misma (Mojica, 1992).

Finalmente para concluir el estudio realizado a la empresa Grandesa Ltda., se trabajará la herramienta, Árboles de pertinencia, Con el fin de reducir la incertidumbre, la cual consta de dos fases; la construcción del árbol y su desarrollo, esto ayudará a establecer una selección de operaciones y elementos para satisfacer algunos objetivos de Grandesa Ltda., colocando los problemas identificados en posición jerárquica, para obtener los problemas generales, a los específicos, partiendo del nivel superior, al nivel inferior del árbol (Ayres, 1969).

El desarrollo de este modelo metodológico comprende la realización de varios talleres, donde participan los diversos grupos de interés de la empresa Grandesa Ltda., para indagar sobre la visión de la empresa y como lograr trasladar su realidad a un futuro ideal, conocer los vectores de futuro que puedan afectar la planeación estratégica, proceder a validar cierta información teniendo en cuenta aquellos factores externos que perjudican en gran medida y que no pueden ser controlados por la empresa, si no por el entorno en el cual se esta viendo envuelto y por el cual se debe reflexionar y formular una visión, realizando un plan de trabajo, con metas ambiciosas que ayuden a conocer el mercado ideal, visualizando el comportamiento del sector en un futuro, al igual que la competencia, pensando en siempre ir un paso adelante de ella, movilizandole a todo el

personal de Grandesa Ltda.; con sus actos, hacia la visión colectiva, contando con su participación y haciéndolos parte de ella, con el fin de reunir las acciones del presente, hacia un futuro rentable, sostenible e ideal, que permita ir observando el entorno, sus cambios e innovación que se presente a medida del tiempo.

## **6. Presentación y Análisis de resultados**

### **6.1. Árboles de competencia**

El objetivo de esta primera etapa del Análisis prospectivo es establecer las principales capacidades organizativas de la empresa. Por lo cual se desarrolla un cuestionario con base en la técnica de los Árboles de competencia de Marc Giget en el que se consultan los principales actores, es decir las personas con influencia en la toma de decisiones, los encargados del desarrollo de la empresa. No obstante en esta primera etapa del modelo del Análisis prospectivo, se realiza con los responsables de la empresa Grandesa, para lo cual se lleva a cabo un taller individual en el que se consulta los responsables del desarrollo de la compañía, en los que encontraban los accionistas, el presidente de la compañía, el gerente general, los responsables financieros y los coordinadores del servicio.

Para este propósito se toma la parte que alude a las raíces de la técnica árboles de competencia de Marc Giget, que alude al saber hacer y las competencias de la empresa; esta herramienta estratégica de análisis y evaluación de las empresas, permite describir y focalizar, los puntos fuertes y débiles en relación con el entorno de la compañía (Giget, 1989), en la cual se pretende definir y analizar las bases conceptuales y los principales aspectos problemáticos de la empresa, de donde se toma una imagen de la situación actual de la empresa con respecto a su entorno. Por ende el objetivo de los árboles de competencia es representar la empresa en su integridad estableciendo su radiografía sin reducirla únicamente a sus productos y mercados (Godet, 2000), a fin de tener en cuenta, sus competencias distintivas y su dinámica en la acción estratégica de la empresa, de manera que se identifique las competencias de la organización, sus mercados, y sus productos o servicios. En la opinión de Marc Giget (1989) la empresa debe ser contemplada como un árbol de competencias y no puede ser reducida a sus productos y mercados, logrando captar su realidad de fondo. De manera que se logre determinar los direccionadores de cambio no

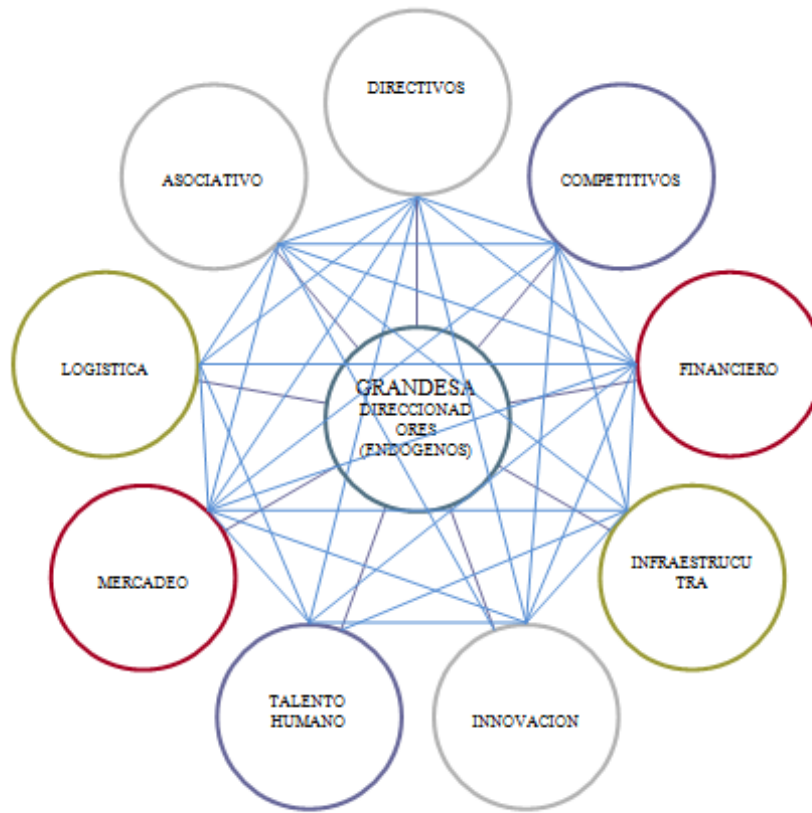
solo con datos cuantificables, sino también en conjunto con datos cualitativos como lo son factores económicos, sociales, políticos, entre otros.

En esta primera aplicación que buscaba determinar las principales competencias de la empresa Grandesa, se logró identificar los valores corporativos y la filosofía que los accionistas pretenden difundir a sus operarios y clientes en cuanto al servicio prestado por la empresa; al igual se estableció la importancia del conocimiento del negocio y la experiencia en el servicio, la cual determina el desempeño de la empresa, así como la calidad del servicio prestado. Sin embargo en el desarrollo de esta primera etapa se encontró que, aunque la empresa presta asesorías contables, administrativas y de aseo, la mayoría de sus operarios cuentan con bajo nivel educativo, lo cual dificultó la consulta, y demuestra una elevada rotación de personal.

### **Análisis endógeno**

Para este apartado se establecieron ocho direccionadores endógenos: directivos, competitivos, financiero, infraestructural, innovacional, talento humano, mercadeo, logística y asociativo, los cuales son aclarados a continuación.

*Ilustración 1 Cuadro direccionadores endógenos*



Fuente: Elaboración propia.

Directivo

La toma de decisiones de la empresa Grandesa se encuentra sujeta bajo la junta de socios que realiza reuniones periódicas del plan estratégico, financiero y control de la empresa. A su vez el presidente de la empresa supervisa y aprueba toda la toma de decisiones realizada por el gerente

general, que controla todo el funcionamiento de la empresa. Grandesa es una empresa proveedora de personal capacitado en el servicio de aseo general a propiedades horizontales, los que a su vez son supervisados por la experiencia y conocimiento del control operativo de la empresa.

Aparte del aseo, la empresa cuenta con otras líneas de negocio como un área administrativa que se encarga de administrar y representar jurídicamente las propiedades horizontales; un área contable que lleva a cabo toda la contabilidad y manejo de la situación financiera y económica de la propiedad horizontal, esta área a su vez es la encargada de la recuperación de cartera de los clientes que en su mayoría están definidas por las cuotas de administración de edificios, conjuntos y centros comerciales; y por último se brinda asesoría jurídica a los clientes en temas pertinentes a la persona jurídica. La empresa ha determinado algunos mecanismos internos de supervisión y control mediante la realización de un feedback que permite observar su área operativa, que se lleva a cabo en revisiones diarias y semanales de la operación. Asimismo, se realiza una supervisión mensual del servicio por parte de los clientes por medio de la medición de satisfacción del servicio prestado.

*Tabla 2 Análisis - Directivo*

Área	Fortalezas	Debilidades
Directivo	Nivel de comunicación efectiva entre las diferentes áreas de la empresa	Dificultad en la capacitación de personal, debido al bajo nivel educativo
	Evaluación de satisfacción del cliente y feedback	Bajo poder de negociación con el cliente

	Establecimiento de políticas de supervisión del servicio	Poca planificación en apertura de nuevos mercados
	Know How de la empresa y reconocimiento del mercado	

Fuente: elaboración propia.

## Competitivas

Esta empresa cuenta con programas de capital humano, que buscan mantener una constante capacitación y actualización de los operarios en manejo de pulidoras, hidrolavadoras, podadoras y de más maquinaria usada para brindar aseo general de áreas comunes. Además, cabe resaltar que el tiempo de experiencia de esta empresa en el mercado, le ha brindado una posición favorable para el desarrollo de su actividad económica.

De otro lado se refleja una baja penetración del mercado de aseo, dada la escases de apertura comercial de la empresa, lo que determina, un menor reconocimiento de marca competitivamente y establece la diferenciación de la empresa bajo los servicios prestados, la experiencia en el mercado y las tarifas ofrecidas por el servicio.

Tabla 3 Análisis - competitivas

Área	Fortalezas	Debilidades
Competitivas	Atención gratuita en asesoría contable	Capital humano con bajo nivel de escolaridad
	Tarifas competitivas del servicio	Poca penetración del mercado
	Alta satisfacción del cliente	Escases de fuerza de venta que permita dar a conocer el servicio
	Conocimiento del negocio - Know How de la empresa	
	Procedimientos ajustables y estandarizados, en la prestación del servicio	

Fuente: elaboración propia.

En los últimos tres años la rentabilidad esperada por los accionistas se ha visto afectada por las utilidades obtenidas por la empresa. Sin embargo los estados financieros denotan una alta liquidez, que no es afectada por cuentas por pagar o en acreedores, lo cual se refleja a su vez en autofinanciamiento, lo cual disminuye la utilidad neta.

Por otra parte el índice de contribución se ve afectado por el modelo económico a escala que maneja la compañía, aumentado la facturación mensual, para el cubrimiento de inversiones y gastos, pero aun así aportando utilidades, aunque por debajo de la rentabilidad esperada.

*Tabla 4 Análisis - financiera*

Área	Fortalezas	Debilidades
Financiera	Alto nivel de liquidez	Altos dividendos a los accionistas
	Apalancamiento propio	Esquema de economía de escala
	Mano de obra Barata	Alta competitividad en las tarifas del servicio

	Bajo nivel de endeudamiento	
--	-----------------------------	--

Fuente: elaboración propia.

### Infraestructura

El funcionamiento de la empresa está dado por la calidad del capital humano contratado, lo que hace de Grandesa una empresa dedicada a proveer y manejar un equipo humano comprometido con la limpieza de zonas comunes, al igual que a asesorar trámites administrativos y legales; lo anterior hace necesario contar con maquinaria y productos de aseo, que logren establecer un diferenciador importante a la hora de prestar el servicio, por lo cual la empresa se ha preocupado por obtener y actualizar la maquinaria necesaria en el cuidado de paredes, prados, ladrillos, escombros y de más; de igual forma el conocimiento y la experiencia obtenida por la empresa le permite prestar un plan de acción de limpieza y cuidado de zonas comunes presentes en la propiedad horizontal, lo cual es llevado a cabo por la supervisión del área de control operativo.

*Tabla 5 Análisis - infraestructura*

Área	Fortalezas	Debilidades
------	------------	-------------

Infraestructura	Maquinaria económica	Capacidad de maquinaria y equipo para el servicio de aseo
	Capital humano calificado en aseo	Ausencia de sistemas de información
	Procedimientos y control del servicio prestado	

Fuente: elaboración propia.

## Innovación

La empresa se ha preocupado por la búsqueda de abarcar mayor mercado local y regional, al igual que nuevos diferenciadores en la prestación del servicio, lo cual le ha llevado a realizar alianzas con empresas de productos de aseo de óptima calidad, desarrollando así productos de limpieza con marca propia; por otra parte ha desarrollado un plan integral de prestación del servicio y un nuevo modelo de cotizaciones. Estos nuevos diferenciadores competitivos inician un plan de posicionamiento de merca en la red, que le permite identificación y diferenciación que genere recordación con un nuevo modelo de imagen corporativa y así lograr la apertura de mercado.

*Tabla 6 Análisis - innovación*

Área	Fortalezas	Debilidades
Innovación	Desarrollo del servicio a la necesidad del cliente	Alta competitividad que dificulta la penetración del mercado
	Alianzas con proveedores	Poca tecnificación de los procesos
		Ausencia de certificación en procesos

Fuente: elaboración propia.

#### Talento humano

En Grandesa el talento humano es su capacidad operativa por lo cual se le brinda un plan integral de prestación del servicio, donde se identifiquen los valores corporativos de calidad, eficiencia y compromiso por parte ellos. A su vez a los operarios de la empresa al contar con bajo nivel de escolaridad se les desarrollan campañas de capacitación constante dentro de la empresa, con un

modelo financiero que le permite a los empleados llevar a cabo préstamos y adelantos que les brinde una mejor estabilidad económica. A los contadores abogados y administradores de la empresa se le brinda capacitación constante en temas de actualidad en que les permita estar a la vanguardia de los temas administrativos.

*Tabla 7 Análisis - talento humano*

Área	Fortalezas	Debilidades
Talento humano	Capacidad operaria	Penetración de mercados
	Actualización en temas administrativos	Capital humano con bajo nivel de escolaridad
	Políticas económicas a los empleados	
	Prestaciones de ley	

Fuente: elaboración propia.

El conocimiento del mercado le ha permitido a Grandesa contar con la experiencia y evaluación constante de los clientes, lo que ha forjado en la empresa el compromiso y la satisfacción del cliente, lo que a su vez establece el principal modelo de marketing del sector, el voz a voz. De esta manera el posicionamiento de la marca se ha logrado debido al cumplimiento y satisfacción de los clientes, aunque en la empresa se inicia una nueva campaña de mercadeo con una nueva imagen corporativa disponible en la web.

*Tabla 8 Análisis - Marketing*

Área	Fortalezas	Debilidades
Marketing	Diversificación de cliente	Baja inversión en campañas de mercadeo
	Campaña de reconocimiento on-line	Poco reconocimiento de la marca
	Conocimiento del cliente - Feedback del servicio prestado	

	Nueva imagen corporativa	
--	--------------------------	--

Fuente: elaboración propia.

## Logística

En Grandesa se establece una política de evaluación y prestación del servicio de acuerdo a las necesidades del cliente, en donde se establece el número de operarios y el tiempo para desempeñar la limpieza, estos a su vez son supervisados en visitas diarias y semanales, que a su vez son evaluados en comités operativos semanales del seguimiento del servicio. Para la prestación del servicio se cuenta con maquinaria de aseo que agiliza la operación tales como (Camionetas, podadoras, brilladoras, hidrolavadoras, entre otras). Siendo el compromiso y la satisfacción del cliente los direccionadores de la empresa, los clientes califican su grado de satisfacción por medio de planillas, permitiendo organizar la necesidad de mayor planta de empleados o refuerzo en áreas críticas (lugares difíciles de limpiar, campañas de limpieza mensuales, semestrales, e imprevisto de calamidades domésticas, vacaciones, entre otras.) Por otra parte en Grandesa se cuenta con un capital humano calificado (operarios, administradores contadores y de mas) que alivian las cargas de la propiedad horizontal.

Tabla 9 Análisis - logística

Área	Fortalezas	Debilidades
Logística	Compleja planta de capital humano	Baja capacidad de maquinaria y equipo
	Políticas de supervisión del servicio establecida de acuerdo a la necesidad del cliente	Movilización del personal
		Movilización de la maquinaria

Fuente: elaboración propia.

#### Asociativas

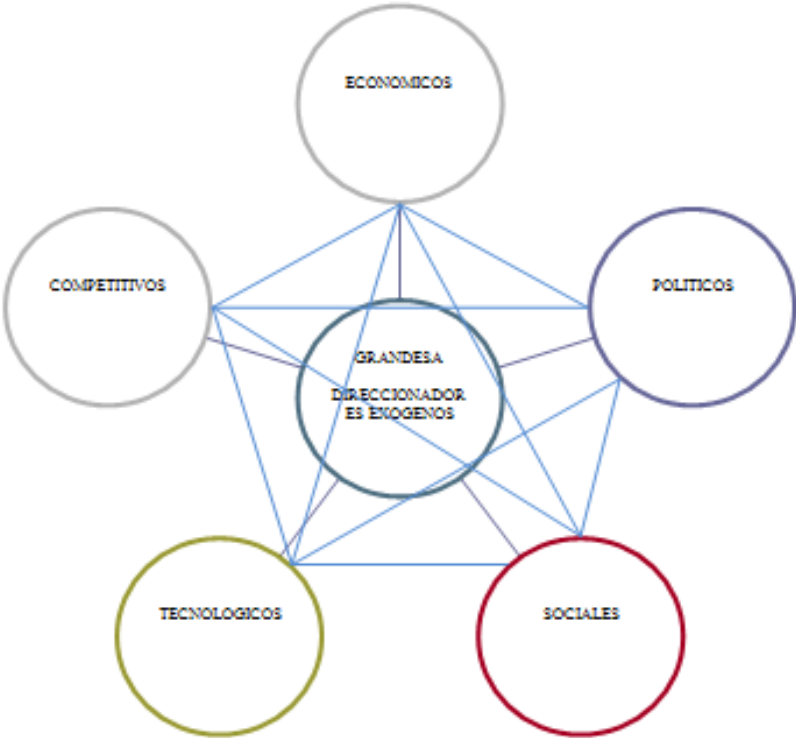
En Grandesa la asociación con clientes corporativos (administradores de conjuntos), permite exclusividad a la hora de prestar el servicio de aseo y servicio técnico integral, a propiedades horizontales manejadas por ellos. Otro tipo de asociaciones de Grandesa es la marca exclusiva de productos de aseo, la cual se desarrolla en asocio con la marca de productos de aseo San Joaquin. Dentro de los objetivos de la empresa se encuentra el desarrollo del proyecto de dotaciones, el cual permitiría la fabricación en asociación de toda la dotación del personal.

Tabla 10 Análisis - asociativo

Área	Fortalezas	Debilidades
Asociativo	Alianza con proveedores	Ausencia de redes organizacionales
	Alianzas con clientes corporativos	

Fuente: elaboración propia.

*Ilustración 2 Cuadro direccionadores exógenos*



Fuente: elaboración propia.

## Factores de cambio ECONOMICO

El sector de servicios en Colombia tiene como característica una alta y económica mano de obra, lo cual facilita el funcionamiento del servicio, permitiendo una estabilidad en contratación de personal, dado las altas tasa de desempleo del país, por otra parte estabiliza las tarifas permitiendo ofrecer precios más competitivos. Sin embargo los altos costos del transporte local dificultad la movilidad de los operarios dificultando la operación y ocasionando paros, por la movilidad de la ciudad; aunque se visionan futuros cambios en la movilidad estos están planeados a largo plazo. Por otra parte el gobierno a planeado restricciones en el uso del agua que pueden llegar a afectar el aseo de las áreas comunes y que aumentan los costos del servicio.

*Tabla 11 Factores de cambio ECONOMICO*

Área	Oportunidades	Amenazas
económico	Alta demanda laboral del país	Dificultades de movilidad de la ciudad
	Reforma impuesto a la renta, que permite obtención de mayores beneficios	Poder de negociación con el cliente, generando guerra de precios.
	Reforma prestaciones sociales, que beneficia al empleador y al empleado	

Fuente: elaboración propia.

## Factores de cambio SOCIALES

La facilidad de contratación de los empleados en el país es generado por un nivel socioeconómico bajo del empleado y un bajo nivel de escolaridad, al igual el desempleo en el país permite una fácil y rápida contratación de operarios, permitiendo la obtención de mano de obra económica y diferenciándolo al ser comparada con mercados como estados unidos. Por otra parte el conflicto armado ha generado mayor inseguridad y provoca una mayor diversidad cultural de la ciudad que se trasmite en chismes y desorden en el ambiente de trabajo.

*Tabla 12 Factores de cambio SOCIALES*

Área	Oportunidades	Amenazas
Sociales	Alto desempleo en el país	Conflicto armado, genera inseguridad.
		Diversidad cultural de la ciudad

Fuente: elaboración propia.

## Factores de cambio TECNOLÓGICOS

La adquisición de maquinaria y nuevos producto de aseo de última tecnología a la cual la empresa tiene facilidad de acceso, y que permite una constante renovación, pero costosa adquisición. De otra parte se dificulta la adquisición de software administrativos dado el alto costo de estos.

*Tabla 13 Factores de cambio TECNOLÓGICOS*

Área	Oportunidades	Amenazas
Tecnológico	Facilidad de adquisición a nuevos productos de aseo	Alto costo de acceso a Sistemas de información
	Facilidad de adquisición a nueva Maquinaria de aseo	

Fuente: elaboración propia.

## Factores de cambio COMPETITIVOS

La naturaleza del servicio y el bajo poder de negociación con el cliente conllevan a una guerra de precios, siendo un factor determinante en precio del servicio para el cliente. Por otra parte se

encuentra altas barreras de entrada, proporcionando importancia al Know how de la competencia y la empresa, pero determinando un reconocimiento de los clientes corporativos, que permite alianzas con aglomerados de propiedad horizontal.

*Tabla 14 Factores de cambio COMPETITIVOS*

Área	Oportunidades	Amenazas
Competitivos	Aglomerados o clientes corporativos	Bajas tarifas del servicio de la competencia
		Reconocimiento de marca de la competencia
		Maquinaria y equipo de la competencia

Fuente: elaboración propia.

#### **Direccionadores de cambio de Grandesa Ltda.**

Determinar los direccionadores de cambio constituye establecer los elementos que permiten la mutación de la empresa GRANDESA al horizonte del año 2030. Estos direccionadores (Con base

en entrevista realizada al grupo de trabajo Grandesa Ltda. (2014) En la aplicación de: *Guía metodológica Direccionadores de Grandesa Ltda. Al horizonte del 2030*. Bogotá, 21 de Julio de 2014). Pueden ser endógenos, es decir cuando su ocurrencia está dada al interior del sistema; o de carácter exógeno, cuando su ocurrencia está dada por el entorno del sistema. Del mismo modo su impacto dentro de la empresa puede ser catalogado por impulsar el cambio, es decir positivo o por retardar el cambio, es decir negativo.

*Tabla 15 Direccionadores de cambio de Grandesa Ltda*

<b>Denominación del direccionador</b>	<b>Descripción</b>
<p><b>Di 1: Organización, gestión y dirección de Grandesa</b></p>	<p>Empresa subdividida en tres áreas: alta dirección, dirección intermedia y la dirección operativa. Las cuales se encargan respectivamente de la toma de decisiones, la supervisión de la gestión, el desarrollo de las políticas, y la dirección operativa (D. Nieto, Gerente general Grandesa; comunicación personal; 21 de Julio de 2014).</p> <p>Su modelo de gestión se caracteriza por ser autoritario, caracterizado por toma de decisiones arbitrarias por parte de la alta dirección y basado en relaciones verticales; sin embargo bajo un modelo doctrinal patriarcado y disfuncional de la relaciones laborales.</p> <p>La falta de especialización y preparación característica de la media dirección, evidencia la desorganización en las políticas y los reglamentos poco formalizados; debilitando la cadena de mando, la estandarización de los procesos y la estructura vertical de la organización.</p>

<p><b>Di2: Direccionamiento estratégico de Grandesa</b></p>	<p>Actualmente no se encuentran establecidos objetivos de desempeño, diagnósticos estratégicos, ni un punto de vista de la dirección futura. De manera que la ejecución estratégica actualmente se enfoca bajo la apertura de nuevos mercados. Se plantea al inicio de su operación en él: <i>“ofrecer una respuesta oportuna, ágil y económica a la solución de problemas presentados en la Propiedad Horizontal”</i> bajo cinco ejes transversales: atención con los mejores equipos y personal especializado; profesionales con experiencia; servicio integral que evite la carga laboral a la PH; atención jurídica gratuita, y canal directo de comunicación con la junta administrativa (T. Nieto; J. Suarez &amp; C. Nieto, Miembros junta directiva Grandesa; comunicación personal; 21 de Julio de 2014).</p>
<p><b>Di 3: Clima organizacional en Grandesa</b></p>	<p>Ambiente laboral tenso y altamente resistente al cambio, caracterizado por conductas individualizadas y aisladas de la influencia de la empresa, debido a la multiplicidad de estímulos, experiencias y conductas de terceros (dentro de la administración de cada conjunto de propiedad horizontal). (C. Nieto, Coordinadora Grandesa; comunicación personal; 21 de Julio de 2014).</p> <p>Modelo tercerizado de negocio descrito como proveedor de recurso humano especializado en limpieza y aseo de áreas comunes de la PH, representado por el desarrollado motivacional propio de cada área de trabajo. En correlación el</p>

	<p>conjunto de creencias y aptitudes característico de cada puesto de trabajo al que sea asignado el empleado dificulta la confianza, comunicación y cooperación del empleado con la empresa y establece el grado de apatía o agrado con el cual se desenvuelva para con la compañía.</p>
<p><b>Di 4: Desempeño y formas de contratación del Recurso Humano</b></p>	<p>Enfoque administrativo de RRHH, basado en la eficiencia del trabajador, altamente determinado por la preocupación de acomodamiento del trabajador en cada puesto de trabajo; se observa mayor enfoque administrativo en establecer el número de operarios fijos y refuerzos por eventualidades, como: vacaciones, enfermedades y de más; que en la ejecución de las acciones, actividades, labores y tareas a desempeñar, establecidos en los parámetros de limpieza de cada cliente.</p> <p>Modelo de contratación sin análisis, ni evaluación a candidatos a ocupar la vacante, manejado en su gran mayoría en sistema de referidos. La fuerza operaria se identificada por contar con bajo nivel de escolaridad y el área media de la empresa, por contar con niveles universitarios y profesionales que permitan cumplir con asesorías contables, financieras y administrativas de la propiedad horizontal. Por lo cual se evidencia un alto costo en capacitación en la prestación del servicio de aseo, asesoría y limpieza de zonas comunes.</p>
<p><b>Di 5: Equipamiento y maquinaria de aseo</b></p>	<p>La maquinaria necesaria para el aseo industrial, tales como hidrolavadoras, lustradoras, podadoras, guadañadoras y de más</p>

	<p>equipo de protección de aseo como: cascos, lentes, guantes, delantales, etc. Constituyen herramientas de capital de trabajo con el que se presta el trabajo de limpieza por parte de Grandesa;</p> <p>Se observa un reducido número de maquinaria frente a la alta demanda que le implica a la compañía, por otra parte el costo de este herramientas establece una baja renovación del material.</p> <p>Por otra parte las dotaciones de uniformes y de más equipo de protección del operario, es suministrado bajo un modelo de comodato y fabricado bajo alianzas con fábricas textiles.</p> <p>Con respecto a la competencia y al servicio prestado, la empresa facilita el servicio prestado a cada uno de los clientes, planificando y adecuando el préstamo de esta herramienta de trabajo, de última tecnología, de acuerdo a las necesidades del cliente.</p>
<p><b>Di 6: Procesos de capacitación</b></p>	<p>Los procesos de desarrollo de personal dentro de Grandesa se encuentran tercerizados, en empresas y capacitadores externos, programados en modelos de mejora y actualización de las habilidades de personal (D. Nieto, Gerente general Grandesa; comunicación personal; 21 de Julio de 2014). Sin embargo no se describen bajo las necesidades de los procesos estructurados, ni bajo las funciones y necesidades del puesto de trabajo; de esta manera no se diferencia entre lo que el trabajador debería saber para realizar una tarea o lo que realmente sabe.</p>

	<p>Los procesos de capacitación dentro de la empresa, en su gran mayoría son de actualización de procesos contables y administrativos, por otra parte se lleva a cabo actualización y capacitación en el manejo de maquinaria de aseo y procesos de limpieza.</p>
<p><b>Di 7: Sistemas de información</b></p>	<p>El tratamiento administrativo de datos e información, se lleva a cabo de manera manual, sin embargo se observa la utilización de un software contable que le permite a la empresa llevar los registros financieros y contabilidades de los clientes que así lo requieran.</p> <p>A largo plazo no se observa planificado la adquisición de programas administrativos, ni tratamiento de datos, dificultando la actividad frente a la competencia, al no distribuir de forma organizada y rápida el procesamiento de datos. Se denota ausencia de sistemas de información orientados al tratamiento de los procesos, personal y recursos de la operación.</p>
<p><b>Di 8: Comportamiento de las finanzas (liquidez, endeudamiento, etc).</b></p>	<p>En los últimos tres años la rentabilidad esperada por los accionistas se ha visto afectada por las utilidades obtenidas por la empresa. Sin embargo los estados financieros denotan una alta liquidez, que es afectada por cuentas por pagar o en acreedores, lo cual se refleja a su vez en autofinanciamiento.</p> <p>Por otra parte el índice de contribución se ve afectado por el</p>

	<p>modelo económico a escala que maneja la compañía, aumentado la facturación mensual, para el cubrimiento de inversiones y gastos, pero aun así aportando utilidades, aunque por debajo de la rentabilidad esperada.</p>
<p><b>Di 9: Desempeño de la competencia de Grandesa</b></p>	<p>La prestación de servicio de aseo a propiedad horizontal continúa en crecimiento, por el aumento en construcción de edificaciones de carácter PH, lo cual ha generado la creación de nuevas empresas dedicadas a prestar el servicio. Sin embargo el know How es un factor clave dentro del sector, que genera confiabilidad y tranquilidad al cliente.</p> <p>La competencia directa de Grandesa es CasaLimpia, empresa con mayor penetración del mercado local y líder del sector en el país, en la actualidad casa limpia y otras compañías continúan ofreciendo el servicio de forma continua a altos costos para el cliente, Grandesa en su afán de crecer y abarcar mayor penetración del mercado local, incursiona en la estrategia web y al reconocimiento del servicio prestado.</p>
<p><b>Di 10: Posicionamiento de Grandesa en el mercado de Regional y Nacional</b></p>	<p>La dificultad de posicionamiento se ven sujetas al reconocimiento de la competencia y la guerra de precios de las nuevas empresas locales.</p> <p>Por un lado el mercado local ha generado punto de equilibrio, sin embargo se caracteriza por ser altamente competitivo y de difícil penetración (T. Nieto; J. Suarez &amp; C. Nieto, Miembros</p>

	<p>junta directiva Grandesa; comunicación personal; 21 de Julio de 2014). El reconocimiento y posicionamiento de Casa Limpia como empresa líder del servicio de aseo, ha generado un alto nivel de reconocimiento y popularidad entre sus clientes, de esta manera Grandesa ha apostado a penetrar el mercado local y a futuro lograr una mayor penetración en el mercado nacional.</p>
<p><b>Di 11: Gestión de la calidad y procesos de certificación</b></p>	<p>La estructuración operacional de trabajo, no se destaca por estar documentada e integrada con los procedimientos técnicos y gerenciales; dificultando las acciones de la fuerza de trabajo y la programación de la operación de la maquinaria de aseo. Los proceso y gestión de limpieza de la empresa son supervisados por medio de coordinaras de aseo, pero no se visualiza ningún proceso de certificación y gestión de calidad ISO, que garantice la gestión de los procesos.</p> <p>Se observa un plan y generación de calidad dentro de la empresa, que permite supervisar el servicio de aseo prestado, el cual es llevado a cabo por personal de la misma empresa. Ningún proceso de limpieza de la compañía ha sido debidamente certificado, ni reconocido profesionalmente, sin embargo se observa una alta preocupación por generar procesos con calidad y responsabilidad.</p>
<p><b>Di 12: Niveles de satisfacción del cliente</b></p>	<p>La satisfacción de los clientes no es algo difícil, debido a la gran diversidad cultural, creencias y perspectivas en la propiedad horizontal, tanto de administradores, como, de las</p>

	<p>juntas de accionistas de cada uno de los predios existentes (D. Nieto, Gerente general Grandesa; comunicación personal; 21 de Julio de 2014). Se observa un gran esmero por satisfacer a cada cliente, por medio un plan de acción de limpieza, diseñado para cada uno de los clientes.</p> <p>De otra parte se logra evidenciar el grado de satisfacción de los clientes al observar el modelo de mercadeo voz a voz de la empresa, lo cual deslumbra el un alto compromiso de los clientes y satisfacción por los servicios, prestados.</p>
<p><b>Di 13: Formas de reparto de dividendos entre los accionistas</b></p>	<p>A cada miembro de la junta se le otorga un salario como parte de dividendo obtenido por la empresa, por otra parte al fin del año al generar los resultados obtenidos durante el año los accionistas reparten las utilidades obtenidas durante el ejercicio (T. Nieto; J. Suarez &amp; C. Nieto, Miembros junta directiva Grandesa; comunicación personal; 21 de Julio de 2014).</p> <p>En últimos años los accionistas han generado aportes, correspondientes de las necesidades de la empresa, generando preocupación por los accionistas al no observar, beneficios de la empresa. Sin embargo el crecimiento de la empresa ha permitido obtener resultados positivos y repartir utilidades entre los accionistas.</p>
<p><b>Di 14: Portafolio de servicios</b></p>	<p>Su principal línea de negocio es la limpieza y mantenimiento de</p>

	<p>zonas comunes de la propiedad horizontal, para ello se provee de personal para desarrollar el servicio de aseo, de igual forma se presta asesoría jurídica, contable y administrativa a la propiedad horizontal (D. Nieto, Gerente general Grandesa; comunicación personal; 21 de Julio de 2014), por medio del cual se le brinda acompañamiento continuo a las necesidades del cliente en materia contable y jurídica, llevando así a cabo todo el manejo de la contabilidad del cliente y todos los casos jurídicos a los que se vea involucrado; la administración de conjuntos, centros comerciales y de más propiedades horizontal se lleva a cabo por el nombramiento de empleados con experiencia en esta área que solvente las dificultades administrativas de la PH</p>
<p><b>Di 15: Procesos de expansión de la compañía</b></p>	<p>Aunque se han llevado acabo procesos de expansión en ciudades intermedias no se ha logrado consolidar nuevos puntos de servicio. Dentro de la planeación estratégica de los accionistas se establece la expansión de mercado fuera de Cundinamarca y abarcar parte del territorio nacional (D. Nieto, Gerente general Grandesa; comunicación personal; 21 de Julio de 2014). Sin embargo el principal objetivo a corto plazo es consolidarse dentro de Cundinamarca con el servicio de aseo a la PH.</p> <p>La búsqueda de nuevos clientes se encuentra sujeta al modelo de servicio y venta en el que se encuentra la compañía, en un comienzo el objetivo es abarcar la plaza Bogotá con el servicio de aseo, para luego consolidarse en el mercado nacional.</p>

<p><b>Di 16: Prácticas ecológicas y ambientales</b></p>	<p>En la empresa no se evidencian prácticas de recuperación y reposición del medio ambiente. Sin embargo se realizan prácticas de conservación ambiental en la utilización de productos ecológicos que asegura el cuidado del ecosistema, por medio de la asociación con productos de aseo San Joaquín, empresa desarrolladora de productos de limpieza industrial, con prácticas y diseño, tecnificado y profesional, que garantizan el cuidado ambiental.</p> <p>Sin embargo la limpieza de zonas comunes dificulta en gran medida el cuidado del medio ambiente al utilizar químicos que deben ser evacuados por un sistema de alcantarillado tecnificado y profesional, prácticas con las cuales no cuenta el país.</p>
<p><b>Di 17: Prácticas de responsabilidad social y empresarial</b></p>	<p>Dentro de las prácticas de responsabilidad social del sector, esta brindar a madres cabeza de familia contratación y empleo digno. Otra práctica constante es facilitar trabajo a gente de escasos recursos económicos y de bajo nivel de escolaridad.</p> <p>Entre otras prácticas de responsabilidad social se involucra la libre competencia, con exclusiones de malas prácticas, lo cual hace referencia al modelo de negociación con administradores y de más representantes legales de la propiedad horizontal, donde se evidencian sistemas de beneficio por la obtención de</p>

	contratos.
--	------------

Fuente: elaboración propia.

## **6.2.Ábaco de Reigner**

En esta segunda etapa de análisis de nuestra aventura prospectiva, se empleará la herramienta conocida como el Ábaco de Regnier, técnica realmente importante en la solución planteada en la multiplicidad de opiniones, caracterizada en la gestión empresarial y en el rezagó de la minoría, finalmente convertido en silencio, al valer la opinión de todo el grupo de expertos e invalidando la lógica aristotélica que asfixia la diversidad de opiniones, todo esto sin dejar de lado su versatilidad y sencillez de aplicación.

Con ello identificaremos el horizonte de futuro de la empresa GRANDESA, priorizando los direccionadores de cambio del sistema, jerarquizar las necesidades e identificar las diferentes acciones estratégicas.

El Ábaco de Regnier ha sido ampliamente utilizado en todo el mundo como herramienta de planificación, orientado a la planificación e identificación de determinantes de cambio.

### **Análisis del presente**

Una vez realizada el estado del arte se desarrolla la metodología del Abaco de Reigner con el objetivo de priorizar el protagonismo de cada uno de los direccionadores de cambio identificados en la etapa anterior y reducir la incertidumbre de las actuales acciones de Grandesa en sus posibles imágenes de futuro, para lo cual se ha realizado la aplicación del segundo taller metodológico con el Grupo de trabajo Grandesa Ltda. (2014a); en el que se distribuyó un cuestionario (ver Anexos) a cada miembro del grupo de expertos de la compañía y miembros de alto conocimiento del sector, parte importante en donde se ha evaluado el conocimiento desde los diferentes aportes operativos y estratégicos de la empresa. A continuación se presenta los resultados obtenidos de la aplicación de la metodología basada en los talleres realizados por el doctor Fabio Gil (2007).

Santiago Torres Nieto cumplió el papel de llevar nota escrita de los diferentes argumentos expuestos por cada experto, los resultados se muestran a continuación:

Para el desarrollo de la metodología se ha tenido en cuenta:

- Se toma como punto de partida los 17 direccionadores estratégicos identificados en la etapa anterior, previamente determinados, enunciados y descritos.
- La visión estructural del Horizonte estratégico de la empresa Grandesa Ltda. es dado a partir de la dependencia y valoración del Grupo de trabajo Grandesa Ltda. (2014a) consultados.
- Cada direccionadores debe basarse en la descripción establecida por defectos con base en la situación actual.
- La valoración es obtenida bajo denominaciones verosímiles, alejadas de descripciones tautológicas.
- Cada evaluación ha de ser calificada bajo influencia neutra, es decir no estar influenciados por interés.

Tabla 16 Expertos Participantes del Ábaco de Reigner

<b>EXPERTOS PARTICIPANTES DEL GRUPO DE TRABAJO</b>		
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>TELEFONO</b>
Diego Ricardo Nieto Arbeláez	<b>Ex-Gerente general</b>	32149056xx
Tulio Nieto Arbeláez	<b>Gerente general</b>	30135977xx

Carlos Nieto Arbeláez	<b>Presidente Accionista</b>	30140602xx
Juan Manuel Suarez	<b>Ex-Accionista</b>	30076548xx
Carmen Lucia Nieto Arbeláez	<b>Accionista y Coordinadora de aseo</b>	30021161xx
Rosabel Moyano	<b>Coordinadora de aseo</b>	30076572xx
Yuli Pinzón	<b>Contadora</b>	31428520xx
Mariana	<b>Auxiliar contable</b>	30076571xx
Martha Cecilia Nieto	<b>Ex-accionista</b>	30020817xx
Empleado	<b>Empleado</b>	xxx-xxx xx xx

Fuente: elaboración propia.

## Priorización de los direccionadores de Cambio

A continuación se presenta en forma de tabla los 17 direccionadores de cambio, los cuales fueron evaluados por cada experto como aceleradores o retardadores de cambio, para finalmente estimar su grado de protagonismo al interior de GRANDESA al horizonte del año 2030, de acuerdo con el siguiente código de colores, De igual forma que los colores de un semáforo; el verde es un color favorable, el rojo es un color desfavorable, el amarillo un color intermedio y el blanco es un voto en blanco:

Tabla 17 Código de colores, Ábaco de Regnier.

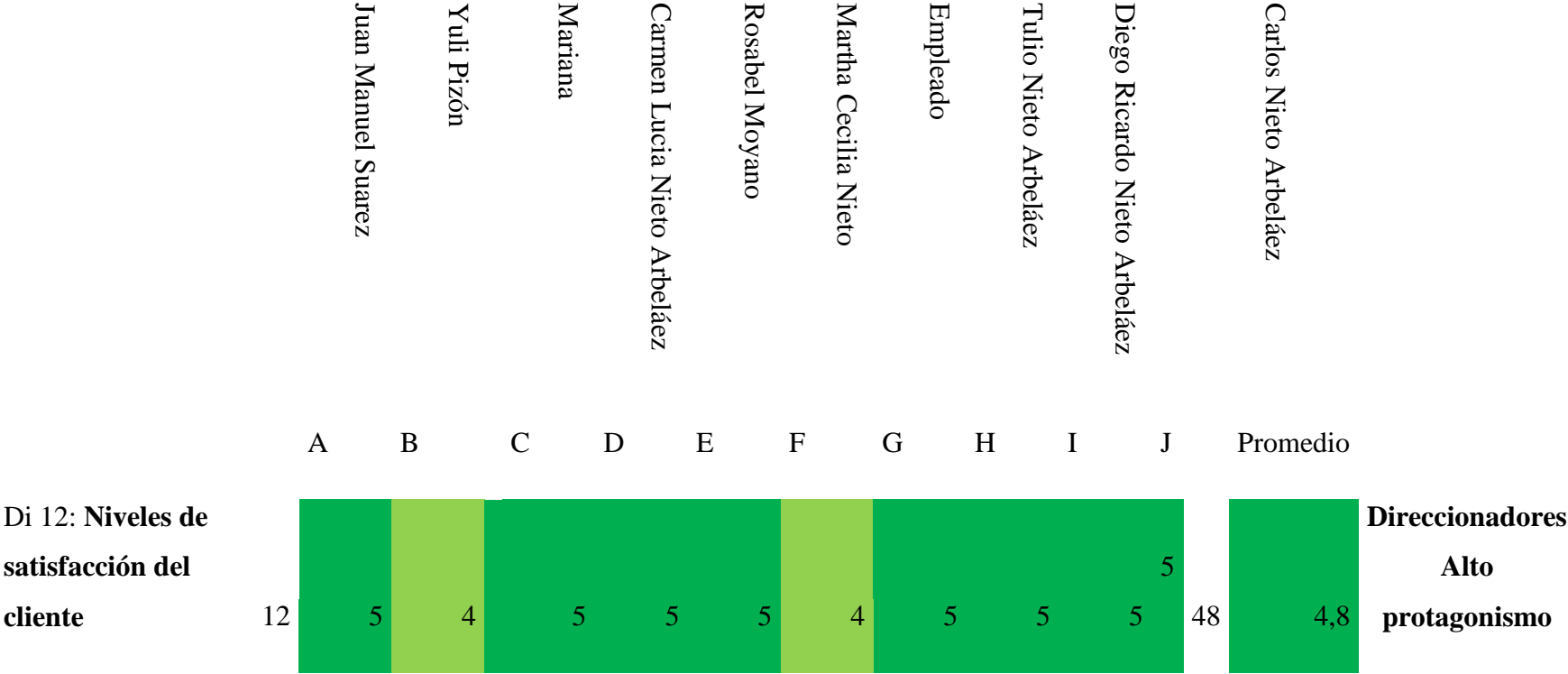
Letra	Color	Estimación	Valor
V	Verde oscuro	Muy protagónico	5
v	Verde claro	Protagónico	4
A	Amarillo	Duda	3
r	Rosado	Poco protagónico	2
R	Rojo	Nada protagónico	1
B	Blanco	No opina	0

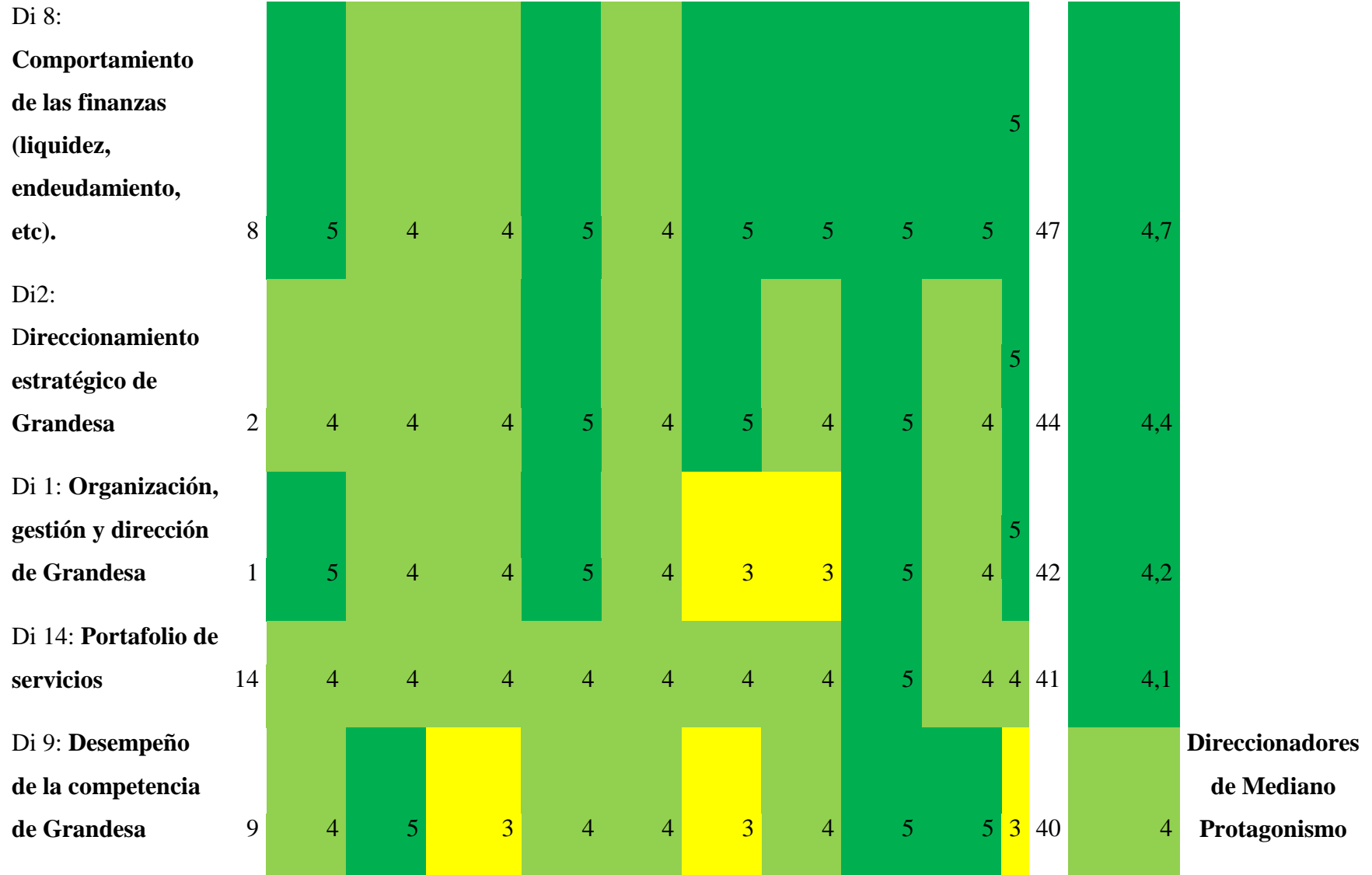
Fuente: elaboración propia.

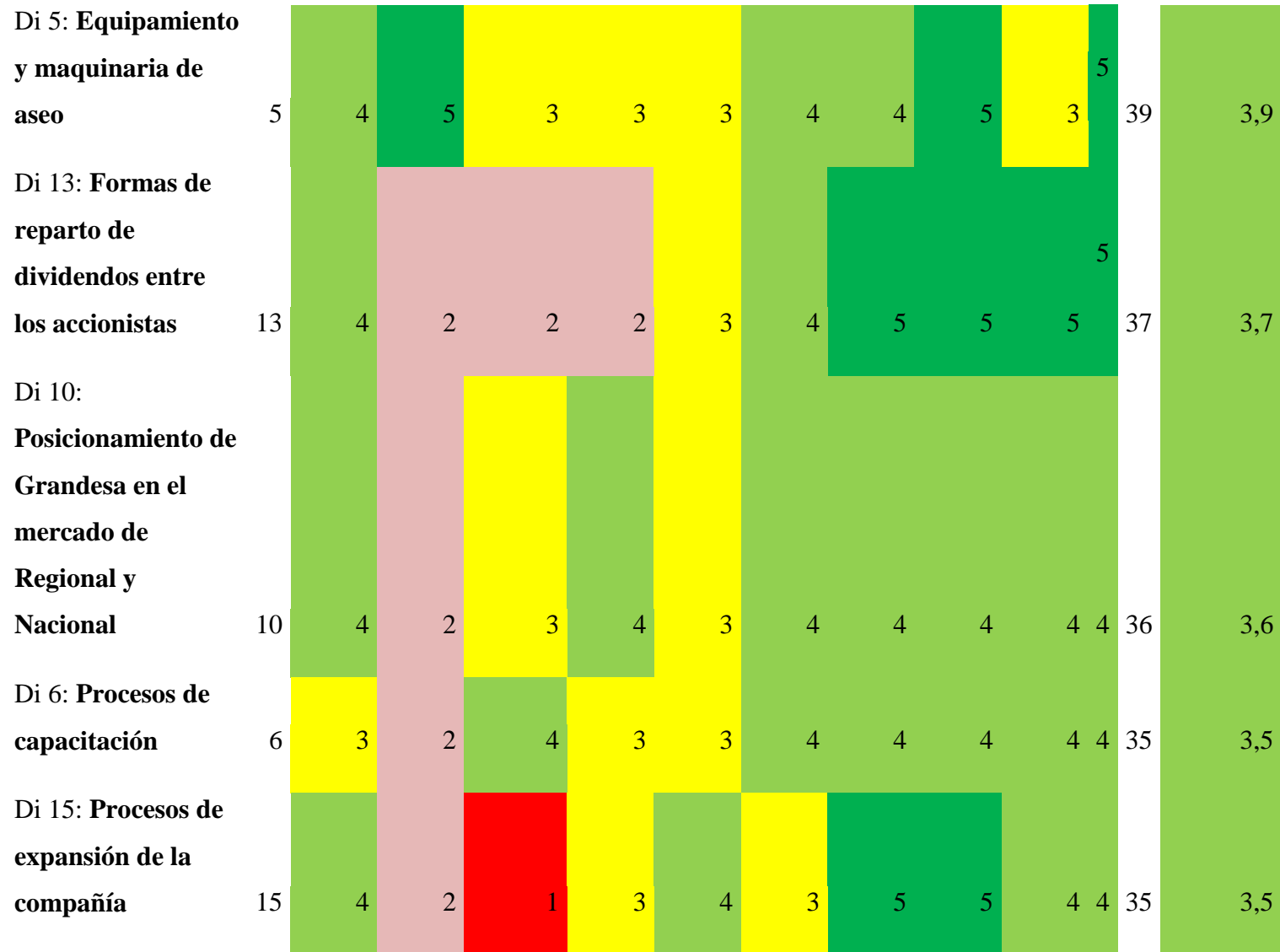
Bajo los anteriores criterios metodológicos en la tabla mostrada a continuación se ordenan los resultados obtenidos al evaluar las calificaciones del grupo de expertos Grupo de trabajo Grandesa Ltda. (2014a), ordenando de mayor a menor, de acuerdo con el total de valoración obtenida, de manera que se logra evidenciar los direccionadores de claves o de alto

protagonismo, los directores de mediano protagonismo y los directores de poco protagonismo.

Tabla 18 Resultados metodología Ábaco de reigner



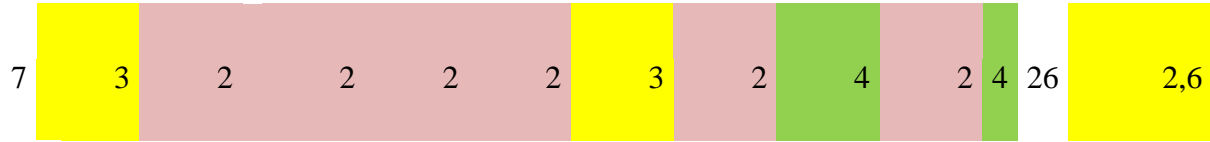




Di 4: Desempeño y formas de contratación del Recurso Humano	4	2	1	2	4	3	4	5	4	3	4	32	3,2
Di 3: Clima organizacional en Grandesa	3	2	2	3	4	2	4	2	4	4	4	31	3,1
Di 11: Gestión de la calidad y procesos de certificación	11	3	2	2	4	3	4	2	4	3	3	30	3
Di 17: Prácticas de responsabilidad social y empresarial	17	2	3	1	2	3	3	3	4	4	4	29	2,9
Di 16: Prácticas ecológicas y ambientales	16	2	2	2	2	3	3	3	4	3	4	28	2,8

**Direccionadores de Poco protagonismo**

**Di 7: Sistemas de información**



Fuente: elaboración propia.

Los colores del Ábaco traducen la opinión de los expertos con referencia al horizonte estratégico 2030 de la empresa Grandesa Ltda., permitiendo obtener el orden de importancia de los direccionadores de cambio identificados en la etapa anterior del proyecto. Es así como se logra conocer la valoración e importancia de las acciones estratégicas de la situación actual, esta estimación del comportamiento de los direccionadores de cambio, establecen la intensidad de un problema en el presente.

En la ejecución de esta segunda etapa hemos logrado detectar la imagen de los expertos con respecto a la situación de los eventos futuros y su grado de importancia en la ejecución de los efectos estratégicos. En conclusión los direccionadores calificados con color verde, pertenecen al grupo de alto protagonismo y así sucesivamente hasta clasificarlos en altos, medianos y bajos protagonismo. El cuadro final establece la realidad traducida del total del grupo de expertos, donde se evidencia la tonalidad que prima sobre las demás, obteniendo un aporte metodológico de carácter cualitativo, que se acerca a la situación expresada de la realidad del grupo de expertos, suprimiendo la lógica aristotélica clásica del “sí y no”; evidenciando una visión más amplia y verídica de cada evento.

Todos los expertos argumentan su valoración con respecto a las siguientes razones:

- Niveles de satisfacción del cliente

Los participantes votaron en su gran mayoría color verde oscuro aludiendo la importancia y satisfacción del cliente, como factor clave de ventas y reconocimiento de la empresa. Sin embargo Y. Pinzon & R. Moyano (comunicación personal; 18 de Octubre de 2030) han identificado con color verde claro, escarificando que si bien es un factor clave de éxito, existen factores eludente a que este factor se retribuya por sí solo, es decir que si el trabajo y la promesa valor está bien desempeñada el nivel de satisfacción del cliente será establecido por sí solo.

- Comportamiento de las finanzas (liquidez, endeudamiento, etc).

La valoración verde oscuro representada en su gran mayoría por los accionistas de la empresa, representa un recurso clave para el funcionamiento operativo de la empresa, mientras que la valoración verde claro es dada en su gran mayoría debido a que el funcionamiento de las finanzas es importante pero este depende de los factores exógenos a la empresa, argumentan que el endeudamiento y la liquidez dependen de la situación en la que se encuentre eludida la compañía.

- **Direccionamiento estratégico de Grandesa**

Para la gran mayoría de los expertos consultados el direccionamiento estratégico resulta un factor clave de éxito organizacional, al evaluar el funcionamiento y planeación operativa de la empresa, sin embargo hay otros expertos que aseguran que en el sector el direccionamiento estratégico, está dado por la situación de la empresa y que es más verosímil el funcionamiento en la toma de decisiones del día a día, que una estructura rígida de estrategias que pueden llevar a des focalizar a la empresa de la realidad actual.

- **Organización, gestión y dirección de Grandesa**

Las opciones verde oscuro son explicadas por tener un alto protagonismo en la operación de la empresa, determinado el funcionamiento de los planes estratégicos; los verde claro son enfoques medios en los cuales se cree que para la organización y gestión de la empresa, se vuelve complejo debido a dificultades observadas por cambio de gestión y dirección de la empresa.

- **Portafolio de servicios**

En la gran mayoría de las respuestas se observa una calificación verde claro y estas son dadas según los expertos por ser un fuerte de la empresa que en su gran mayoría está enfocado y diseñado de acuerdo a las necesidades del cliente, la calificación verde oscuro es dada por T. Nieto (comunicación personal; 18 de Octubre de 2030)

accionista y gerente general de la empresa, quien observa que este será el factor clave de éxito de Grandesa.

### **6.3.Ejes de Schwartz**

Una vez identificado el grado de protagonismo de los direccionadores de cambio hacia el escenario perdurable de la empresa Grandesa Ltda. Al horizonte del año 2030, se procese a evaluar las historias de futuro hacia el escenario deseado, por lo cual se llevara a cabo la metodología planteada por Peter Schwartz (1991).

Los ejes de Schwartz es una herramienta de análisis y evaluación, que consiste en la formulación de cuatro posibles escenarios de futuro, partiendo del presente, el objetivo de esta herramienta es conocer e intuir de forma narrativa las diferentes acciones que podrían llevarse a cabo en un futuro, asumiendo escenarios positivos y negativos, dimensiones auto productoras bajo la gestión y el pensamiento de un estilo cognitivo. La construcción de estos escenarios a debe llevarnos a plantearnos que es el futuro e identificar las distintas etapas del tiempo; por un lado el futuro es algo incierto, un tiempo al que no hemos llegado todavía y que por ende desconocemos, y aquí estamos contestando parte de nuestra segunda incógnita el tiempo puede ser descrito en tres variables pasado, presente y futuro. De esta manera la construcción de los escenarios de futuro se constituye en el arte de la visión a largo plazo, el intuir y establecer de manera estratégica un escenario deseable, a partir de factores o direccionadores que inciden el cambio desde el presente, concentrándonos en nuestra propia realidad o racionalidad, experiencias vividas del pasado.

Es de aclarar que esta metodología constituye un arte en ciencia cierta y se aleja de constituirse como una herramienta probabilística o matemática, interpreta fenómenos esperables en el futuro derivando a partir de la consulta de actores y expertos en el tema a discutir, en nuestro caso se ha estimulado el debate de los Accionistas de la empresa, Grupo de trabajo Grandesa Ltda. (2014b) (ver Tabla 19) en donde se ha logrado llegar a generar discusión alrededor de las alternativas que se han de presentar entorno al desarrollo de la

actividad propia de la empresa. Es importante mencionar que los escenarios futuristas planteados a continuación derivan de la prolongación del presente a partir de premisas sustentadas en los distintos futuros alternativos y por lo cual se destaca que un escenario futurible es simplemente una imagen de futuro posible que debe cumplir de con las siguientes condiciones: 1. Ser coherente, 2. Ser pertinente, 3. Ser transparente y 4. Ser verosímil.

Tabla 19 Participantes gripo de trabajo Ejes de Schwartz

<b>PARTICIPANTES DEL GRUPO DE TRABAJO</b>		
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>TELEFONO</b>
Tulio Nieto Arbeláez	<b>Accionista - Gerente general</b>	30135977xx
Carlos Nieto Arbeláez	<b>Accionista - Presidente</b>	30140602xx
Carmen Lucia Nieto Arbeláez	<b>Accionista y Coordinadora de aseo</b>	30021161xx

Fuente: elaboración propia.

Se desarrolla esa tercera etapa a partir de los resultados de aplicación de la herramienta anterior (Abaco de Reigner) en donde se ha establecido los direccionadores de alto y mediano protagonismo, siendo a partir de la opinión de los expertos en referencia al horizonte estratégico de la empresa Grandesa Ltda al año 2030, que se evalúa la importancia e incertidumbre de las principales fuerzas del micro entorno y macro entorno que influyen y gobiernan las decisiones estratégicas de la empresa.

Tabla 20 Direccionadores claves al Horizonte estratégico de la empresa Grandesa Ltda al año 2030

Di 12: Niveles de satisfacción del cliente	<b>Direccionador es Alto protagonismo</b>
Di 8: Comportamiento de las finanzas (liquidez, endeudamiento, etc).	
Di2: Direccionamiento estratégico de Grandesa	
Di 1: Organización, gestión y dirección de Grandesa	
Di 14: Portafolio de servicios	
Di 9: Desempeño de la competencia de Grandesa	<b>Direccionador es de Mediano Protagonismo</b>
Di 5: Equipamiento y maquinaria de aseo	
Di 13: Formas de reparto de dividendos entre los accionistas	
Di 10: Posicionamiento de Grandesa en el mercado de Regional y Nacional	
Di 6: Procesos de capacitación	
Di 15: Procesos de expansión de la compañía	
Di 4: Desempeño y formas de contratación del Recurso Humano	
Di 3: Clima organizacional en Grandesa	
Di 11: Gestión de la calidad y procesos de certificación	
Di 17: Prácticas de responsabilidad social y empresarial	<b>Direccionador es de Poco protagonismo</b>
Di 16: Prácticas ecológicas y ambientales	

## Di 7: Sistemas de información

Fuente: elaboración propia.

Inicialmente se les pide a los diferentes actores que de manera conjunta agrupen por categorías cada uno de los direccionadores clasificados en alto y mediano protagonismo, de acuerdo con la siguiente lista de categorías (ver Tabla 21), en las que se asocian los factores del macro entorno y micro entorno, identificando así las cuatro áreas funcionales de la empresa y los factores determinantes del entorno:

*Tabla 21 Categorías suministradas*

1	Económicas
2	Políticas
3	Sociales
4	Tecnológicas
5	Financiera
6	Dirección y Gestión
7	Culturales
8	Gestión Humana
9	Mercadeo
10	Logística

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la asociación de los direccionadores se muestran a continuación, en los diferentes grupos de categoría en el que se han identificado 6 categorías: Mercadeo, Financiero, Dirección y gestión, Gestión Humana, Sociales y tecnológicos. En cada una de las categorías se han incluido los direccionadores que en conjunto se han identificado.

Tabla 22 Direccionadores de Mercadeo

Categoría No. 1: Mercadeo	Direccionadores
	Di 12: <b>Niveles de satisfacción del cliente</b>
	Di 14: <b>Portafolio de servicios</b>

Fuente: elaboración propia.

Para la categoría de Mercadeo los participantes han decidido incluir: el nivel de satisfacción del cliente y el portafolio de productos, argumentando según el modelo de 4P en la que ven oportuno incluir la satisfacción del cliente y el portafolio de servicios, todo lo anterior basado en la generación de valor con base en el modelo de las 4P de mercadeo.

Tabla 23 Direccionadores Financieros

Categoría No. 2: Financiero	Direccionadores
	Di 8: <b>Comportamiento de las finanzas (liquidez, endeudamiento, etc).</b>
	Di 13: <b>Formas de reparto de dividendos entre los accionistas</b>

Fuente: elaboración propia.

Para la categoría de Financiero se han incluido: el comportamiento de las finanzas y el reparto de dividendos de los accionistas; los participantes argumentan que de la gestión

financiera de la empresa se derivan los dividendos para los accionistas, que está fuertemente ligado al comportamiento de las finanzas de la empresa, se establece que estas dos variables están ligadas a las políticas financieras con las cuales se administra la empresa y que dependen de la evolución del negocio.

Tabla 24 Direccionadores de Dirección y Gestión

Categoría No. 3: Dirección y Gestión	Direccionadores
	<b>Di2: Direccionamiento estratégico de Grandesa</b>
	<b>Di 1: Organización, gestión y dirección de Grandesa</b>
	<b>Di 15: Procesos de expansión de la compañía</b>

Fuente: elaboración propia.

La tercera categoría identificada es la de Dirección y Gestión, en las que se incluyen: el direccionamiento estratégico, la Organización, Gestión, y dirección de Grandesa y los procesos de expansión de la compañía; para la agrupación de esta variable se argumenta que el modelo estratégico basado en la visión de la empresa son determinantes en la evolución de la dirección y gestión de la empresa, en donde se definen los procesos de expansión y organización.

Tabla 25 Direccionadores de Gestión Humana

Categoría No. 4: Gestión Humana	Direccionadores
	<b>Di 6: Procesos de capacitación</b>
	<b>Di 4: Desempeño y formas de contratación del Recurso Humano</b>
	<b>Di 3: Clima organizacional en Grandesa</b>

Fuente: elaboración propia.

En la categoría número cuatro se establecen los directores de Gestión Humana y se incluyen: los procesos de capacitación, desempeño y formas de contratación, y clima organizacional; para su agrupación se argumenta que aunque los procesos de capacitación y contratación estén orientados de acuerdo a con factores externos como el mercado laboral y las necesidades de los clientes estos son factores que desempeñan un papel importante en el área de gestión humana, al igual el clima organizacional está influenciada a la gestión del área de gestión humana, se incluye que esta área es de vital importancia dentro de la empresa y su gestión juega un papel determinante dentro de la empresa.

Tabla 26 Directores sociales

Directores	
Categoría No. 5: Sociales	<b>Di 10: Posicionamiento de Grandesa en el mercado de Regional y Nacional</b>
	<b>Di 9: Desempeño de la competencia de Grandesa</b>

Fuente: elaboración propia.

En la categoría de Sociales se incluyen los directores: Posicionamiento de Grandesa en el mercado regional y nacional, y desempeño de la competencia de Grandesa, en esta asociación se argumenta que los resultados de la competencia están altamente influenciados por factores sociales, entendidos como todo aquello que ocurre en las interacciones humanas, se establece que el grado de pobreza, consumismo, empleo y negociaciones influyen el desempeño del sector, se incluye de manera importante que las sociedades de carácter horizontal son representaciones grupales y que por ende son un factor altamente influenciado por condicionantes sociales; finalmente se concluye que el desempeño de la empresa y de la competencia se deriva de las oportunidades sociales que se derivan de las interacción social.

Tabla 27 Direccionadores Tecnológicos

Categoría No. 6: Tecnológicos	Direccionadores <b>Di 5: Equipamiento y maquinaria de aseo</b>
----------------------------------	---

Fuente: elaboración propia.

Finalmente se establece la categoría número seis, como la tecnológica, en la que se incluye el direccionador de Equipamiento y maquinaria de aseo; para agrupar este direccionador se argumenta que los factores tecnológicos establecen la tecnificación de los procesos de limpieza y de ellos derivan el grado de equipamiento y maquinaria, sin embargo se incluye que este direccionador está altamente influenciado a las técnicas y procedimientos de limpieza actuales que se encuentran altamente influenciados y estereotipados en el sector.

A continuación se asociarán las anteriores categorías de variables en dos familias, construyendo de esta forma dos nexos entre ellas y creando los ejes horizontal y vertical de los ejes de Schwartz, en donde se describirán los escenarios positivos y negativos de la evolución de cada familia.

Tabla 28 Categorías de Familias

FAMILIA 1 Dirección y <b>Gestión</b> – Tecnológicas – Sociales	FAMILIA 2 Mercadeo – Financiero – Gestión humana
<b>Di2:</b> Direccionamiento estratégico de Grandesa	<b>Di 12: Niveles de satisfacción del cliente</b>
<b>Di 1:</b> Organización, gestión y dirección de Grandesa	<b>Di 14: Portafolio de servicios</b>
<b>Di 15:</b> Procesos de expansión de la compañía	<b>Di 8: Comportamiento de las finanzas (liquidez, endeudamiento, etc).</b>

<b>Di 5:</b> Equipamiento y maquinaria de aseo	<b>Di 13: Formas de reparto de dividendos entre los accionistas</b>
<b>Di 10:</b> Posicionamiento de Grandesa en el mercado de Regional y Nacional	<b>Di 6: Procesos de capacitación</b>
<b>Di 9:</b> Desempeño de la competencia de Grandesa	<b>Di 4: Desempeño y formas de contratación del Recurso Humano</b>
	<b>Di 3: Clima organizacional en Grandesa</b>

Fuente: elaboración propia.

A continuación se describirán los escenarios positivos y negativos de la evolución de cada familia, con base en la situación presente de cada variable. Para establecer la situación futura de los direccionadores de cambio de cada Familia de la empresa GRANDESA al horizonte del año 2030, se han descrito las posibles condiciones discutidas con la nueva junta de socios de la empresa, para lo cual se les ha planteado el estado descrito y analizado en la etapa uno del proyecto donde se describe cada direccionador, de su discusión y aprobación se establecen los escenarios posibles tanto positivos, como, negativos de los direccionadores de las Familias.

#### **Escenario 1 (Cenicienta de viaje en Londres)**

Los cambios en el entorno económico y empresarial de los últimos años han llevado a las empresas a la necesidad de realizar ajustes en casi todos sus aspectos para mantener niveles elevados de competitividad. Desde las condiciones laborales de sus empleados, hasta los mecanismos administrativos y gerenciales implementados desde las esferas han pasado a ser blancos de revisión casi como un pre-requisito para que una empresa sobreviva a los cambios que se han producido en la economía internacional.

Lo anterior ha llevado a una reingeniería institucional de las empresas que ha obligado a difuminar un poco las fronteras verticales entre los diferentes niveles de las compañías y a pasar a esquemas de funcionamiento que tienden a la horizontalidad de las relaciones entre los diferentes niveles de la otrora pirámide empresarial.

En la actualidad, se ha hecho evidente que quienes mejor pueden conocer el modo más adecuado de satisfacer las necesidades de los clientes de una empresa es el empleado que ejecuta directamente el servicio para el cliente y tiene contacto directo con él. Esto implica, que las decisiones a nivel directivo no deberían ser tomadas exclusivamente por una junta aislada del trabajo de campo, sino que estos organismos directivos deben retroalimentarse con los empleados con el fin de tomar decisiones basados en una información certera. Para ello, se hace necesario el establecimiento de canales de comunicación entre todos los sectores de la empresa que garanticen el flujo adecuado, oportuno y pertinente de dicha información.

Además, en la actualidad, el cliente ya no se conforma exclusivamente con pagar por recibir un determinado servicio o producto. Ahora el cliente quiere formar parte en la construcción del mismo, quiere intervenir en distintas fases de los procesos y de ese modo buscar la satisfacción plena de la necesidad que espera resolver por medio de una empresa. Las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones se han convertido en la principal herramienta tanto para el cliente, como para la empresa, que les permite construir de manera conjunta la realidad en la cual los unos logran satisfacer sus propias necesidades y los otros cumplir sus objetivos económicos.

En ese contexto, la compañía Grandesa, se ha planteado como objetivos lograr un posicionamiento por calidad, buen servicio, agilidad e innovación, para lo cual se requiere contar con un personal capacitado y con experiencia que garantice la satisfacción de los clientes en la prestación de los servicios ofrecidos por la compañía.

Sin embargo, la realidad para la compañía no obedece exactamente a ese escenario deseado. Por el contrario los órganos administrativos de Grandesa no han sido tan rápidos para adaptarse al entorno cambiante como las circunstancias en transformarlo.

Debido a ello, el modelo administrativo y gerencial continúa siendo estrictamente vertical, no hay canales de comunicación que lleven la información desde los empleados de campo hasta los entes directivos, razón por la cual la toma de decisiones ha perdido pertinencia frente a las expectativas de los clientes. Ello se ha traducido en pérdida de confianza, prestigio, deterioro de la imagen y, a la postre, en un deficiente desempeño económico de la empresa.

Lo anterior ha llevado a una pérdida de terreno en el mercado, que se ha visto acrecentada por la consolidación de la competencia en el otrora nicho de Grandesa. Resta decir que los objetivos de expansión regional de la compañía parecen estar lejos de cumplirse, toda vez que se ha dado un retroceso, y la situación financiera de la empresa no es nada prometedora en este momento.

### **Escenario Pesimista (Alicia en el lejano oeste)**

El mundo de los negocios y el entorno económico nacional e internacional han cambiado. Las empresas de la actualidad tienen que adaptarse a esos cambios si quieren mantenerse vigentes en un entorno cada vez más competitivo. Sin embargo, en el caso de muchas empresas la tradición pesa más que la realidad y los procesos de adaptación a ésta se dan tan lentamente que el entorno antes favorable a su actividad, se vuelve hostil muy rápidamente. En otros casos, el cambio simplemente nunca se da.

El entorno ha cambiado más rápido de lo que lo ha hecho Grandesa. Mientras en la actualidad los esquemas administrativos y gerenciales exitosos son aquellos que han tomado una forma mucho más horizontal, Grandesa ha continuado con esquemas tradicionales en los que las decisiones se toman exclusivamente desde arriba.

Ello ha desencadenado un efecto de cascada sobre toda la estructura orgánica y funcional de la compañía que la ha llevado a una caída libre.

El sistema administrativo es obsoleto, las decisiones no consideran el conocimiento de campo de los empleados y ello ha llevado a una desmotivación generalizada de estos últimos que se ha dedicado exclusivamente a cumplir las órdenes que llegan desde arriba.

De ese modo, se ha configurado una brecha entre la compañía y los clientes, ya que, si bien los empleados conocen de primera mano la minucia de las expectativas de los clientes, los entes directivos y administrativos de la compañía las desconocen totalmente y han bloqueado los posibles canales de comunicación que les permitirían acceder a dicho conocimiento.

Asimismo, la compañía no ha empezado a hacer un uso adecuado de las nuevas herramientas que ofrece el entorno como las redes sociales y los diferentes medios virtuales, lo cual ha generado una desconexión de la compañía con la demanda de sus servicios al empezar a desaparecer de la escena.

Todo lo anterior se presenta mientras nuevos proyectos de emprendimiento en este mismo sector han hecho uso de las alternativas provistas por las nuevas circunstancias del entorno empresarial contemporáneo y han logrado desplazar a Grandesa del lugar preferencial que antes tenía en el mercado.

Al no ser capaz de responder integralmente a los cambios, Grandesa se verá obligado a aplazar sus proyectos de expansión y preocuparse, en primer lugar, por mantenerse a flote en un entorno que ahora no es favorable para sus esquemas tradicionales de administración y gerencias y, en general, para su manera de buscar la satisfacción plena de sus clientes mediante la prestación de los servicios que ofrece.

### **Escenario Optimista (Mickey y sus amigos, siendo líderes empresariales)**

La necesidad de satisfacer a los clientes y de lograr un posicionamiento, llevaron a Grandesa a establecer objetivos estratégicos a largo plazo, enfocados en un plan de acción de mejora, orientado a una expansión de la compañía, servicio de calidad que la diferencie de la competencia y mecanismos de satisfacción al cliente, guiados por una prestación de servicio con experiencia, eficacia y completamente capacitado.

El mundo de los negocios y el entorno económico nacional e internacional han cambiado y los clientes cada vez son más exigentes. Las empresas de la actualidad tienen que adaptarse a esos cambios si quieren mantenerse vigentes en un entorno cada vez más competitivo. Sin embargo, en el caso de muchas empresas la tradición pesa más que la realidad y los procesos de adaptación a ésta se dan tan lentamente que el entorno antes favorable a su actividad, se vuelve hostil muy rápidamente. En otros casos, el cambio simplemente nunca se da.

Grandesa ha sido una empresa líder en el sector de servicios de aseo en Bogotá desde hace varios años. Dado su buen desempeño económico y la eficiencia y calidad con que han prestado tradicionalmente sus servicios, la compañía estaba en posición de pensar una expansión en dos etapas; primero, a nivel regional y después en todo el país.

Sin embargo, el viento de los negocios ha cambiado, las expectativas de los clientes han evolucionado y los estándares de calidad y eficiencia de los últimos años son diferentes a los de antes. A lo anterior debe sumarse que se requieren nuevas herramientas dado el ascenso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

En este marco, Grandesa ha pasado a constituirse en un ejemplo de adaptación a los cambios en el clima empresarial y económico. El comportamiento de sus finanzas ha demostrado un buen desempeño en el cobro a sus clientes, reflejando una mayor liquidez, envuelta en mayores necesidades operativas, pero bajo una buena gestión. Rápidamente la empresa ajustó su esquema administrativo y gerencial, planteando uno más horizontal que ha permitido flexibilizar una serie de aspectos de manera que se ajusten a la realidad actual.

En ese sentido, la operación de la empresa se ha planeado por medio de objetivos estratégicos, logrando ser líder en el mercado gracias a su posicionamiento estratégico, acompañado de la mejor atención, junto a los mejores equipos. Las nuevas metas estratégicas por objetivos han permitido desarrollar nuevos puestos de mercado, que han sido establecidos por medio de proyectos correlacionados con los objetivos. La cobertura y reconocimiento en la plaza de Cundinamarca y la apertura de los puntos en Ibagué, Cali, Barranquilla y Medellín, son todo un éxito, al lograr una demanda cada vez más mayor, con un posicionamiento positivo por la calidad de los servicios prestados.

Asimismo, la comunicación se ha convertido en uno de los pilares de la compañía, esto ha permitido que el conocimiento de campo adquirido por los empleados, pueda llegar a los cuadros directivos donde es valorado, interpretado y se utiliza como herramienta para la toma de decisiones. De ese modo, la dirección de la compañía se ha vuelto más abierta, y las decisiones se toman de manera más democrática. Como es de esperar, la consecuencia lógica de ello es que tanto los altos mandos, como los operarios, sienten gran responsabilidad al ser partícipes en la toma de decisiones de la empresa.

La motivación renovada de los empleados, sumada a los nuevos esquemas de capacitación implementados por la compañía han dado como resultado un personal que trabaja de manera más eficiente y con una mayor calidad, logrando así no solo mejorar los niveles de satisfacción de los clientes, sino también una reducción en los costos operacionales de la empresa. Los clientes ahora se sienten más identificados con Grandesa, se sienten a gusto con su servicio eficaz, en los tiempos de limpieza y orden en los centros de propiedad horizontal.

Lo anterior ha conllevado a un aumento del margen de utilidad, lo que a su vez se ha visto reflejado en mejores resultados para los accionistas. Además ha hecho a la compañía más atractiva para nuevos inversionistas. Para completar este buen panorama, Grandesa no ha entendido de manera equivocada este despliegue económico, y en lugar de convertirlo simplemente en mayores ingresos para sus accionistas, las utilidades se han reinvertido en comunicación, publicidad, equipos y capacitación, completando así la espiral virtuosa de esta compañía.

#### **Escenario 4 (Sombrero Loco en la ciudad de las maravillas).**

El afán por expandirse y por lograr un posicionamiento estratégico al 2030, ha llevado a Grandesa a sobreponer objetivos a largo plazo, fuera de su alcance, saliéndose de sus manos la mejora en aspectos como la atención al cliente con los mejores equipos y con el mejor personal, ni estrategias de respuesta que permitan prever escenarios sin necesidad de conocer completamente las necesidades del cliente.

Así mismo, la organización y gestión de la empresa no está siendo la adecuada, al estarse tomando decisiones de manera autoritaria, motivo por el cual se tomó la decisión de realizar importantes ajustes en materia administrativa y gerencial, que le han permitido desarrollar los canales de comunicación horizontal entre sus cuadros directivos y sus empleados, así como la interacción de doble vía Compañía-Cliente, lo cual se ha traducido en elevados niveles de satisfacción de sus clientes tradicionales, así como la vinculación de nuevos clientes.

Por su parte, al ampliar su capacidad, Grandesa también ha ampliado su portafolio, lo cual le ha valido un espacio en nuevos mercados, por tanto nuevos y cliente y, como es lógico, nuevos ingresos.

Lo anterior, sumado a la fuerte estrategia de presencia en medios virtuales y redes sociales, ha consolidado la imagen de la compañía como líder del mercado en este sector, así como pionera en la forma contemporánea de hacer negocios, convirtiéndose en un referente para emprendedores y competidores, así como en una compañía de proyección nacional dada su expansión y consolidación en el mercado de Cundinamarca.

Asimismo, Grandesa ha desarrollado una estrategia de capacitación para sus empleados que, en conjunto con la contratación de largo plazo, ha permitido que el know how de la empresa se vea reflejado en todos los niveles de acción de la compañía, lo cual se traduce, de una lado, en mayor confianza de parte de los clientes y, por el otro, en mayor eficiencia y productividad en la prestación de servicios, lo que redundará en menores costos, mayor margen de utilidad y una buena salud financiera para la empresa.

## 6.4. Árboles de pertinencia

Partiendo del método de escenarios en el que se representan los futuros posibles de la empresa Grandesa al horizonte del año 2030, se vislumbra la relevancia de encontrar un camino conducente a la consecución del escenario altamente deseado. Para lograr este objetivo hemos desarrollado la siguiente guía metodológica en la que se plantea la ejecución del método de Árboles de pertinencia, método de representación de una empresa en forma de árbol; tendencia altamente influenciada por la cultura japonesa que representaba las estructuras organizacionales de esta forma.

Los árboles de pertinencia es una técnica que subdivide un amplio tema en diversidad de subtemas cada vez de menores complejidades, en si este sistema permite desglosar un objetivo por medio de la ejecución concéntrica de las causas que conllevarían a la realización de este objetivo macro. La gran utilidad de esta metodología es que nos indica desde todos los diferentes ámbitos que acciones estratégicas debemos llevar a cabo para lograr la realización de nuestro escenario deseado, a la vez que desglosa en niveles cada vez mayores las acciones estratégicas.

El resultado de esta herramienta es un árbol que se asemeja en su gran mayoría a un esquema de estructura organizacional, en el que se representa una distribución jerarquizada, permitiendo obtener mayor grado de abstracción acorde se va descendiendo en el árbol, de manera que permite la obtención consiguiente de mayor información con base a la ubicación más bajo del árbol.

Esta herramienta busca un alto grado de detalle que cuestione la pertinencia de cada división, consecuentemente las condiciones y opciones que posibilitan el árbol, son determinadas con base al nivel de detalle que se logre de la abstracción del mismo, como por ejemplo el llegar a términos cuantificables que permitan el seguimiento de la puesta en marcha de los resultados obtenidos.

La siguiente metodología se divide en la formulación de 3 fases básica, en las que se parte de los siguientes supuestos:

- Las consecuencias de las acciones deben coincidir con los objetivos previstos, sino que deben ayudar a alcanzarlos (Gabiña, 1998)
- Debe existir coherencia entre la misión, la estructura, el modelo del negocio y las acciones estratégicas.
- Toda acción deben ser consecuencia de un objetivo o meta.

Por otra parte este taller parte del objeto de abrir un espacio de reflexión sobre la misión y finalidad de la empresa Grandesa, con base en los objetivos estratégicos de la empresa y el escenario deseable para el horizonte del año 2030, con base en esto el proceso de elaboración del árbol de pertinencia comprende incluir un proceso de verificación y coherencia con los lineamientos estratégicos.

### **Fase 1. Definir el objetivo central**

En esta fase se establece la identificación de los objetivos estratégicos con base en el escenario deseable que cumpla con coherencia en la visión y misión de la organización. De esta manera se agrupan en un objetivo central los objetivos de la visión, misión y el escenario deseable.

Tabla 29 Objetivo central

	<b>Objetivos</b>	<b>Propósitos</b>	<b>Objetivo comunes</b>	<b>Objetivo central</b>
<p><b>Visión</b></p> <p>Ser reconocidos en un plazo de cinco años en el mercado nacional de administración y servicios generales en propiedad horizontal (P.H.) con el propósito de posicionar nuestra organización como una empresa líder en el suministro de servicios de administración, contabilidad, asesoría legal, aseo, mantenimiento preventivo y correctivo a unidades inmobiliarias, sometidas o no al régimen de P.H., contando para ello con personal idóneo, calificado y tecnología de punta a fin de asegurar la excelencia del servicio y la satisfacción de nuestros clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento de la empresa</li> <li>• Ser reconocida a nivel regional y nacional.</li> <li>• Contratación de personal especializado.</li> <li>• Expandirse a nivel nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar un servicio de calidad y eficaz.</li> <li>• Capacitaciones contantes.</li> <li>• Personal capacitado y con experiencia.</li> <li>• Satisfacción del cliente.</li> <li>• Fidelidad del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de personal especializado.</li> <li>• Proceso de selección formal.</li> <li>• Posicionamiento estratégico, reflejado por un servicio de calidad y eficaz.</li> <li>• Fidelidad del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento en el mercado</li> <li>• Lograr perdurabilidad en el tiempo</li> <li>• Lograr reconocimiento a nivel nacional.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión de la compañía.</li> <li>• Diferenciarse de la competencia.</li> </ul>	
<p><b>Misión</b></p> <p>Proporcionar a las unidades inmobiliarias en todos sus prototipos asistencia integral especializada en servicios generales y de administración con procesos de profunda confiabilidad cimentados en altos estándares en seguridad, salud y medio ambiente, respetuosa de los derechos humanos y laborales de nuestros empleados y contratistas y del público en general buscando satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas generando condiciones seguras, mejorando continuamente los procesos y</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer el mejor servicio al cliente en el sector de limpieza de PH.</li> <li>• Compromiso en los objetivos comunes de la empresa.</li> <li>• Cumplimiento y diligencia en la asistencia de los servicios administrativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones internas al capital humano en su totalidad</li> <li>• Generar una única identidad corporativa</li> <li>• Contar con el personal idóneo y capacitado</li> </ul>		

<p>cumpliendo la legislación vigente aplicable en propiedad horizontal y servicios de aseo, cafetería, mantenimiento preventivo y correctivo y conserjería.</p>	<p>ofrecidos.</p>	<p>para las labores administrativas</p>		
<p><b>Escenario deseable</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento de Grandesa en el sector de limpieza.</li> <li>• Expansión de la empresa a nivel nacional.</li> <li>• Diferenciarse de la competencia</li> <li>• Mayores dividendos para los accionistas</li> <li>• Ofrecer un servicio al cliente de calidad y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser líderes en el sector de servicios generales de PH a nivel nacional</li> <li>• Ganar mercado</li> <li>• Obtener mayores utilidades</li> <li>• Mejorar competitividad a nivel</li> </ul>		

	experiencia. • Fidelidad y satisfacción del cliente.	nacional		
--	---	----------	--	--

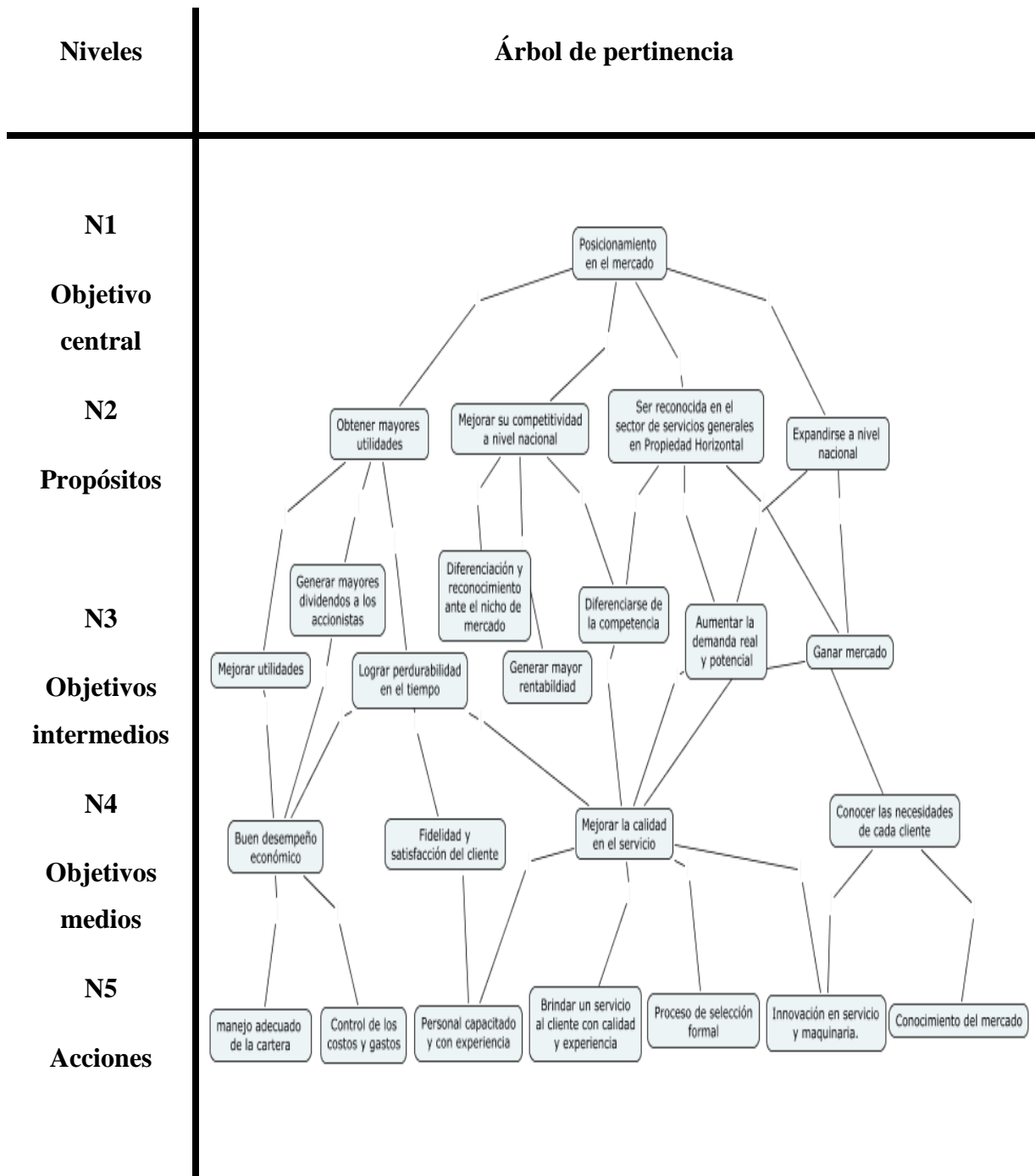
Fuente: elaboración propia.

## **Fase 2. Identificación de medios, acciones y responsables.**

Esta fase pretende identificar las herramientas, acciones y responsables para alcanzar el objetivo común.

*“Se distinguen en esta fase, las finalidades (niveles superiores que engloban la política, las misiones, los objetivos) y los medios (niveles inferiores, que reagrupan a los medios, a los subsistemas y a los subconjuntos de acciones, así como las acciones elementales). Los diferentes niveles corresponden por tanto a objetivos cada vez más detallados del sistema de decisión o a los medios necesarios para ponerlos en marcha (el árbol se descompone generalmente entre 5 a 7 niveles).” Fondo Europeo de Desarrollo Regional (2003).*

Tabla 30 Árbol de pertinencia



Fuente: elaboración propia.

### Fase 3. Plantear las acciones con referencia a los responsables

En esta fase debemos tener claridad de que cada acción planteado corresponde a l camino que hemos generado a lo largo de la construcción del horizonte estratégico del año 2030 de la empresa Grandesa, sin embargo es importante responsabilizar cada acción resultante del árbol de pertinencia como punto de partida de control y seguimiento por parte la compañía.

*Tabla 31 Acciones estratégicas*

Acciones estratégicas	Responsables	Modelo de seguimiento
1. Capacitaciones constantes	Área de recursos humanos.	Evaluación de personal.  Porcentaje de trabajadores que reciben capacitación.  Inversión y horas en capacitación. (Inducción, formación y retroalimentación).  Inversión y horas de capacitación por persona.  Porcentaje de necesidades de capacitación atendidas.
2. Conocimiento del mercado.	Profesionales con experiencia, accionistas, personal especializado, junta administrativa y Operarios.	Encuestas sobre el servicio.  Indicador de calidad (Porcentaje de interacción con solución)  Indicador de satisfacción

		<p>(Porcentaje de clientes que contactan la empresa para expresar alguna queja o reclamo</p> <p>Retención de clientes (clientes que solicitan retirar el servicio, contra el total de clientes que lo solicitan)</p> <p>Rotación trabajadores</p>
3. Manejo adecuado de la cartera	Área financiera y área comercial.	<p>Días de cobro: (Clientes/Ventas diarias)</p> <p>Rotación de cartera: (Ventas a crédito/Promedio cuentas por cobrar).</p>
4. Innovación en servicio y maquinaria	Accionistas, junta directiva, Operarios, junta administrativa.	<p>Indicador de calidad</p> <p>Costo-beneficio de la innovación (cuantificación monetaria de los recursos utilizados, en relación a los beneficios obtenidos por implementarlo; ingresos por innovación del proceso/inversión en innovación)</p> <p>Índice de generación de</p>

		innovación. (Eficacia: (Número de innovaciones/oportunidad de innovaciones identificadas) x 100)
5. Proceso de selección estandarizado.	Área de recursos humanos.	<p>Rotación trabajadores. (Empleados despedidos/número de trabajadores)</p> <p>Cumplimiento del programa de contratación y formación. (número de actividades ejecutadas/número de actividades programadas)</p> <p>Efectividad de la contratación y formación. (número de contrataciones efectivas/número total de contrataciones ejecutadas)</p> <p>Evaluación de desempeño individual</p>

Fuente: elaboración propia.

## 7. Conclusiones y recomendaciones

*“las empresas sobresalientes son aquellas que se concentran en una idea clara, coherente y buscan desarrollarla”* (Rivera; 2012)

El método de prospectiva permite realizar un análisis de realidad actual de las empresas, que permita visualizar los escenarios deseables y establecer objetivos estratégicos y acciones a realizar en el presente para su consecución. Siguiendo este planteamiento realizamos el siguiente análisis que se deriva del estudio realizado:

La administración ha sido catalogada a lo largo del tiempo en multiplicidad de definiciones y por una gran infinidad de autores; un ejemplo claro son las definiciones Fayol, H., & Taylor, F. (1990) que ejemplarán en la maximización de las utilidades y en el conjunto de principios, reglas, procedimientos, probados a través de la experiencia (coordinador y controlar); sin embargo Terry, G.R (1973) se aproxima a la ocurrencia de logros determinados en base de objetivos planteados; por su parte Kaplan, R. S. (2000) se basa en el modelo europeo administrativo, explorando la gestión intercultural, basado en la interdisciplinaridad; Weber, M. (1944) introduce el sentido humanista basado en los modelos ideales de comportamiento y el desarrollo burocrático, con el objeto de maximizar la eficiencia y el rendimiento. Siendo estas aproximaciones elementos diferenciadores del conjunto de corrientes y perspectivas organizacionales a través del tiempo, nos alejamos de realizar un recuento histórico del proceso evolutivo de la administración, pudiendo centrar nuestro análisis en la diferencias existentes de las distintas definiciones y consideraciones administrativas, de las cuales se pueden identificar con mayor claridad contextos históricos, basados en escuelas y corrientes administrativas, que corresponden a problemas afectados bajo contextos y épocas, de manera que establecen los modelos administrativos en “objetos de atención” fundamentados en el interés de los planteamientos desarrollados a través del tiempo (Johnson; Scholes; Whittington; López, & Mazagatos; 2006)

A partir de este recuento de definiciones administrativas podemos contrastar los estudios vinculados del Academy of Management en la afinidad y estudio de la empresa y su forma de

organización, correspondientes de la visión general del éxito, en este sentido el estudio propio se basa en modelos de gestión y dirección centrados según Hernández, A., Saavedra, J. & Sanabria, M. (2007) en tres ejes de interés fundamentales: elementos internos de organización, preocupación por el entorno y el desarrollo integral. Este modelo nos permite diferenciar al Grupo de investigación de la Universidad del Rosario (GIPE) como apéndice del Academy of Management al centrar sus investigaciones en el éxito organizacional, definiéndolo no bajo una visión general, sino planteado por medio de la acción y efecto de sobrevivir, en condiciones de éxito. En síntesis el compromiso de la administración se basa en: “la administración, como ciencia incipiente, presentar una serie de desafíos a la dirección de la organización y a la academia misma. La adaptación, la estrategia, las habilidades comunicativas e incluso la capacidad para irradiar en la organización un sentimiento de éxito, son planteamientos que marcarán el desarrollo de la organización y de la administración como conjunto de saberes que deben facilitar la perdurabilidad de la organización como sistema complejo.” (Castro & Guido, 2011).

Con base en lo anterior centramos nuestro estudio en los adelantos de la erosión administrativa, entendidos bajo la perdurabilidad empresarial, siendo este un patrón de supervivencia o de permanencia a través del tiempo, con resultados y desempeños superiores (Cadena, Guzman & Rivera; 2006), concepto que podemos centrar en la proporción del tiempo, definido este en la vida o duración, concepto que en el fondo atribuye a la persistencia de las cosas. Sin embargo el tiempo es una medida cuantificable de carácter lineal con movimiento, asumiendo así el eternalismo en el tiempo pasado, presente y futuro. De esta manera focalizamos la perdurabilidad empresarial en la habilidad de las empresas para permanecer activas, sin importar los cambios futuros derivados de la incertidumbre (Toca, 2011), derivando la incertidumbre como los suceso que no pueden ser descritos por ser futuros y la habilidad para permanecer, como las acciones del presente. En este sentido la permanencia en el tiempo se deriva de la interacción de la incertidumbre con las acciones realizadas del presente, motivo por el cual se lleva a cabo el planteamiento del modelo de prospectiva.

Durante el estudio nos centramos en la aplicación del modelo prospectivo, con el objeto de analizar las condiciones que garantizan la perdurabilidad de empresa familiar, asumiendo la

importancia de este tipo de organizaciones que representan el 80% de las empresas existentes en el mundo, con representaciones variantes del 40% y 70% del PIB de las naciones, sin embargo basándonos en la problemática de morbilidad al que alude el informe de Bancoldex (2012) en donde se evidencia que tan solo el 30% de ellas logra sobrevivir hasta la segunda generación y el 33% de estas a la tercera generación. De manera que el método prospectivo: “nos permite construir representaciones de los futuros posibles, así como el camino que conduce a su consecución, poniendo en evidencia las tendencias fuertes y los gérmenes de ruptura del entorno general y competencial de la empresa” (Godet, 2011), según este planteamiento la asociación de la perdurabilidad y la prospectiva están fuertemente ligadas en consecuencia de determinar acciones estratégicas que permitan disminuir la incertidumbre (futuro) y construir escenarios deseables que sustenten la permanencia de las organizaciones.

En conclusión el estudio de caso realizado en la empresa Grandesa Ltda. Nos ha permitido identificar las siguientes asociaciones de los estudios administrativos, correspondientes al estudio de la perdurabilidad y su asociación con la prospectiva:

- Los estudios de administración se han centrado en la acción conjunta de las necesidades, basándose en modelos de gestión que orientan las diferentes posturas de la administración según el contexto histórico.
- La Universidad del Rosario y el grupo de investigación GIPE, se aparta de la visión general del éxito y construye una mirada desde el punto de vista de la evolución, fundamentada en la innovación y el desarrollo de capacidades, bajo condiciones de éxito atribuidos en calidad de vida y funcionamiento saludable de la empresa.
- La anticipación se basa en esclarecer el futuro deseado, en este sentido se basa en la coherencia de las acciones del presente que visualizan la razón de las metas y objetivos.
- Las empresas familiares, pertenecen al colectivo de basado en la teoría evolutiva, en este sentido los recursos y capacidades se derivan del enfoque económico, biológico, filosófico y sociológico, de forma que la empresa es el conjunto de interacciones humanas que llevan a los resultados de su desempeño.
- Exponemos y evidenciamos lo expuesto por Godet (2007) en que la prospectiva y la estrategia son indisociables, sin embargo este planteamiento no tiene sentido si la

puesta en marcha de herramientas rigurosas y participativas que motiven y expongan las necesidades de la empresa.

- La prospectiva, cualquiera que sea su método de aplicación, se evoca en la anticipación, estableciendo acciones estratégicas que enfoquen los futuros posibles.
- Las acciones estratégicas planteados para el desarrollo del escenario deseable de la empresa Gradesa Ltda. Se esbozan en el método de prospectiva, en el ejercicio de talleres en el que se hace presente la interacción de expertos en los temas tratados, siendo así como se derivan escenarios y acciones que conllevan de los consensos realizados.
- La estrategia, la perdurabilidad y la prospectiva, se entrelazan en el eje cuantificable “tiempo”, en sentido es la mirada de futuro que argumenta la permanencia en el tiempo, seguido de acciones estratégicas basadas de los talleres de prospectiva.
- Los resultados de prospectiva quedan simples y débiles, si no se alimentan en una implementación y seguimiento coherente de su desarrollo.
- Para la implementación del plan de acción se hace indispensable la interacción de todos los miembros de la empresa.

## Referencias Bibliográficas

- Abercrombie, N., Hill, S. & Turner, B. (1986). Diccionario de Sociología, Cátedra, Madrid, 1986, pág. 214.
- Atala, J. (2001). La teoría psicoprospectiva. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Ayres, Robert U. "Morphological Analysis." *Technological Forecasting and Long Range Planning*. New York: McGraw-Hill, Inc., 1969, Chap. 5, pp. 72-93.
- Bancoldex, (2012). *Gestión de empresas de familia*. (3730) recuperado de: [http://www.bancoldex.com.co/documentos/3730\\_Gestion\\_empresas\\_de\\_familia.pdf](http://www.bancoldex.com.co/documentos/3730_Gestion_empresas_de_familia.pdf)
- Basarab, N. (1996): La Transdisciplinariedad. Manifiesto. Ediciones Du Rocher).
- Berger, G. (1957). La Actitud Prospectiva en *Revue Prospective*, No. 1. Paris.
- Bureau of Labor Statistics. (2012). Startup Rates. Small Business Facts, SBA. March of 2012. Recuperado de: <http://www.sba.gov/sites/default/files/Startup%20Rates.pdf>
- Cadena, J., Guzman, A. & Rivera, H. (2006). ¿es posible medir la perdurabilidad empresarial?. Revista científica UCES, Vol. X no. 1, Febrero de 2006.
- Cantillo E., Diana Carolina. (2011). "Un país de pymes" Diario el Espectador, 17 de julio de 2011, tomado de <http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articulo-285125-un-pais-de-pymes>.
- Castro R. & Guido A. (2011). Perspectivas para el desarrollo de la administración y retos para la dirección de las organizaciones. Revista Universidad y Empresa, No. 20, pp. 145. Bogotá (Colombia). 2011. Rescatado el 18 de junio de 2014 disponible en: <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1873/1695>

- Collins; J. & Porras; J. (1994). *Built to Last : Successful Habits of Visionary Companies*; Editor Harper Collins. New York: Editorial Reimpresa.
- DE JOUVENEL, Hugues. “Invitación a la prospectiva”, Editions Futuribles, Paris, 2005.
- Emery, F. & Trist, E. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, 18 (21), 21-32.
- Fernández, P. & Casanova L. (2012). Algunas claves de la longevidad de las grandes empresas familiares brasileñas. *Available from: OAIster, ISSN: 3971255*.
- Flechtheim, O. K. (1945). Teaching the Future. Houston. *Journal of Higher Education*.
- Gavigan, J. (2001). “Panorama de la prospectiva en Europa, principios y visión general”. Instituto de prospectiva tecnológica de Sevilla, centro común de investigación de la comisión europea. *Economía Industrial* No. 342, 2001 Vol.1.
- Gabiña, J. (1998). “*Prospectiva y ordenación del territorio, hacia un proyecto de futuro*”. Marcombo, S.A., Barcelona, España. ISBN: 84-267-1144-8
- Giget, M. (1989). Arbres technologiques et arbres de compétences. Deux concepts à finalité distincte. *Futuribles*, nº 137, noviembre de 1989.
- GINER, Salvador, LAMO DE ESPINOSA, Emilio y TORRES, Cristóbal. *Diccionario de sociología*, Alianza, Madrid, 1998, págs. 688-689.
- Ginson, I. (2007). Time, Objects, and Identity. University of Oxford, A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy. Disponible en: [http://philsci-archive.pitt.edu/3817/1/Time, Objects, and Identity.pdf](http://philsci-archive.pitt.edu/3817/1/Time,_Objects,_and_Identity.pdf)
- Gil-Bolívar, F. (2002) “Arquitectura estratégica: una mirada panorámica” Bogotá: Universidad Nacional Abierta y a distancia, 2002, págs. 15-39
- Gil-Bolívar, F. (2007). “Diplomado Regional en Gestión del Conocimiento” Talleres de aplicación – Modulo No. 7, del doctor Fabio Alberto Gil-Bolívar en desarrollo Colciencias – Universidad de la Sabana 2006
- GIL-BOLÍVAR, Fabio Alberto. “Inteligencia científica, tecnológica y regional”. En: VARIOS AUTORES. Manual del participante. Diplomado en gestión del Conocimiento, COLCIENCIAS-Universidad de La Sabana, Bogotá, D.C., pág. 670.

- Gil-Bolívar, F. (2013). Modelo general de prospectiva estratégica. Universidad Central; maestría en gestión de organizaciones. Bogotá, D.C., Abril de 2013
- Gil-Bolívar, F. (2013a) “Aboles de competencia de Giget” Universidad Central; maestría en gestión de organizaciones. Bogotá, D.C., 20 de Abril de 2013
- GIPE. (2009). Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas. *Universidad del Rosario*, (39), ISSN: 1794-1318.
- GIPE. (2013). *Documento descriptivo de las líneas de investigación*. Universidad del Rosario, Recuperado de: [http://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/0c/0c378471-0552-4c3b-bc69-1a10db13e1ea.pdf](http://www.urosario.edu.co/urosario_files/0c/0c378471-0552-4c3b-bc69-1a10db13e1ea.pdf)
- Godet. M. (1989) Prospectiva: ¿Por qué? ¿Cómo? Siete Ideas Clave. En *Futuribles*. Cuadernos de Administración No. 21. Universidad del Valle.
- GODET, Michel. De la anticipación a la acción, Manual de prospectiva y estrategia, Marcombo, Barcelona, 1993; Manuel de prospective stratégique. Vol I. Une indiscipline intellectuelle, Dunod, París, 1997. pág. 42.
- Godet, M. & Durance, P. (2007). Prospectiva estratégica: problemas y métodos. *Cuadernos de LIPSOR*, 2(20).
- Godet, M. (2000). Caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Librairie des Arts et Métiers, cuadernos LIPS, No 5, Abril de 2000.
- Godet, M. (2011). Prospectiva estratégica: problemas y métodos. Investigación prospectiva II, Mayo 2011. Disponible en: [http://es.slideshare.net/beto\\_Lorka/prospectiva-estrategica-problemas-y-mtodos-michel-godet?related=1](http://es.slideshare.net/beto_Lorka/prospectiva-estrategica-problemas-y-mtodos-michel-godet?related=1)
- Gómez-Betancourt, G., López, M., Betancourt, J. & Millan, J. (2012). Estudio sobre el desempeño de las empresas familiares colombianas, que cotizan en la bolsa de valores, frente a las empresas no familiares. *Revista Entramado* 2012, 15(1).
- Grandesa Ltda. (2014) En la aplicación de: Guía metodológica Direccionadores de Grandesa Ltda. Al horizonte del 2030. Bogotá, 21 de Julio de 2014

- Grandesa Ltda. (2014a) En la aplicación de: Guía metodológica Abaco de Reigner Grandesa Ltda. Al horizonte del 2030. Bogotá, 18 de Octubre de 2014.
- Grandesa Ltda. (2014b) En la aplicación de: Guía metodológica ejes de Peter Schwartz Grandesa Ltda. Al horizonte del 2030. Bogotá, 15 de Noviembre de 2014.
- Fayol, H., & Taylor, F. (1990). Principios de la administración científica: administración industrial y general. Editorial El Ateneo.
- Fondo Europeo de Desarrollo Regional. (2003). *Guía práctica para talleres de prospectiva estratégica*. Una manera de hacer Europa. IMPIVA Generalitat valencia. Recuperado de: [ompn.aidico.es/fichero\\_descarga2.php?id...55](http://ompn.aidico.es/fichero_descarga2.php?id...55).
- Hernández, A., Saavedra, J., Sanabria, M. (2007). Hacia la construcción del objeto de estudio de la administración: una visión desde la complejidad. *Revista fac.cienc.econ*, 15(1), p.91-112.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., López, Y. M., & Mazagatos, V. B. (2006). Dirección estratégica (Vol. 5). Madrid: Prentice Hall.
- INALDE, 2012. *Grupo de empresas familiares*; Inalde, business school; Universidad de la Sabana. Bogotá, Colombia.
- Kantis, H. 2002. Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia. Banco Interamericano de Desarrollo, 658.114 K283—dc21, marzo 2002.
- Núñez-Nickel, M. & Gutiérrez, I. (1996). Análisis de supervivencia empresarial en la población de diarios españoles. *Estadísticas españolas*, 38(141),p.115-137.
- Michel, G. (1985). *Prospective et planification stratégique*. Francia: Économica.
- Mintzberg, H. (1994). Rethinking Strategic Planning Part I. Pitfalls and Fallacies. *Long range planning*. 27 (3);12-21.
- Miklos, T. (1991). *Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño de futuro*. Ciudad de México: Editorial Limusa.

- Miller, D. & Le-Breton; (2005). *“Managing for the long run: lessons in competitive advantage from great family businesses.”* Cambridge:Mass. Harvard Business School Press.
- MOJICA SASTOQUE, Francisco José. Consideraciones teóricas del modelo prospectivo, ICFES-ICETEX, Bogotá, D.C, 1992 (mimeo)
- Lisowska, Malgorzata. (2010) "Provincia del Guavio ya tiene una visión 2020."Universidad, Ciencia y Desarrollo, ISSN 1909-0501, V. 5 Fascículo 12 (2010)(2012)
- Lawlles, J.F. (1982). *Statistical Models and Methods for Lifetime Data*. New york: Wiley.
- LEVI-STRAUSS, Claude. Les structures élémentaires de la parenté, Mouton, 1949; Anthropologie Structurale, Libraire Plon, París, 1958. Versión en español: Antropología estructural, EUDEBA, Buenos Aires, 1968, pág. 13.
- Restrepo L., Vélez R., Méndez C., Rivera H. & Mendoza L., (2009). Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas Colombianas. *Editorial Universidad del Rosario*, (39), ISSN, 0124-8219.
- Rivera, H. (2006). ¿Empresas o mitos? Elementos comunes de las empresas más antiguas del mundo La importancia de la desmitificación. *Universidad y empresa*, 5(11), p. 303-314.
- Rivera, H. (2007). La perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa. *Revista Eos*, (1), SSRN. 1646117.
- Rivera, H. (2008). Longevidad Empresarial. *Editorial Universidad del Rosario*. (43), doi: 10.2139.
- Rivera, H. (2010). Cambio estratégico y turbulencia. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, XVIII (1), 87-117.
- Rivera, H., & Malaver, M. (2011). La investigación en la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario: pasado, presente y futuro. ISSN0124-8219.
- Rivera H. & Cardona D. (2012). Protocolo de investigación. *Universidad del rosario*, (145), ISSN: 0124-8219.

- Rivera, H. (2012). Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos. (Spanish). *Cuadernos De Administración*, 28(47), 103.
- Rivera, H. (2012a). Perdurabilidad empresarial: la historia de las empresas mexicanas y colombianas más antiguas. *Ide@s CONCYTEG* 7 (83), págs.: 596-610.
- ROSENBLATT, P. C.; DE MIK, L.; ANDERSON, R. M. y JOHNSON, P. A. (1994): “The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Faces”. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- Schwarz, B., Svedin, U. & Wittrock, B. (1982). *Methods in futures studies: Problems and applications*, pp. 175. Westview Pr.
- Schwartz, P. (1991). *The Art of the Long View*. Michigan: Doubleday/Currency.
- Simons, R., Dávila, A., & Kaplan, R. S. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Tapies, J. (2010). En busca del secreto de la longevidad empresarial. (Spanish). *IESE Insight*, (7), 56-63.
- Terry, G. R., & Sierra, E. M. (1973). *Principios de administración*. Editorial El ateneo.
- Toca, C. (2011). Perspectiva para el estudio de la realidad y la perdurabilidad de las organizaciones. *Editorial Universidad del Rosario*, (98), ISSN: 0124-8219.
- TORRES de MARÍN, G.; ESCOBAR, M. 2003. *La empresa familiar en Colombia*. Ed. Siglo XX. Medellín. 380p.
- Palacios Echeverri, Alfonso J. (1998). *El Árbol de Competencias*. Tomado de la obra “Prospectiva organizacional”. Publicaciones de instituto latinoamericano de investigación y capacitación administrativa, San José Costa Rica, 1998.
- Pérez, M. (s.a.). *Empresa y familia en México. Una visión desde la antropología*. *Universidad Iberoamericana México*, 22(43), p.319.

- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. Los angeles: Editor Harpes Collins.
- Pierre, C. (2009). Le sens du developpement durable pour l'entreprise. *Le cercle des Entrepreneurs du futur*, (9).
- Van der Heijden, K. (1996). *Scenarios: The art of strategic conversation*. England: Chichester.
- Vélez, Á. (2005). Aprendizajes estratégicos para la perdurabilidad: reseña de investigación de casos latinoamericanos. *Univ. Empresa*, 4 (9), p.86-99.
- Vergara, J.C. en colaboración con Maza, Francisco y Fontalvo, Tomas (2010) "Futurología: Origen, Evolución y Métodos" en *Revista PALABRA*. No. 11.
- Venkataraman, S., Van de Ven, A., Buckeye, J. & Hudson, R. (1990). Startig Up in a Turbulent Environment: A Process Model of failure Among Firms With High Customer Dependence. *Journal of Business Venturing*, 5,p.277-295.
- Wack, P. (1985). *Scenarios. Shooting the Rapids*. Cambridge: Harvard Business Review.
- Weber, M. (1944). *Economía y sociedad: tipos de comunidad y sociedad*. Universidad de la República, Uruguay Instituto de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.