

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ASOCIATIVA DE
TRABAJO SERVICIOS MÚLTIPLES EL PORVENIR EN LA CIUDAD DE CÚCUTA

ÁLVARO JOSÉ GIRALDO CUAICUAN

JOHN FREDY MARIN MORA

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE
NEGOCIOS - ECACEN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE MERCADEO - EGEM
SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2019

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ASOCIATIVA DE
TRABAJO SERVICIOS MÚLTIPLES EL PORVENIR EN LA CIUDAD DE CÚCUTA

Presentado por:

ÁLVARO JOSÉ GIRALDO CUAICUAN

JOHN FREDDY MARIN MORA

*Trabajo de grado Proyecto de Investigación para optar el Título de Especialista en Gerencia
Estratégica de Mercadeo - EGEM*

RUTH EDILMA ERAZO PIAMBA

MG. Diseño, gestión de proyectos

Director

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE
NEGOCIOS - ECACEN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE MERCADEO - EGEM
SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2019

Dedicatoria

*A Dios en primer lugar, a mi familia y todas las personas que mediante su tiempo y dedicación han hecho parte de este trabajo de investigación permitiendo obtener grandes resultados para la organización y el entorno. En especial quiero agradecer a la directora de proyecto, Ruth Edilma Erazo quien mediante su inteligencia y disposición a servir ha sido posible obtener este resultado. - **John Fredy Marin Mora***

*A Dios en primer lugar por darme la oportunidad de obtener este logro, a mi familia, a mi esposa Yomara, a mi padre Álvaro y a mi Madre María Nohemí que está en el cielo y en general a todos mis hermanos por apoyarme de forma incondicional. A la empresa de servios múltiples el porvenir miles de Gracias Dios los bendiga por abrirnos las puertas para realizar el presente proyecto de investigación. **Álvaro José Giraldo C.***

Resumen

La planeación estratégica es una herramienta que permite realizar análisis detallados de una empresa u organización, la cual recolecta información de valor para comprender el estado en el que se encuentra y pone de frente lo que se debe hacer para poder lograr lo que la organización desea conseguir en el tiempo.

A partir de este análisis pretende determinar si la gestión, actividad y participación de la empresa Asociativa de Trabajo Servicios Múltiples El Porvenir en el mercado actual, va encaminado con lo planteado en la misión y visión que la misma adoptó, permitiendo examinar a fondo a la organización con argumentos válidos, para así determinar si su accionar la hace ser competente en el campo empresarial existente.

Es de gran importancia diagnosticar a las empresas, para sí poder evaluar si su estado actual es positivo o negativo y que tanto está aportando para poder llegar a ese futuro proyectado por la entidad en sus inicios. Es por esta razón, que la planeación estratégica se convierte en la herramienta indispensable para poder establecer una ruta, que permita a las organizaciones alcanzar los logros anteriormente planteados.

Palabras Claves: Planeación Estratégica, cuadro de mando integral BSC, formulación de planes tácticos, planeación táctica, Objetivos estratégicos,

Abstract

Strategic planning is a tool that allows detailed analysis of a company or organization, which collects valuable information to understand the state in which it is located and puts forward what must be done to achieve what the organization wants to achieve in the time.

Based on this analysis, it intends to determine whether the management, activity and participation empresa de servicios múltiples el porvenir in the current market, is aimed at what is stated in the mission and vision that it adopted, allowing a thorough examination of the organization with valid arguments, in order to determine if its actions make it competent in the existing business field.

It is of great importance to diagnose companies, so that they can assess whether their current status is positive or negative and that they are contributing so much to be able to reach that future projected by the entity at the beginning. It is for this reason that strategic planning becomes the indispensable tool to establish a route that allows organizations to achieve the above-mentioned achievements.

Keywords: Strategic Planning, BSC Balanced scorecard, formulation of tactical plans, strategic plans, Strategic Objectives.

Contenido

	Pág.
Introducción	14
1. Problema	16
1.1 Titulo	16
1.2 Planteamiento del Problema	16
1.3 Formulación del Problema	19
1.4 Objetivos	19
1.4.1 Objetivo General.	19
1.4.2 Objetivos específicos.	19
1.5 Justificación	19
1.6 Alcances y Limitaciones	22
1.6.1 Alcance.	22
1.6.2 Limitaciones.	22
2. Marco Referencial	24
2.1 Antecedentes	24
2.1.1 A nivel Internacional.	24
2.1.2 A nivel Nacional.	27
2.1.3 A nivel Local.	28
2.2 Marco Teórico	30
2.2.1 Factores de Riesgo.	30
2.2.2 Competitividad y Productividad.	31
2.2.3 Planeación Estratégica.	32
2.2.4 Planeación estratégica por Igor Ansoff.	33
2.2.5 Utilización del clúster como plan estratégico.	34

2.3 Marco Conceptual	Contenido	35
2.4 Marco Contextual		41
2.5 Marco Legal		42
3. Marco Metodológico		45
3.1 Tipo de Investigación		45
3.1.1 Paradigma de la investigación.		45
3.2 Diseño de la investigación		45
3.3 Población y Muestra		46
3.3.1 Población.		46
	3.3.2 Muestra.	46
3.4 Instrumento		46
3.5 Técnicas para la recolección de la información		46
3.6 Análisis de la Información		47
4. Presupuesto y Cronograma		48
4.1 Presupuesto		48
4.2 Recursos		48
4.2.1 Recursos Humanos		48
4.2.2 Recursos Institucionales		49
4.2.3 Recursos Materiales		49
4.3 Cronograma de Actividades		50
5. Resultados		51
5.1 Diagnóstico de la situación actual de la organización		51
5.2 Análisis del medio ambiente externo		52
5.2.1 Estructura del Sector.		52
5.2.2 Factores Claves de Éxito (FCE).		59

5.2.2.1 Relacionados con la tecnología	59
5.2.2.2 Relacionados con la prestación del servicio.	59
5.2.2.3 Relacionados con el talento humano.	60
5.2.2.4 Relacionados con el mercadeo.	60
5.2.3 Evaluación Externa Directa.	62
5.2.3.1 Análisis Externo Indirecto	66
5.2.3.1.1 Variables Socio Cultural.	66
5.2.3.1.2 Variable Político Legal.	68
5.2.3.1.3 Variables Económicas.	73
5.2.3.1.4 Variables Tecnológicas.	75
5.2.3.1.5 Variables Ecológicas.	77
5.3 Análisis Interno	79
5.4 Diagnostico Externo	89
5.5 Diagnostico Interno	90
6. Plataforma Estratégica	91
6.1 Revisión y evaluación de la plataforma estratégica	93
6.1 Nueva Plataforma Estratégica	104
6.1.1 Misión.	104
6.1.2 Visión.	104
6.1.3 Objetivos Estratégicos.	105
6.1.4 Principios Corporativos.	106
6.1.5 Políticas.	107
6.1.6 Valores Corporativos.	107

7. Plan estratégico de la empresa año 2018-2023	109
7.1 Formulación de estrategias	109
7.1.1 Estrategias FO	109
7.1.2 Estrategias FA	113
7.1.3 Estrategias DA	117
7.1.4 Estrategias DO	121
7.2 Matriz FODA	126
7.3 Calificación de los Objetivos	129
7.4 Calificación de las Estrategias	132
7.5 Análisis	161
7.5.1 Formulación de Metas.	162
7.5.2 Metas Perspectiva Financiera.	162
7.5.3 Metas Perspectiva Cliente.	165
7.5.4 Metas Perspectiva Proceso Interno.	167
7.5.5 Metas Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo.	169
7.6 Formulación de Planes Tácticos	170
7.6.1 Plan financiero o de inversión año 2019.	171
7.6.2 Planes de Negocios o Crecimiento y Expansión 2019	182
7.6.3 Plan de Internacionalización año 2019	186
7.6.4 Plan de Marketing	186
7.6.5 Plan de Formación	189
7.7 Balanced Scorecard – BSC (Cuadro De Mando Integral CMI)	192
8. Conclusiones	195
Referencias Bibliográficas	196

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Porcentaje de Empresas en Cámara de Comercio San José de Cúcuta, Participación por municipios	53
Figura 2. Porcentaje De Clasificación Sectorial	53
Figura 3. Estructura Del Sector	56
Figura 4. Calidad Total	57
Figura 5. NASE Colombia S.A.S	58

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. La Matriz de Ansoff	34
Tabla 2. Marco Normativo	43
Tabla 3. Presupuesto	48
Tabla 4. Recursos Humanos	48
Tabla 5. Recursos Institucionales	49
Tabla 6. Recursos Materiales	49
Tabla 7. Cronograma de Actividades	50
Tabla 8. Clasificación por actividad económica Cámara de Comercio de Cúcuta Enero – Diciembre / 2014	54
Tabla 9. Matriz De Evaluación Del Perfil Competitivo – MPC. Empresa Asociada De Servicios Múltiples El Porvenir	61
Tabla 10. Eagle American, Matriz De Evaluación Del Perfil Competitivo – MPC	62
Tabla 11. SERDAN S.A, Matriz De Evaluación Del Perfil Competitivo - MPC	63
Tabla 12. OUTSOURSING SEASIN LTDA, Matriz De Evaluación Del Perfil Competitivo - MPC	64
Tabla 13. VIPRICAR LTDA Matriz De Evaluación Del Perfil Competitivo - MPC	65
Tabla 14. Matriz de Evaluación Externa Indirecta Variables Sociales y Culturales	67
Tabla 15. Matriz de Evaluación Externa Indirecta Variables Político Legales	72
Tabla 16. Matriz de Evaluación Externa Indirecta Variables Económicas	74
Tabla 17. Matriz de Evaluación Externa Indirecta Variables Tecnológicas	76
Tabla 18. Matriz De Evaluación Externa Indirecta Variables Ecológicas	78
Tabla 19. Matriz De Evaluación Interna - Área De servicio al cliente	81
Tabla 20. Matriz De Evaluación Interna Área De Mercadeo Y Ventas	82
Tabla 21. Matriz De Evaluación Interna- Área De Contabilidad Y Finanzas	83

Tabla 22. Matriz De Evaluación Interna-Área De Talento Humano	84
Tabla 23. Matriz De Evaluación Interna - Funciones De Gerencia: Planeación	85
Tabla 24. Matriz De Evaluación Interna -Funciones De Gerencia: Organización	86
Tabla 25. Matriz De Evaluación Interna, Funciones De Gerencia: Dirección	87
Tabla 26. Matriz De Evaluación Interna - Funciones De Gerencia: Control	88
Tabla 27. Diagnostico Externo	89
Tabla 28. Diagnostico Interno	90
Tabla 29. Cuadro Comparativo para Evaluación de la Plataforma Estratégica Existente	93
Tabla 30. Estrategias FO	109
Tabla 31. Estrategias FA	113
Tabla 32. Estrategias DA	117
Tabla 33. Estrategias DO	121
Tabla 34. Matriz estratégica Foda de la empresa asociativa de Servicios Múltiples El Porvenir	126
Tabla 35. Calificación de los Objetivos	129
Tabla 36. Calificación de las Estrategias	132
Tabla 37. Estrategias con prioridad para la compañía, según su calificación	159
Tabla 38. Metas Perspectiva Financiera	162
Tabla 39. Metas Perspectiva: Financiera	163
Tabla 40. Metas Perspectiva: Financiera	164
Tabla 41. Metas Perspectiva Cliente	165
Tabla 42. Metas Perspectiva Cliente	166
Tabla 43. Metas Perspectiva: Procesos internos	167
Tabla 44. Metas Perspectiva: Proceso interno	168
Tabla 45. Metas Perspectiva: Aprendizaje y desarrollo	169

Tabla 46. Plan Financiero o de Inversión 2019	172
Tabla 47. Plan de negocios o de crecimiento y expansión año 2019	182
Tabla 48. Plan de Internacionalización año 2019	186
Tabla 49. Plan de Marketing año 2019	186
Tabla 50. Plan de Formación año 2019	189
Tabla 51. Balanced Scorecard – BSC (Cuadro De Mando Integral CMI)	192

Introducción

La planeación estratégica es una herramienta que permite realizar análisis detallados de una empresa u organización, la cual recolecta información de valor para comprender el estado en el que se encuentra la entidad y pone de frente lo que se debe hacer para poder corregir lo que la organización desea conseguir.

A partir de la verificar la pertinencia de la planeación en la empresa de este análisis se puede determinar si la gestión, actividad, ejercicio y participación de la empresa dentro del mercado actual, se encuentra alineado con la misión y visión que la misma adopto, permitiendo examinar a fondo a la organización con argumentos puntuales, para así determinar si su accionar la hace ser competente en el campo empresarial existente.

El diagnóstico en las empresas permite evaluar si su estado actual es positivo o negativo y que tanto está aportando para poder llegar a ese futuro proyectado por la entidad desde sus inicios. Es por esta razón, que la planificación estratégica se convierte en esa herramienta indispensable para establecer la ruta, que les permita a las organizaciones alcanzar los logros que desean.

Este proyecto de investigación de planeación estratégica de la especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo, orienta al desarrollo de un plan estratégico para la Empresa Asociativa de Trabajo Servicios Múltiples El Porvenir en la ciudad de Cúcuta, sobre la forma adecuada para aplicar el paso a paso del proceso de acertado plan estratégico y así afianzar los conocimientos a través esta oportunidad académica.

La Empresa Asociativa de Trabajo Servicios Múltiples El Porvenir, registrada con el NIT 807003258 – 4 es una institución ubicada en la ciudad San José de Cúcuta, Norte de Santander en Colombia; perteneciente al sector económico terciario y cuenta con 125 empleados actualmente y opera en el ámbito regional.

1. Problema

1.1 Título

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO SERVICIOS MÚLTIPLES EL PORVENIR EN LA CIUDAD DE CÚCUTA

1.2 Planteamiento del Problema

Destacar la importancia y las ventajas que brinda Planeación Estratégica dentro de las organizaciones el cual lleva a mejorar la competitividad en el mercado, lo cual permitirá reconocer: la importancia y ventajas que brinda la planeación estratégica a las organizaciones, mejora su competitividad, aún más si se actualiza constantemente considerando avances tecnológicos que respondan a las necesidades reales de la sociedad

Colombia, por su parte ha manejado una política macroeconómica que ha beneficiado el crecimiento del país “Según las cifras del producto interno bruto (PIB) publicadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la economía creció 2,2% en el primer trimestre de 2018 y 2,8% en el segundo, frente a los mismos períodos del año pasado” (Banco de la Republica, 2019), sus ventajas geográficas y culturales junto con la implementación de políticas gubernamentales han servido para impulsar este mercado no solo a nivel interno sino para favorecer su exportación haciéndolo muy atractivo para los inversionistas extranjeros “Así lo dio a conocer José Manuel Restrepo, Ministro de Comercio, Industria y Turismo, quien explicó que en abril la Inversión extranjera directa (IED) creció 22,6%, un resultado importante, teniendo en cuenta que en el mismo pero del año anterior, el crecimiento había sido de 8,9%.” (Dinero, 2019). Así las cosas, en este mundo globalizado las empresas que hoy en día están en el negocio destacando el sector terciario y las que quieran hacer parte de él deben estar

preparadas para ofrecer servicios de calidad, oportunos y costo efectivo no solo para mantenerse sino para asegurar su crecimiento en la participación de este mercado y además ser empresas rentables y sostenibles (Rodríguez & Royo, 2010).

De igual manera, una de las formas de hacerlo es a través de un Plan Estratégico de gestión empresarial que las orienten en el proceso de mejoramiento continuo haciéndolas conscientes de las necesidades de su mercado, para lo cual deben estar en permanente evaluación de sus fortalezas y oportunidades, por esta razón para la empresa en estudio se realizó una reorganización administrativa basada en el modelo de gestión de desempeño, donde la primera oportunidad de mejoramiento es definir una Planeación Estratégica. Teniendo en cuenta que la función administrativa aplicada de manera eficiente, garantiza anotar que es función de la administración es garantizar el éxito de la misma. (Otero, 2014).

De acuerdo, con una publicación del diario El Tiempo (2019) la tasa de desempleo se encontró en un 13,7%, esto genera una crisis económica y provoca el cierre de muchas empresas al cerrar sus puntos de venta o servicio y por ende en la mayoría de los casos a la quiebra, en el mejor de los casos las ha obligado a hacer cambios drásticos en su estructura y su razón social. Estos cambios elevan los costos denominados imprevistos, son difíciles de manejar y caóticos para cada miembro de la organización.

Por otro lado, para Rada (2009) elaborar un plan estratégico es un trabajo complejo, requiere tomar decisiones importantes. Es tener claro el futuro al que se pretende llegar y el camino para llegar a él. Cada estrategia ha de ser definida como una serie de pasos o acciones para obtener ventajas competitivas. Toda organización debe establecer las estrategias necesarias para mantener la estabilidad económica de su organización, el cual se vuelve un desafío mantener. La

economía en un país juega el papel más importante para su desarrollo, los conflictos que genera ante sus habitantes van a revisar, cambiar para ganar con el paso del tiempo confianza para invertir en proyectos que generen el desarrollo del estado.

A partir de los factores expuestos anteriormente, se derivó un tercer componente que influye en los problemas de las empresas de servicio, se refiere al mejoramiento o actualización del Plan Estratégico que apoye la toma acertada de decisiones y permita un excelente control de los procesos internos de la organización.

La situación anterior evidencia la necesidad de contar con una adecuada Planeación Estratégica, que les permita conocer de primera mano los indicadores claves para el éxito y mejoramiento continuo de su organización para que todas las áreas funcionales de la empresa trabajen correctamente y de esta manera garanticen un desarrollo sostenible y una rentabilidad esperada.

De igual manera, la innovación se ha convertido en la capacidad potencial que tienen todas las empresas para identificar oportunidades en el mercado interno y externo; precisar las necesidades de su cliente y solucionarlas a través de productos, servicios, procesos y gestión organizacional. Innovar no es solo crear algo que no existe, es también pensar de manera diferente, es intentar modificar, incrementar y hacer más eficientes los procesos, mejorar los canales de distribución y ofrecer un valor agregado en los productos o servicios que se comercializan.

1.3 Formulación del Problema

¿Cómo elaborar una propuesta de plan estratégico para la empresa de servicios múltiples el Porvenir?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General. Elaborar una propuesta de plan estratégico para la empresa de servicios múltiples el Porvenir mediante un diagnóstico situacional que permita evaluar las falencias para hacer propuestas de mejora para el año 2020-2024.

1.4.2 Objetivos específicos. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización mediante el análisis de la matriz DOFA para evaluar aspectos internos y externos de la organización.

Replantear las metas y los objetivos estratégicos para la E.A.T EL PORVENIR LTDA mediante el análisis estructurado de indicadores de gestión para mejorar la competitividad de la organización.

Rediseñar un marco estratégico para la E.A.T EL PORVENIR LTDA, mediante la definición de las metas, la formulación de los planes tácticos y el cuadro de Mando Integral para hacer viable la organización.

1.5 Justificación

El enfoque teoría de la presente investigación hace referencia a la Planeación Estratégica p tal como lo definen Hax y Majluf (citado por Gutiérrez, 2003, p. 18), “*El proceso de planeación estratégica se puede llevar a cabo a nivel corporativo y a nivel funcional*”. Lo que significa que se puede desplegar en todas las áreas de la E.A.T EL PORVENIR LTDA, brindando herramientas a sus directivas en la acertada toma de decisiones, mejor control de los procesos ejecutados por cada uno de los colaboradores, aumento de los ingresos y mejor rentabilidad.

Asimismo, la Planeación Estratégica permitirá precisar de forma clara y sin ambigüedades la misión, la visión, los valores corporativos y los objetivos estratégicos, permitirá en esencia con la elaboración del BSC un control de las metas y de los objetivos a corto y a largo plazo.

Actualmente en Colombia, las micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes) son actores estratégicos en el crecimiento de la economía nacional “Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), hasta el 8 de agosto pasado estaban registradas en las Cámaras de Comercio 2’518.120 pequeñas y medianas empresas, de las cuales 39,9% corresponden a sociedades y el restante 60,1% son personas naturales” (Dinero, 2016), la transformación del sector industrial y el mejoramiento de la competitividad del país. Además, se han presentado como organizaciones enfocadas a contribuir en la reducción de la pobreza e inequidad. Posicionándose como una alternativa importante de desarrollo económico.

Agregando a lo anterior, los autores Jaimes, Bravo, Cortina, Pacheco & Quiñones (2009) resaltan que la viabilidad de las empresas de hoy en día (sin importar, tamaño, actividad, sector) está determinada por la habilidad que tengan las organizaciones para evaluar y reaccionar a sus resultados inmediatos, vistos en el contexto de objetivos estratégicos de mediano y largo plazo. Es por ello que, al tener la idea de la empresa que se quiere formar se debe establecer ciertos parámetros para ver las ventajas y desventajas que se pueden generar a corto plazo, mediano y largo plazo esto se puede realizar bajo el mejor estudio de mercado el cual va a establecer la viabilidad de crear la organización.

Es importante reflexionar sobre el tema de Planeación Estratégica en lo referente a la producción, al ingreso, al empleo, al nivel de precios, al ciclo económico y a las relaciones de un

país con el resto del mundo a nivel organizacional (Ángeles, 2012). Se debe tener claro los conceptos, la importancia, la rentabilidad nacional que influye en cada una de las inversiones hechas por los ciudadanos de nuestro país “*las cifras de inversión extranjera directa (IED) tuvieron un crecimiento de 24,4% frente al mismo periodo del 2018*” (Portafolio, 2019), son elementos que debemos tener al planear una estrategia el cual nos va a generar ventajas para mejorar la competitividad de una organización, en especial cuando se va aplicar en nuestro vivir diario.

Por ende, cabe destacar que la importancia de planear estrategias como una herramienta de competitividad para una organización, está directamente relacionada con la capacidad productiva económica de la misma, Así, la producción se determina por la oferta agregada, y los precios dependen de la interacción entre la oferta y la demanda.

Finalmente, el desequilibrio que está sufriendo el país es producido por la subida continua de los precios en cuanto a los productos que adquiere las personas, afecta directamente a las organizaciones y sociedad en general por lo que se debe trabajar en un plan estratégico de mejora continua.

1.6 Alcances y Limitaciones

1.6.1 Alcance. Con el diseño del plan estratégico para la empresa Porvenir se afianzará los conocimientos y estructuración comercial de la misma volviéndola más competitiva en el mercado de la salud, educación, turismo y comercio, siendo una técnica que resulta eficiente a la hora de realizar un estudio de mercado donde se debe concentrar en aquellos aspectos sobre los cuales hay más dudas y los elementos necesarios para que se nos facilite la toma de decisiones,

las metas y las estrategias a plantear. Aspectos tales como: desarrollo de servicios a ofrecer, marketing a utilizar y comportamiento de la competencia en el mercado

1.6.2 Limitaciones. Las limitaciones son dificultades que van a presentarse eventualmente a lo largo del periodo que tarde en desarrollarse la presente investigación entre ellos están:

Dificultades en el acceso a la información, puesto que se depende de forma crítica de toda la indagación que puedan brindar los directivos y fundadores de la E.A.T EL PORVENIR LTDA. Si en algún momento no se brinda toda la información requerida por parte de la organización se podrían llegar a una conclusión errónea debido a la información incompleta y desactualizada de las empresas del sector terciario y por ende limitarían la investigación (para el caso en particular si llegara a materializarse esta limitante se procederá a describir de la manera más objetiva y responsable)

El tiempo del cual se dispone para realizar y elaborar de forma detallada el informe final, realmente se considera limitado – haciendo referencia al tiempo – para indagar más a fondo aspectos relevantes de E.A.T EL PORVENIR LTDA y los cuales también serán descritos de forma objetiva y responsable.

La falta de datos confiables a los cuales se pueda acceder puede limitar el alcance y el objetivo de la investigación para la empresa objeto de estudio.

2. Marco Referencial

2.1 Antecedentes

2.1.1 A nivel Internacional. En la investigación “Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares” planteó “Esta investigación presenta una revisión de la literatura sobre los modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. La planeación estratégica en la empresa familiar es un proceso de diagnóstico, metódico, introspectivo y colectivo, de toma de decisiones, con relación a las actividades actuales y el rumbo que la familia empresaria debe

tomar en el futuro para ajustarse a los cambios y demandas del entorno y de su estructura familiar, lo cual ayudará a su continuidad con el paso del tiempo, con resultados empresariales exitosos. Toda empresa familiar desea que la familia permanezca como dueña del negocio de generación en generación, para ello se debe planear qué van a hacer para que este deseo se convierta en realidad. Este plan no puede ignorar el plan estratégico de la empresa ni el plan estratégico de la familia, con el fin de que ambas logren, en forma conjunta, las metas que se proponen. Existen varios modelos de planeación estratégica en las empresas familiares que ayudan a la continuidad del negocio familiar” (Araya, 2017. pág. 23)

El aporte que da la investigación es la importancia que conlleva la ejecución de una excelente planeación estratégica, los riesgos que deben asumir los directivos por medio de métodos específicos para la toma de decisiones y permanencia en un mercado tan competitivo, siempre en la conservación de la cultura económica de la misma.

Asimismo, en la investigación “Retos de la planificación estratégica en instituciones de salud” plantearon “La planificación estratégica constituye una de las actividades clave de todas las organizaciones, urgidas de extender su actuación más allá del corto plazo, en un entorno marcado por la incertidumbre, el riesgo y los cambios multicausales. Particularmente para las instituciones de salud este es un tema trascendental, si se considera su alta responsabilidad social que implica a diversos grupos internos y externos, cuyos objetivos deberán ser manejados con coherencia a través de un adecuado proceso de planificación estratégica. El objetivo de la presente comunicación es analizar los principales retos que tiene esta actividad en instituciones de salud, satisfaciendo las necesidades de todos los involucrados y garantizando el rigor técnico requerido” (Robles et al., 2017 pág. 1)

El aporte que le va a dar a la investigación es determinar los factores para fortalecer el plan estratégico el cual va a mejorar la prestación de los servicios ofrecidos por medio de métodos establecidos para darle un buen uso a los recursos establecidos por los líderes de la organización.

En la misma línea, en la investigación “Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública” plantearon “El presente artículo propone analizar el papel que cumple la planificación estratégica en la gestión de organizaciones públicas, como vía para formalizar elementos claves a considerar en la concepción de un modelo para conducir el control de gestión en instituciones de este sector. Para cumplir con dicho propósito, este trabajo estudia propuestas metodológicas, primero sobre gestión pública y, segundo, sobre Planificación Estratégica específicamente. Dicho análisis permitió identificar que la planificación estratégica constituye una herramienta básica para los modelos de gestión consultados y que para su desarrollo se pueden inferir pasos comunes e igualmente útiles en el entorno público, pero que precisan de tres condiciones: la articulación con el marco regulatorio y legal, el enfoque de los grupos de interés y los principios de la responsabilidad social” (Pedro, Hernández, Medina & Nogueira 2014. pág. 105)

El aporte que le da a la investigación es considerar el diseño del plan estratégico como un medio para alcanzar las metas trazadas para mantener los mejores resultados y contribuir con el progreso de la región y dar cumplimiento a la normativa legal vigente.

Por último, en la investigación “Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías Un estudio de caso en la comunidad valenciana” planteó “La incorporación de nuevas tecnologías presupone la reducción de los ciclos de vida de tecnologías ya existentes, y trae consigo transformaciones en

los estilos de vida de las personas, las prácticas de consumo, las relaciones interpersonales y, por consiguiente, cambios en las condiciones de supervivencia y competitividad de las empresas. Las organizaciones empresariales modernas han sufrido cambios profundos en las condiciones de supervivencia y desarrollo; y en estos cambios se han tenido en cuenta los procesos, las tecnologías. Es aquí donde emergen propuestas de diferente índole (empowerment, ingeniería, gestión de procesos, gestión de las competencias, etc.). Ante este nuevo escenario, la gestión de las competencias puede ser entendida como una de las mayores contribuciones en materia de gestión integral en los últimos años. En este trabajo se pretende explicar cómo desde la Dirección de Recursos Humanos se establecen políticas que contribuyan a mejoras en tecnología e incrementos en innovación en empresas del sector servicios” (Domínguez 2008. pág. 2)

El aporte que le da a la investigación es que establecer quienes son los líderes de las organizaciones empresariales y puedan contribuir con la flexibilidad a las necesidades que las empresas tengan a lo largo de su productividad manteniendo claro la competencia que se desea abordar.

2.1.2 A nivel Nacional. en la investigación “Modelo de planificación a implementar en una empresa de los servicios y programas para personas mayores” plantearon “las características de la planeación estratégica se deberán ajustar a la empresa, teniendo en cuenta que, está proyectada a largo plazo, con efectos y consecuencias previstos, ampara a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividades y se preocupa por trazar los objetivos” (Cardona, Duque, Mesa & Uribe 2015. pág. 29). El aporte que le da a la investigación son las pautas que se debe tener en cuenta para una buena planeación estratégica, el cual debe ser sencilla y clara para alcanzar las metas trazadas en el menor tiempo posible para beneficio de la organización

empresarial.

Como, en la investigación “Diseño del plan estratégico 2013-2017 de la empresa Patricia Ramírez” planteó “En la creación de una empresa no solo es necesario establecer la forma jurídica, los productos a fabricar o servicios a ofrecer, sino que también es vital saber cómo se hará y con qué objetivos; pues, el mercado, la constante competencia y la innovación le exigen a las empresas la planificación de estrategias que le permitan mantenerse o crecer en la sociedad. Actualmente las organizaciones enfrentan retos en la forma de trabajo; requiriendo una mayor interacción entre su gente, trabajo en equipo, enfoque por procesos, aprendizaje constante y actitud proactiva; dichos parámetros deben ser cultivados por las empresas hasta que formen parte del accionar cotidiano. De igual forma es fundamental el capital intelectual, el cual se ve reflejado en las competencias individuales del personal, los niveles de comunicación, las relaciones con clientes; estos aspectos son decisivos para lograr el éxito y resultados trascendentales” (Mendoza, 2014 pág. 15)

El aporte que le da a la investigación es determinar los factores de riesgos que tienen las organizaciones empresariales por la ausencia de un plan estratégico para funcionalidad de la misma que cumpla con los requisitos mínimos para llegar al cumplimiento de los objetivos trazados.

2.1.3 A nivel Local. n la investigación “Plan estratégico para el mejoramiento organizacional de Sayco Acinpro de la ciudad de Cúcuta, N. de S” plantearon “Toda organización posee como responsabilidad social el compromiso de la subsistencia que debe convertirse en una meta misionaria; no es una tarea fácil si tenemos en cuenta que hoy día nos movemos en un mundo

cambiante, lleno de incertidumbres de tal suerte que el eslabón que hoy nos da fuerza para avanzar, mañana puede ser una gran montaña que obstaculiza ver el horizonte. El crecimiento de las economías globalizadas, el desarrollo tecnológico, la revolución de las telecomunicaciones, hacen que los negocios tengan que romper paradigmas tradicionales de dirección, derrumbar barreras para acercarse más confiablemente a la información, estudiar su pasado y analizar su presente para encontrar herramientas que le permitan mantenerse en el mercado, pese al creciente y exigente ambiente competitivo en que se desenvuelven, cuyo requisito es el incremento de índices de gestión reflejados en altas metas de productividad empresarial” (Delgado, Tuta & Mendoza 2005. pág. 1)

El aporte que le da a la investigación es tomar como base un estudio estratégico para analizar el estado actual, concluyendo con estrategias de acción viables para buscar el mejoramiento organizacional. Por el cual, se debe reconocer la importancia de su cumplimiento se asumiría como una de las mejores oportunidades que el entorno le ofrece a la entidad.

Para Gómez (2018) en la investigación “Plan estratégico de marketing digital 2018 -2019 para la empresa control-D de la ciudad de Cúcuta Norte de Santander” planteó “Hoy en día las tecnologías de la información y la comunicación se están utilizando en las empresas para mejorar su posición competitiva en el mercado. Según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2016), el 58,1% de los colombianos usa internet en cualquier lugar y desde cualquier dispositivo y el 36,9% del total nacional tiene conexión a internet fijo y el 21,8% tiene conexión a internet móvil, estas estadísticas muestran un gran número de personas que tienen acceso al mundo digital y que pueden ayudar a mejorar la cuota de mercado de las organizaciones. Usar redes sociales para realizar actividades de publicidad y promoción conlleva

a que la información y la conexión entre personas se vuelvan un factor importante, la tecnología logra que la comunicación fluya de manera constante creando la posibilidad de alcanzar nuevos mercados. Considerando hechos como los nuevos conceptos de negocios que se articulan con el internet, la llegada de los Smartphone y tabletas, los consumidores de los negocios o empresas virtuales han incrementado de forma exponencial. (Maridueña y Paredes, 2014)” (pág. 6)

El aporte que le da a la investigación es por medio de una estrategia diseñar un plan que ayudo al mejorar los procesos dentro de las organizaciones por medio de los objetivos, recursos, tiempos y responsables el cual sirvan en la toma de decisiones cuando se presenten falencias dentro de las mismas.

Finalmente, Castillo (2017) en la investigación “Plan estratégico 2018 –2022 en el subgrupo de vigilancia y control del instituto departamental de salud Norte de Santander” planteó “En el desarrollo del proyecto se buscó diseñar un plan estratégico que le permita al subgrupo de vigilancia y control responder de manera efectiva los cambios que se generen respecto a los servicio de salud en el departamento, por medio de estrategias creadas a partir de un análisis externo (entorno) e interno (subgrupo) con métodos correctos para realizar dicho análisis. De esta manera se busca que el subgrupo logre ser consciente de las oportunidades y amenazas del entorno además de conocer sus fortalezas y debilidades y establecer ventajas competitivas. Para que el instituto logre encaminarse y dirigir todos sus esfuerzos a metas que se establecerán de manera acertada. Se realizó un diagnóstico general del subgrupo, realizado con encuestas y las matrices MEFE (matriz de los factores externos) y DOFA, para estudiar la situación actual que se presenta en el subgrupo y determinar el perfil competitivo para conocer con quienes se enfrentan en el entorno. Después se presenta el direccionamiento estratégico (misión, visión,

valores, objetivos y plan de acción) se diseña de acuerdo a la estructura legal del instituto, donde se determina las actividades que el subgrupo realiza y a donde quieren llegar como prestadores encargados de vigilar y controlar la salud en el departamento” (pág. 1). El aporte que le da a la investigación es dar solución a las falencias detectadas dentro de las organizaciones empresariales por medio de un plan estratégico que organice los departamentos por metas alcanzadas con el fin de mejorar la prestación del servicio y ser más competitivos dentro el mercado laboral.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Factores de Riesgo. La generación de empleo se deterioró a nivel regional, en el contexto de una contracción de la economía regional y la correspondiente debilidad de la demanda laboral (CEPAL, 2016). Debido al comportamiento del campo laboral y la calidad de los empleos influye en gran medida en la generación del mismo, la calidad de las ofertas laborales en la región conlleva a que las personas recurran a empleo informal obteniendo así mayores ingresos económicos y menos pagos legales.

Pero, influye en gran medida por dos factores: el primero las exigencias del trabajo el cual afecta la elección del personal, inclinándose a contratar a los hombres. Y, otro factor es la selección por medio de capacidades que tiene el individuo para desempeñarse, pues todos los seres humanos tienen diferentes capacidades cognitivas para la ejecución de ciertas actividades, capacidades como agilidad, calidad y el esfuerzo que conlleva a realizar las funciones, prevaleciendo la ausencia del nivel educativo en las brechas laborales. Impidiendo así la implementación de un buen plan estratégico.

2.2.2 Competitividad y Productividad. En primer lugar, algunos productos (servicios) requieren una cercanía mayor al consumidor final, por ello, en este caso la fuerza que actúa es la proximidad. Por el cual, dada la búsqueda de ventajas comparativas entre los países (costos más bajos), las empresas tienden a crear economías globales que no impliquen dependencias (Lombana & Rozas, 2009). Al generar una empresa se debe realizar un buen plan estratégico para saber la competitividad del producto que se va a llevar al mercado con el fin de no cometer errores y obtener gran ventaja sobre otras empresas.

Según Benítez & Cruz (2004) la confrontación en el mercado interno en divisas y en la exportación, con productos extranjeros de calidad, ha obligado a aumentar la necesaria competitividad de los productos nacionales y a diversificar la producción en función de la demanda. A nivel de exportación los países se han vuelto muy competitivos, ya que no solo deben que cumplir con sus políticas internas si no con aquellas del país el cual van a incursionar en su mercado. Por lo anterior, es que los productos deben cumplir con los mejores estándares de calidad con el fin de ser competitivos en el mercado.

Las empresas si quieren tener estabilidad en el mediano y largo plazo deben innovar en la prestación de sus servicio y/o producto con el fin de asegurar su supervivencia en el mercado, la utilización de nuevos productos y de prácticas organizacionales les brindaron resultados óptimos, la competitividad se debe establecer en tres pilares: el primero está dado por el plan estratégico, aunque las empresas tiene sus propios recursos y cuenta con poderes distintivos los cuales fortalece su autonomía, el segundo pilar es la estructura de distintas departamentos para conseguir sus propios intereses y por último conseguir las metas trazadas en pro de sus capacidades (Martínez & Vargas, 2013).

2.2.3 Planeación Estratégica. El recurso principal para generar desarrollo sostenible y crecimiento en un país es creación de una empresa, el cual extrae el valor aplicado dentro de distintos sectores (Aguilera & Puerto, 2012). Esto lo podemos conseguir con la ayuda de una política fiscal estable, el cual garantice aquellas personas que quieran crear una microempresa la estabilidad y la seguridad de querer invertir en el país.

Cabe resaltar que la planeación y la implantación estratégica se relaciona con la creación de las estrategias funcionales, las estructuras y los procesos necesarios para que la organización alcance los fines estratégicos; por el cual se debe definir algunos indicadores que le permitan a la organización realizar comparaciones con períodos anteriores para evidenciar el cumplimiento de sus metas de crecimiento (Aguilera, 2010). El aporte que se genere durante la ejecución de las estrategias planteadas tiene como finalidad fomentar el desarrollo del comercio, brindando apoyo por medio de entidades para el emprendimiento de microempresas y formación educativa para los trabajadores que necesitan apoyo vocacional.

Como en toda entidad se presentan diferentes conflictos, por eso el mantener las herramientas bien definidas para mejorar la competitividad de las organizaciones y marchen en funcionalidad de las mismas, donde se proporcionar métodos para la obtención de un plan estratégico para mantener la solución de conflictos presentados, de un arbitraje o una conciliación. Todo con el fin de dar una excelente solución a los problemas presentados.

Por último, según Clímaco (2012) el proceso de planificación estratégica es un instrumento de gestión social que sintetiza los principios básicos de la formulación de políticas sociales, como la participación ciudadana de los grupos sociales involucrados en políticas; la generación de

consensos a través de la negociación y la generación de políticas a largo plazo para el logro del desarrollo endógeno. En toda organización se debe tener en cuenta que las estrategias que plantean involucren los avances tecnológicos, ambientales y económicos que puedan afectar directamente la organización.

2.2.4 Planeación estratégica por Igor Ansoff. En el año 1965 Igor Ansoff quien es considerada por algunos como el padre del pensamiento estratégico moderno, este pensador desarrolla la matriz de Ansoff la cual permite identificar las estrategias que las empresas u organizaciones deben seguir para lograr alcanzar los objetivos propuestos. Principalmente consiste en identificar oportunidades que permitan el crecimiento en las unidades de negocio de la empresa u organización. Tal y como se muestra en dicha matriz (tabla 1) cada modelo tiene unas prioridades estratégicas y deben según Ansoff “tener una orden de prioridades” ya que si no se llevan de esta manera se tiene una gran probabilidad de conducir al fracaso.

Tabla 1. Matriz de Ansoff Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión documental.

Productos		
Mercados	Penetración de Mercados.	Desarrollo de productos.
	Desarrollo de Mercado.	Diversificación.

2.2.5 Utilización del clúster como plan estratégico. Con el fin de obtener una revisión bibliográfica con respeto al tema investigado se debe determinar en primera medida la definición

de clúster, el cual se entiende como un grupo de empresas interrelacionadas con otras empresas el cual trabajan en el mismo sector empresarial y se colaboran estratégicamente con la finalidad de obtener beneficios mutuos (Mitxeo, Idigoras & Vicente, 2004).

Es importante agregar, que los niveles de membresía de cada empresa dentro de los clústeres generados, permitirán evaluar la mejor alternativa de agrupación, conforme a las características y demás funcionalidades internas de cada uno. De igual manera, de esta forma se garantiza la efectividad de generar acuerdos empresariales que propendan a un crecimiento competitivo homogéneo (Rentería, Velasco, Burbano & Vitale, 2017). El mantener el clúster dentro de las organizaciones sirve de apoyo a nivel competitivo con el fin de garantizar la funcionalidad de la empresa.

Según Giraldo & Herrera (2004) en su documento menciona los factores especializados que contribuyen al desempeño del clúster el cual los determina de la siguiente manera:

Infraestructura Física: determina las instalaciones donde se desarrolla las actividades productivas de las organizaciones.

Recursos de Capital: son los recursos establecidos y la aplicación de nuevas tecnologías el cual logran el desarrollo del clúster.

Recurso Humano: son los empleados con alta participación en el proceso productivo de la organización, el cual no requiere alta calificación si no la experiencia aplicable al proceso. A pesar de que existe educación calificada en Agronomía no es especializada en el clúster lo que genera barreras: operación, pronósticos de producción, estrategia de negocio, etc.

Infraestructura Administrativa: es el apoyo a las operaciones y la estrategia establecidas.

2.3 Marco Conceptual

En este caso el marco conceptual reúne la documentación técnica del proyecto que se va a presentar; es relevante mencionar algunos conceptos con características críticas y especiales que serán utilizados en la solución de la problemática que se identifica en la E.A.T EL PORVENIR LTDA:

Diagnóstico: para este caso es puntual determinar se realizará un análisis de la situación actual de la E.A.T EL PORVENIR LTDA, para ello es necesario tener un vasto conocimiento de la Empresa. Es por ello que se iniciara realizando un estudio de los datos, hechos recogidos y que serán organizados de forma Sistemática permitiendo así calificar mejor lo que está pasando con la E.A.T EL PORVENIR LTDA. Para ello se realizarán los pasos que se describen a continuación: análisis del medio ambiente externo, estructura del sector Factores claves de éxito (en adelante FCE), evaluación externa directa, análisis externo indirecto, análisis interno, aspectos empresariales (áreas de producción, área de mercadeo y ventas, área de contabilidad y finanzas, talento humano), aspectos empresariales (Funciones gerenciales de planeación, organización dirección y control), diagnóstico externo y finalmente diagnóstico interno.

Marco Estratégico: es el cimiento conceptual sobre el que se administra la E.A.T EL PORVENIR LTDA. Fundamentalmente se basa en los conceptos que hacen referencia a: Misión, Visión, objetivo social, principios corporativos, valores corporativos y los objetivos estratégicos de la Empresa.

Plan Estratégico: En él se define una fecha que debe ser desarrollarse mínimo a 5 años y en él se deben formular como podemos alcanzar la visión que se establece en la plataforma estratégica. Aquí se deben formular las estrategias, estrategias F.O, estrategias F.A, estrategias D.O, estrategias D.A, matriz FODA, calificación de objetivos, calificación de estrategias, formulación de metas (financieras, del cliente, del proceso interno y de formación y crecimiento), la formulación de planes tácticos (financiero y de inversión, de crecimiento y expansión, de internacionalización, de marketing, capacitación y finalmente algo que permita controlar adecuadamente toda la ejecución el BSC.

A continuación, se definirán los conceptos técnicos del proyecto de investigación:

Amenazas: Hace referencia a los eventos “contingencias imprevisibles, condiciones desfavorables, restricciones y limitaciones, problemas y desafíos, hostilidad ambiental y Coacciones y presiones” (Idalberto Chiavenato Pag 534 en la Teoría General de la Administración) que pueden afectar, dificultar u obstaculizar el desarrollo de la operatividad de la empresa.

Balance Scorecard: “El BSC es un método de administración enfocado en el equilibrio organizacional y se basa en cuatro perspectivas básicas, que son las siguientes: 1) Finanzas. 2) Clientes. 3) Procesos Internos. 4) Aprendizaje y crecimiento organizacional.

Cultura de la organización: En este sentido la cultura organizacional son normas no necesariamente escritas que guían o sirven como norte para la actuación de los miembros de la organización creemos que dentro y fuera de ella (integridad). En tal sentido “ es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada

organización” (Idalberto Chiavenato Pag 346 en la Teoría General de la Administración) en un sentido más amplio “la cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización día con día y que le dan sentido a sus acciones para la realización de los objetivos organizacionales” (Chiavenato, I. Pag 346)

Debilidades: estas son de carácter interno y limitan de forma relevante el avance hacia los objetivos trazados de una empresa u organización, por lo tanto, se define el concepto de debilidad como: “aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.” (Recopilación del libro “Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas” Thompson – Strickland 1985. Editorial Mc Graw-Hill.)

Diagnostico Empresarial: El diagnóstico es un instrumento que utilizan todas las organizaciones o empresas para saber a través del análisis de datos históricos y presentes en qué estado se encuentran y de esta forma planificar a corto y largo plazo con el fin de alcanzar sus objetivos. “Por otra parte Amant (2008), aporta que el diagnóstico es una herramienta clave, para la gestión correcta de la empresa. Este debe elaborarse de una forma continua, cuyo fin es conocer en cada momento el estado en que la empresa se encuentre”.

Diagnostico Estratégico: En este aspecto se valida de cerca aspectos importantes de la organización o empresa utilizando la matriz DOFA o FODA y se analizan Fortalezas y debilidades que son de carácter interno y oportunidades y amenazas que son puramente aspectos de carácter exógeno. Es así que en este diagnóstico se “análisis de fortalezas y debilidades interna de la organización, así como amenazas y oportunidades del entorno que enfrenta la empresa.” (Serna, 1997, p. 31)

Dirección estratégica: existen diversos pesadores que hablan al respecto, para nosotros es esencial comprender que el direccionamiento estratégico es la integralidad que incorpora los aspectos éticos de la organización (valores corporativos y principios) e igualmente la misión y la visión de la organización, al respecto Thompson y Strickland (2004, p. 6) la definen como "el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados"

Estrategias: Fundamentalmente este aspecto se refiere a dirigir, asignar y direccionar si se le puede llamar todos los recursos a un nivel macro empresarial – si lo podemos llamar de esta manera – para lograr alcanzar los objetivos que la organización empresa se ha planteado alcanzar. Así “en términos empresariales, podemos definir la estrategia como "la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global con el propósito de alcanzar los objetivos en el largo plazo. (Idalberto Chiavenato Pag 229 en la Teoría General de la Administración).

Formulación de estrategias: Hace referencia al grupo de acciones que se deben desarrollar para llegar al objetivo propuesto, aspectos relevantes y complejos se deben tener en cuenta para su formulación. Por lo que “Una estrategia es el conjunto de acciones que se deben llevar a cabo para alcanzar un objetivo. Es decir, el curso de acción que se traza para el logro de determinado objetivo o determinados objetivos. En su formulación se involucran elementos de reflexión y análisis. En tal virtud, las estrategias se deben formular a partir de las oportunidades y amenazas del diagnóstico externo y las fortalezas y debilidades del diagnóstico interno”. (Sanchez, p.25 2016).

Fortalezas: Hace referencia a aspectos positivos y destacados al interior de una organización u empresa es así como técnicamente se puede decir que son “actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.” (Serna, 1997, p. 31)

Funciones gerenciales: Son acciones que debe ejecutar el director o gerente, quien está en la capacidad de fijar los objetivos, organizar las tareas, acciones diarias y enfocarse en las personas con habilidades motivacionales y de comunicación efectiva, controlando y evaluando su desarrollo personal pero también el de sus colaboradores logrando los objetivos estratégicos que la organización ha planeado alcanzar.

Misión: este concepto hace relación al motivo por el cual se creó la organización es por ello que esta debe responder a “tres preguntas básicas ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Y por qué hacemos lo que hacemos? (Idalberto Chiavenato Pag 550 en la Teoría General de la Administración).

Objetivos estratégicos: fundamentalmente los objetivos estratégicos son acciones que se ejecutaran a largo plazo encaminadas específicamente a tener características SMART y que llevaran a la organización o empresa a alcanzar los resultados esperados en un tiempo no menor a 5 años, es decir que se refiere específicamente a los “resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa.” (Serna, 1997, p. 31)

Oportunidades: son situaciones de carácter exógeno que pueden ser aprovechadas para el beneficio de una empresa u organización en otras palabras “eventos, hechos o tendencias en el

entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna adecuada.” (Serna, 1997, p. 31)

Planeación estratégica: “La planeación estratégica; se refiere a la forma por la cual una organización-pretende aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos” (Idalberto Chiavenato Pag 230 en la Teoría General de la Administración). Sin embargo, para profundizar un poco más cabe resaltar que: Es la planeación más amplia de la organización. Sus características son; 1) Proyectada a largo plazo, sus efectos y consecuencias abarcan varios años. 2) Cobija la empresa como totalidad. Abarca todos los recursos y las áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos organizacionales. 3) Está definida por la cúpula de la organización (en el nivel institucional), y corresponde al plan general, al cual están subordinados los demás”. (Idalberto Chiavenato Pag 173 en la Teoría General de la Administración).

Planeación táctica: hace referencia a “Planeación efectuada en los departamentos. Sus características son: 1) Proyectada a mediano plazo, generalmente para el ejercicio anual. 2) Cobija cada departamento, abarca sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del departamento. 3) Se define en el nivel intermedio, en cada departamento de la empresa”. (Idalberto Chiavenato Pag 173 en la Teoría General de la Administración).

Visión: Es determinar en unos años (entre 3 a 5 o más en general) en donde quiere estar la organización o empresa en términos reales y analizando los datos históricos y presentes que tiene a la mano, en otras palabras “es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área esté dentro de tres o cinco años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.” (Serna, 1997, p. 31)

2.4 Marco Contextual

Reseña Histórica. Porvenir es una Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías, constituida en 1991 como Fondo de Cesantías únicamente. Sin embargo, en el año 1994 al entrar en vigencia la Ley 100 de 1993, se estableció una alianza con la (AFP) Administradora de Fondos de Pensiones Provida S.A. de Chile, en su momento la más grande administradora de pensiones en ese país, para entrar en operación como Fondo Privado de Pensiones Obligatorias. Provida mantuvo su participación del 20% en Porvenir hasta septiembre de 2003. Actualmente, Porvenir administra un Fondo de Pensiones Voluntarias, Fondos de Pensiones Obligatorias y Fondos de Cesantías, así como Patrimonios Autónomos.

Desde sus inicios la Compañía se ha consolidado como la sociedad administradora con la mayor cantidad de afiliados y de recursos administrados en los Fondos de Pensiones Obligatorias y de Cesantías. Por eso trabaja para garantizar la calidad de vida de sus afiliados en el momento de su retiro, apoyándolos en sus proyectos de ahorro pensional en el corto, mediano y largo plazo, y realizando inversiones responsables para conseguir para ellos los mejores rendimientos.

Porvenir hace parte del Grupo AVAL, una de las multinacionales financieras más importantes del país. Para velar por los intereses de los afiliados y por disposición legal, la (AFP) Administradora de Fondos de Pensiones, es vigilada por la Superintendencia Financiera y es auditada por una firma de Revisoría Fiscal de reconocida experiencia.

Porvenir trabaja en la consolidación y administración del futuro pensional de los afiliados y administra su ahorro bajo criterios de rentabilidad, seguridad y transparencia; este compromiso se encuentra respaldado por un excelente equipo humano en continuo crecimiento y desarrollo, el

cual vela por ofrecer un portafolio de productos dinámicos y un servicio ágil y oportuno, para garantizar la satisfacción de las necesidades de los clientes.

2.5 Marco Legal

Código de Comercio

Artículo 354. Capital social en la sociedad de responsabilidad limitada. El capital social se pagará íntegramente al constituirse la compañía, así como al solemnizarse cualquier aumento del mismo. El capital estará dividido en cuotas de igual valor, cesibles en las condiciones previstas en la ley o en los estatutos. Los socios responderán solidariamente por el valor atribuido a los aportes en especie.

Artículo 28. Personas, actos y documentos que deben inscribirse en el registro mercantil. Deberán inscribirse en el registro mercantil.

Artículo 12. Personas habilitadas e inhabilitadas para ejercer el comercio. Toda persona que según las leyes comunes tenga capacidad para contratar y obligarse, es hábil para ejercer el comercio; las que con arreglo a esas mismas leyes sean incapaces, son inhábiles para ejecutar actos comerciales.

Tabla 2. Marco Normativo Fuente: Elaboración Propia a partir de la revisión documental

Publicado por	Jerarquía de la norma	Numero/fecha	Titulo	Articulo
Ministerio de protección social	Resolución	2646 de 2008	Por la cual se establecen disposiciones y se definen	Aplica en su totalidad

Ministerio de trabajo	Resolución	1356 de 2012	responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo. Por la cual se modifica parcialmente la resolución 652 de 2012. Artículos 1, 2, 3, 4 (comité de convivencia laboral)
Ministerio de trabajo	Decreto	1072 de 2015	Por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector trabajo. Aplica en su totalidad

La Ley 19 de 1958 crea el Departamento Administrativo del Servicio Civil (hoy Departamento Administrativo de la Función Pública) y la Escuela Superior de Administración Pública, reafirmando el interés del Estado colombiano por consolidar una institucionalidad en torno a un cuerpo de servidores públicos fortalecido. En 1991 la Asamblea Nacional Constituyente estableció en la nueva carta política (título V: de la organización del Estado) un capítulo dedicado a la Función Pública, dando rango constitucional al servicio público, el empleo público y la carrera administrativa. En el caso específico de la capacitación, el marco jurídico definió en el artículo 53 de la Constitución la obligatoriedad, por parte de todos los empleadores -incluido el Estado-, de ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran y en las condiciones que Zuvanic, Iacovello & Rodríguez (2010) desarrollan una investigación que ofrece como resultado la importancia de una dirección estratégica.

Ley 454 de 1998. Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones. El objeto de la presente ley es el determinar el marco conceptual que regula la economía solidaria, transformar el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía solidaria, crear la superintendencia de la economía solidaria, crear el fondo de garantías para las cooperativas financieras y de ahorro y crédito, dictar normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y expedir otras disposiciones en correspondencia con lo previsto en los artículos 58, 333 y concordantes de la Constitución Política de Colombia.

3. Marco Metodológico

3.1 Tipo de Investigación

3.1.1 Paradigma de la investigación. La investigación se ubica en el paradigma cuantitativo con diseño de campo y nivel descriptivo, pues busca demostrar los diferentes objetivos de investigación mediante una magnitud, y un número determinado de encuestados, lo anterior a través de un estudio descriptivo, donde se especifican las variables y las frecuencias del evento a estudiar. Permitiendo hacer un análisis claro y soportado en la evidencia; es de diseño

longitudinal porque consiste en una serie de mediciones sucesivas que conllevan a analizar el fenómeno presente en un periodo de tiempo corto y nos permite extraer conclusiones acerca de la población seleccionada, donde los participantes llenan un instrumento para recolectar datos y así obtener las variables de la investigación.

3.2 Diseño de la investigación

La realización de este proyecto se apoya en una investigación de tipo descriptivo, ya que el siguiente aspecto: "...buscan especificar las propiedades importantes de personas o grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis" (Hernández, Fernández & Baptista, 2006 p.61). Además, esta investigación se encuentra sustentada por un importante soporte de fuentes de información con el fin de estudiar la importancia del fortalecimiento del plan estratégico para la empresa de servicios múltiples el Porvenir.

3.3 Población y Muestra

3.3.1 Población. Para el presente estudio, la población está compuesta por los colaboradores pertenecientes a la empresa el Porvenir.

3.3.2 Muestra. El método de muestreo que se va a utilizar es el no probabilístico, ya que el objetivo es elaborar una propuesta de plan estratégico para la empresa de servicios múltiples el Porvenir mediante un diagnóstico situacional que permita evaluar las falencias para hacer propuestas de mejora para el año 2020-2024.

3.4 Instrumento

La observación directa será uno de los instrumentos a implementar, donde Albert (2007) señala que "Se trata de una técnica de recolección de datos que tiene como propósito explorar y describir ambientes...implica adentrarse en profundidad, en situaciones sociales y mantener un rol activo, pendiente de los detalles, situaciones, sucesos, eventos e interacciones".

3.5 Técnicas para la recolección de la información

Según Arias (2006) "Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener información. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, el análisis documental, análisis de contenido.

3.6 Análisis de la Información

Al realizar la aplicación del instrumento a la muestra objeto de estudio se procederá a realizar su respectivo análisis cuantitativo a los datos obtenidos, los cuales nos representaran la información de una forma más clara y concisa y nos permitirá efectuar las conclusiones respectivas en cuanto al proceso de investigación, así mismo nos permitirán desarrollar un plan estratégico para la empresa de servicios múltiples el Porvenir.

4. Presupuesto y Cronograma

4.1 Presupuesto

Tabla 3. Presupuesto Fuente: Elaboración Propia a partir de la revisión documental

Papelería	Justificación	Costo
Fotocopias	Recolección de la información.	100.000
Impresiones	Documentación bibliográfica.	80.000
Digitadora	Presentación del trabajo	180.000
Lapiceros	Recolectar información y análisis	5.000
Internet (hrs)	Documentación bibliográfica	100.000
TOTAL		465.000

4.2 Recursos

4.2.1 Recursos Humanos

Tabla 4. Recursos Humanos Fuente: Elaboración Propia a partir de la revisión documental

Función	Encargado
Estudiante de gerencia estratégica de mercadeo	John Fredy Marin Mora
Estudiante de gerencia estratégica de mercadeo	Álvaro José Giraldo
Director	Ruth Erazo Piamba.

4.2.2 Recursos Institucionales

Tabla 5. Recursos Institucionales Fuente: Elaboración Propia a partir de la revisión documental

Entidad	Dependencia
Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD	Biblioteca, Internet, Hemeroteca
El Porvenir	Salón de integración y charlas

4.2.3 Recursos Materiales

Tabla 6. Recursos Materiales Fuente: Elaboración Propia a partir de la revisión documental

Recursos

Computador
 DVD
 USB
 Impresora
 Sobres manila
 Carpetas
 Ganchos legajadores
 Fotocopias
 Lapiceros
 Resmas de papel

4.3 Cronograma de Actividades

Tabla 7. Cronograma de Actividades

TIEMPO ACTIVIDAD	1 MES				2 MES				3 MES				4 MES			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Antecedentes y referentes teóricos para elaboración del proyecto de investigación																
Definición de objetivos del proyecto de investigación																
Realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización																
Realizar una matriz DOFA para evaluar aspectos internos y externos de la organización.																
Establecer las metas y los objetivos estratégicos para la E.A.T EL PORVENIR LTDA.																
Realizar una nueva plataforma (plataforma significa misión, visión, valores corporativos,																

objetivos estratégicos) estratégica para la E.A.T EL PORVENIR LTDA, definiendo las metas, la formulación de los planes tácticos y el cuadro de Mando Integral																	
Conclusiones y recomendaciones del proyecto																	
Evaluación y revisión del informe final																	

5. Resultados

5.1 Diagnóstico de la situación actual de la organización

La empresa Asociativa De Trabajo Servicios Múltiples El Porvenir tiene como domicilio principal de su actividad la dirección, Avenida 11 N° 7- 71 barrio El Llano en la ciudad San José de Cúcuta, Norte Santander. Esta empresa fue constituida como Empresa Asociativa De Trabajo y se Dedic a Otras Actividades De Servicio De Apoyo a las Empresas N.C.P. fue fundada en el mes de septiembre del año 1998 y sus principales asociados son Placido *Mora Tarazona*, Pradiscia *Mora Tarazona* y Jesús Antonio *Cárdenas Serrano* y cuenta con 125 empleados.

En el siguiente gráfico se muestra la distribución geo-referencial, donde se logra apreciar que, del total de empresas, el 80% se ubican en la ciudad de Cúcuta. (Estructura empresarial 2014, p.3)

Según los datos de la cámara de comercio de Cúcuta dice que alrededor del 80% de las empresas que conforman el estudio a esa fecha pertenecen a la ciudad. El otro 20% está distribuido en los demás municipios donde la cámara de comercio tiene jurisdicción. (Estructura empresarial 2014, p.4).

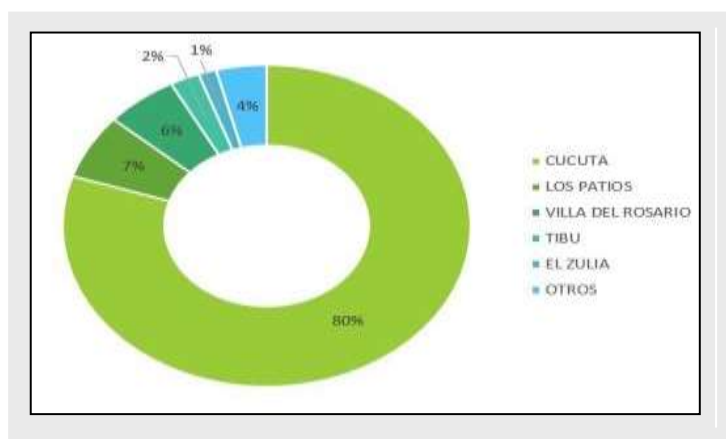


Figura 2. Porcentaje de Empresas en Cámara de Comercio San José de Cúcuta, Participación por municipios. Fuente: Cámara de Comercio de Cúcuta. Gráfico: Observatorio Económico

La ciudad San José de Cúcuta es una ciudad que se dedica al sector terciario pues eso lo indican las investigaciones, al menos el 78% de las empresas pertenecen a este sector, el 20% al sector secundario y únicamente el 2% al sector primario.

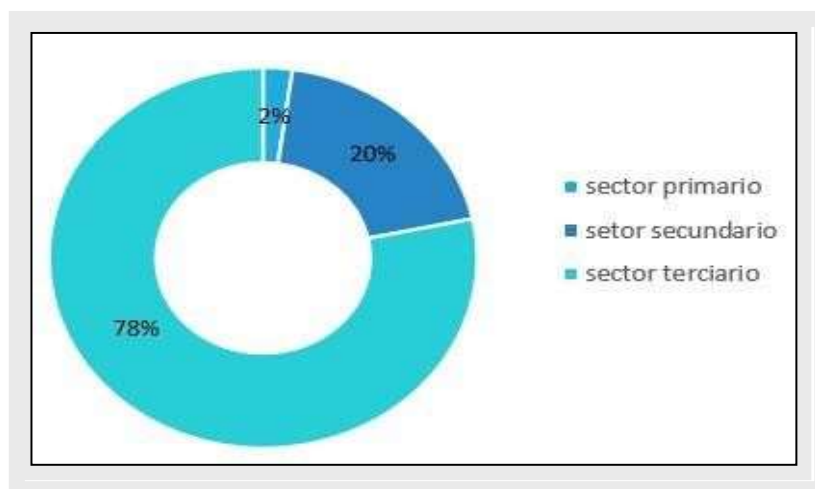


Figura 3. Porcentaje De Clasificación Sectorial. Fuente: Cámara de Comercio de Cúcuta.

Como se evidencia en el estudio realizado por la cámara de comercio de San José de Cúcuta, el sector terciario es el sector más competido y donde más organizaciones se encuentran clasificadas; si seguimos estructurando el análisis se encuentra la clasificación por actividad económica que sirve para ilustrar como está estructurada La Empresa Asociativa De Trabajo Servicios Múltiples El Porvenir.

Tabla 8. Clasificación por actividad económica Cámara de Comercio de Cúcuta Enero – Diciembre / 2014 Fuente: Cámara de Comercio de Cúcuta. (2018).

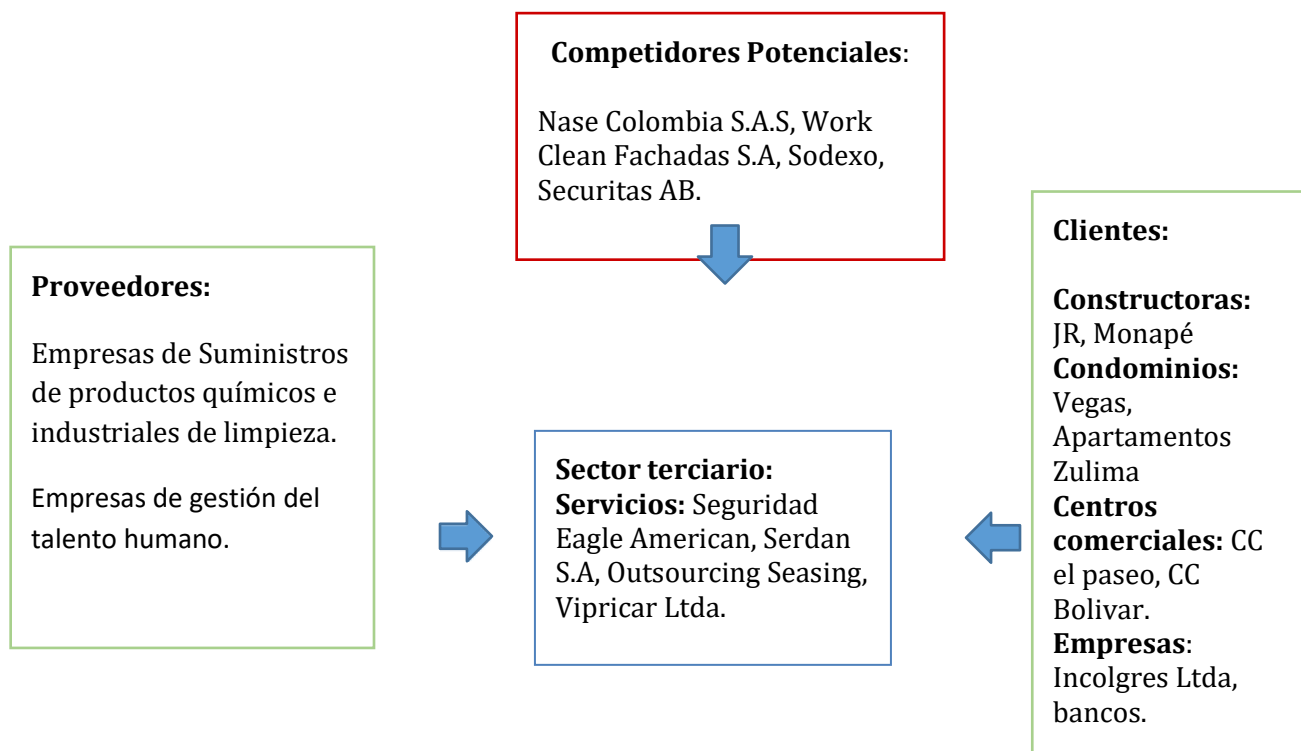
Sección	Actividad	N° de empresas
G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos	16.290

I	Alojamiento y servicios de comida	3.176
C	Industrias manufactureras	2.238
N	Actividades de servicios administrativos y de apoyo	1.202
S	Otras actividades de servicios	1.318
F	Construcción	1.167
M	Actividades profesionales, científicas y técnicas	1.119
H	Transporte y almacenamiento	682
K	Actividades financieras y de seguros	661
J	Información y comunicaciones	579
R	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	452
L	Actividades inmobiliarias	400
P	Educación	343
E	Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales	341
Q	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	335
A	Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	295
B	Explotación de minas y canteras	204
O	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación	16
D	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	14
T	Actividades de los hogares en calidad de empleadores	14
TOTAL		30.846

La esta empresa se encuentra ubicada en la ciudad San José de Cúcuta, por lo tanto, actualmente se dirige es al mercado regional, con una participación del 8% según fuentes propias. Como se ven en los estados de pérdidas y ganancias, la organización ha venido alcanzando una mayor participación en los últimos años, aprovechando la difícil coyuntura económica que atraviesa la ciudad; lo cual algunas empresas competidoras han sido obligadas a cerrar debido a la falta de experiencia en el mercado o sencillamente por la incapacidad de

adaptarse a los cambios. Las dificultades hacen que las empresas se reinventen y puedan salir fortalecidas de las crisis.

La Empresa Asociada De Servicios Múltiples El Porvenir, ha aprovechado su vasta experiencia para consolidarse como uno de los referentes en el sector de servicios y de apoyo a las empresas, al poseer una cuota de mercado cercana al 10%, todo lo anterior parece irrisorio si se mira desde una óptica individual, pero si se analizan que 1202 empresas registradas en la cámara de comercio podrían dedicarse a la misma actividad es una cifra bastante alentadora.



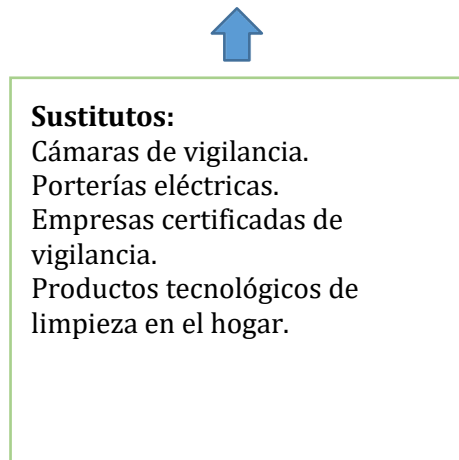


Figura 4. Estructura Del Sector. *Fuente: elaboración propia a partir de revisión documental.*

Competidores Directos

Competidores potenciales. Calidad Total. Es una entidad sólida en la prestación de servicios, cuenta con una amplia nómina de colaboradores, distribuidos en diferentes empresas públicas y privadas de orden nacional y regional; de igual manera su personal está altamente capacitado y experimentado en las tareas de limpieza y mantenimiento que sus clientes solicitan.

Además, cuenta con varios sellos de calidad en su gestión que los avala como una empresa acreditada para la realización de los trabajos requeridos.



Figura 5. Calidad Total. Fuente: elaboración propia a partir de revisión documental.

NASE Colombia S.A.S. Empresa dedicada al servicio de mantenimiento especializado en instalaciones públicas o privadas, operación tercerizada de servicios de limpieza, aseo y cafetería en instalaciones públicas y privadas. Cuenta con una experiencia de 15 años en el servicio y cuenta con varias certificaciones que acreditan la calidad de la gestión de su servicio.



Figura 6. NASE Colombia S.A.S. Fuente: elaboración propia a partir de revisión documental.

Work Clean Fachadas. Esta empresa tiene 11 años de trayectoria en el sector del aseo, limpieza y mantenimiento para edificios domiciliarios y empresariales, además de contar con personal especializado en mantenimiento, posee todas las licencias requeridas por el Estado Colombiano para la prestación de este tipo de servicios, con concepto sanitario y certificación en seguridad industrial y trabajo en alturas.

Sodexo. Fundada en 1966 en Marsella, Francia, Sodexo es hoy una empresa de servicios mundialmente conocida por la calidad y diversificación de los servicios que ofrece.

Durante más de 50 años ha desarrollado una gran experiencia que hoy une a 425.000 colaboradores en 80 países en todo el mundo. La unión de un equipo de trabajo amplio y sus más de 100 servicios, hacen que Sodexo integre una oferta completa de servicios innovadores, permitiendo desarrollar Servicios de Calidad de Vida que fomentan el bienestar de los individuos, mejorando su desempeño, y ayudando a las compañías y organizaciones a mejorar su eficacia.

Securitas AB. Ofrecen la prestación de los servicios a través de personal calificado y capacitado. Prestan servicios de vigilancia en los siguientes sectores: Aeropuertos, Comercial, Industrial, Financiero, Residencial, Minero, Servicios, Hotelero.

5.2.2 Factores Claves de Éxito (FCE). Sánchez (2016) afirma: ‘ *Son las actividades que la organización o empresa tiene que realizar bien para alcanzar el éxito en el sector económico en el que se encuentra* ’. (p6). Resumiendo lo anterior se podría decir que son todos los puntos en que la empresa debe trabajar de manera excelente y coordinada para que salga bien la producción

o prestación de un bien o un servicio y puedan estar aptas para el consumo o el uso del público en general.

A continuación, se va a describir el listado de los Factores claves de éxito para que la empresa logre participar de una mayor cuota de mercado y pueda obtener el éxito.

5.2.2.1 Relacionados con la tecnología. Adquirir equipos tecnológicos acordes con la realidad, que puedan economizar recursos y tiempos de trabajo.

Obtener equipos de comunicación que faciliten la misma para instrucciones de labores o pendientes del día.

Usar las redes sociales de manera óptima para acercar al cliente con la empresa.

5.2.2.2 Relacionados con la prestación del servicio. Prestar un servicio de alta calidad.

Eficiencia y eficacia en las tareas encomendadas.

5.2.2.3 Relacionados con el talento humano. Atraer y mantener talento humano superior y excelente.

Personal calificado para las labores.

Empleados con calidez y sentido de pertenencia.

5.2.2.4 Relacionados con el mercadeo. Marketing enfocado en acaparar una mayor cuota de mercado.

Mantener a través de diversos medios una imagen corporativa que proyecte calidad, seguridad y confianza.

5.2.2.5 Relacionados con la empresa. Adecuada gestión gerencial.

- Excelencia en el servicio al cliente.
- Manejo óptimo de las finanzas corporativas.

Sin duda una organización es un ente que requiere de muchos factores para poder funcionar correctamente, dentro de los más importantes, este equipo de trabajo considera 5 aspectos o factores clave de éxito que son indispensables y continuación se detallan de la siguiente manera:

- Prestar un servicio de alta calidad.
- Adquirir equipos tecnológicos que ayuden a economizar tiempos y recursos económicos en los trabajos.
- Adecuada gestión gerencial.
- Mantener a través de diversos medios una imagen que proyecte calidad, seguridad y confianza.
- Atraer y mantener un talento humano superior y excelente.

Tabla 9. Matriz De Evaluación Del Perfil Competitivo – MPC. Empresa Asociada De Servicios Múltiples El Porvenir. Fuente: elaboración propia a partir de revisión documental.

Empresa Asociada De Servicios Múltiples El Porvenir
Matriz De Evaluación Del Perfil Competitivo – MPC

Factores Clave de Éxito – FCE	%	Puntos	Ponderación
Prestar servicios de alta calidad	0.3	3	0.9
Equipos tecnológicos	0.10	2	0.2
Gestión gerencial	0.2	3	0.6
Imagen de calidad, seguridad y confianza	0.25	2	0.5
Atraer y mantener un talento humano excelente.	0.15	3	0.45
Total	1		2.65

Como podemos observar en la matriz de perfil competitivo entre las empresas seleccionadas tiene una ventaja ante las empresas EAGLE AMERICAN, OUTSOURCING SEASING LTDA , en la prestación de servicio de alta calidad, sin embargo la calificación de 2.65 nos demuestra que persiste debilidades como en equipos tecnológicos pero a su vez nos da como resultado un trabajo de mejora, puede tener una calificación baja pero sin embargo no está distante de sus competidores los cuales tienen un reconocimiento más alto en este mercado.

5.2.3 Evaluación Externa Directa. El sector en el que se desarrolla La Empresa Asociativa De Trabajo Servicios Múltiples El Porvenir, es un sector bastante competitivo; ya que diversas empresas pueden prestar el mismo servicio y tal vez de una manera más especializada. También se encuentran servicios sustitutos que pueden cumplir una misión parecida a las que ofrecen las mismas empresas del sector.

Los principales competidores se detallan a continuación:

Eagle American. Empresa especializada en la prestación de servicios de Vigilancia y Seguridad privada que cuenta con 21 años de experiencia en el sector.

Tabla 10. Eagle American, Matriz De Evaluación Del Perfil Competitivo – MPC.

Fuente: elaboración propia a partir de revisión documental.

EAGLE AMERICAN			
Matriz De Evaluación Del Perfil Competitivo – MPC			
Factores Clave de Éxito – FCE	%	Puntos	Ponderación
Prestar servicios de alta calidad	0.3	3	0.9
Equipos tecnológicos	0.10	3	0.3
Gestión gerencial	0.2	2	0.4
Imagen de calidad, seguridad y confianza	0.25	4	1
Atraer y mantener un talento humano excelente.	0.15	4	0.6
Total	1		3,2

La matriz de perfil competitivo de la empresa EAGLE AMERICAN nos da como resultado debilidad en equipos tecnológicos, gestión gerencial y la rotación del personal, mantiene una ventaja ante la empresa el porvenir en la imagen corporativa dando así unos puntos más en la calificación total.

SERDAN S.A. Amplio portafolio, permite brindar servicios de aseo, cafetería, servicios administrativos, mantenimiento y administración locativa, entre otros; posee más de 35 años de experiencia y conocimiento en los sectores de consumo masivo, servicios, bebidas y alimentos, transporte aéreo, hidrocarburos, telecomunicaciones y entretenimiento.

Tabla 11. SERDAN S.A, Matriz De Evaluación Del Perfil Competitivo – MPC.

Fuente: elaboración propia a partir de revisión documental.

SERDAN S.A			
Matriz De Evaluación Del Perfil Competitivo - MPC			
Factores Clave de Éxito – FCE	%	Puntos	Ponderación
Prestar servicios de alta calidad	0.3	3	0.9
Equipos tecnológicos	0.1	4	0.4
Gestión gerencial	0.2	3	0.6
Imagen de calidad, seguridad y confianza	0.25	2	0.5
Atraer y mantener un talento humano excelente.	0.15	3	0.45
Total	1		2.85

SERDAN empresa de más de 35 años en el mercado nos arroja como resultado 2,85 en la matriz de perfil competitivo, teniendo una fortaleza significativa en la prestación de servicio de alta calidad y la adquisición de tecnología a la vanguardia, presenta debilidad en la rotación de personal que puede interferir por qué su porcentaje es tan bajo respecto a sus años de experiencia en el mercado.

OUTSOURISING SEASIN LTDA. Empresa especializada en el servicio de aseo, limpieza e higienización ambiental, con más de 15 años de experiencia, Ofrecen servicios de aseo, Limpieza Higienización de áreas, con personal calificado y con tecnología de punta.

Tabla 12. OUTSOURISING SEASIN LTDA, Matriz De Evaluación Del Perfil Competitivo

– MPC. Fuente: elaboración propia a partir de revisión documental.

OUTSOURISING SEASIN LTDA			
Matriz De Evaluación Del Perfil Competitivo - MPC			
Factores Clave de Éxito – FCE	%	Puntos	Ponderación
Prestar servicios de alta calidad	0.3	2	0.6
Equipos tecnológicos	0.1	2	0.2
Gestión gerencial	0.2	3	0.6
Imagen de calidad, seguridad y confianza	0.25	4	1
Atraer y mantener un talento humano excelente.	0.15	3	0.45
Total	1		2.65

La matriz de perfil competitivo de la empresa OUTSOURISING LTDA nos muestra que la empresa tiene debilidades en equipos tecnológicos, prestación de servicio de alta calidad, esto hace que la empresa no tenga una calificación significativa en aspecto total frente a sus competidores.

Vipricar LTDA. Ofrecen servicios de vigilancia y seguridad privada, cuentan con 30 años de experiencia en la ciudad de Cúcuta.

Tabla 13. Vipricar LTDA Matriz De Evaluación Del Perfil Competitivo – MPC.

Fuente: elaboración propia a partir de revisión documental.

VIPRICAR LTDA			
Matriz De Evaluación Del Perfil Competitivo - MPC			

Factores Clave de Éxito – FCE	%	Puntos	Ponderación
Prestar servicios de alta calidad	0.3	3	0.9
Equipos tecnológicos	0.1	2	0.2
Gestión gerencial	0.2	2	0.4
Imagen de calidad, seguridad y confianza	0.25	4	1
Atraer y mantener un talento humano excelente.	0.15	2	0.3
Total	1		2.8

Vipricar LTDA tiene una calificación de 2.8 es la empresa con mayor calificación ante sus competidores no siendo la más distante, su mayor fortaleza es la imagen de calidad que proyecta a sus clientes, su debilidad como muchas de las demás empresas es la rotación del personal que puede estar causando problemas internos a la hora de la prestación de servicio.

5.2.3.1 Análisis Externo Indirecto

5.2.3.1.1 Variables Socio Cultural. En Colombia se originó el cooperativismo hacia el año 1930 desde su fundamento doctrinal busca generar beneficios económicos y sociales según su tipología y naturaleza. Esta figura se caracteriza por promover las prácticas de igualdad, equidad y busca generar una economía solidaria que beneficie a las familias de los asociados.

Según (Pardo & Huertas 2014) las cooperativas son entidades no capitalistas, sin ánimo de lucro y se convierten en herramientas significativas para disminuir el desempleo y así poder dar oportunidades para mejorar la calidad de vida a sus asociados las cuales se encuentran en todos

los sectores de la economía nacional como el consumo, la vivienda, la agricultura, el transporte y otros servicios, con lo que se busca beneficiar a la población de bajos recursos del país.

Para este tipo de organizaciones cooperativas la limpieza, el mantenimiento y los diferentes servicios que requieren otras entidades u organizaciones, se ha convertido en la razón de su actividad comercial. Según CASTRO 2007 el trabajo doméstico ha reflejado un incremento en el sector económico, ya que es una profesión que no requiere muchas capacidades o formación académica y es una salida al desempleo de muchos colombianos.

Según cifras del DANE en Colombia alrededor del 42% de la población pertenecen al estrato 1 y 2, siendo este sector sociocultural en donde más se evidencia el desempleo, la falta de educación, la deserción escolar y pocas oportunidades; lo cual ha potencializado el trabajo doméstico en hombres y mujeres, como fuente primaria de ingresos para sobrevivir.

Es así como la necesidad de limpieza, mantenimiento de zonas comunes en unidades residenciales, servicio de portería, de aseo y jardinería, en los estratos 3, 4, 5 y 6 han hecho que estas cooperativas de trabajo asociado que prestan servicios a otras empresas, se potencialicen y su participación en el mercado actual sea significativo, ofreciendo oportunidad de trabajo a los que ocupan los niveles más bajos en la escala socioeconómica del país.

En los últimos años la sociedad colombiana ha sufrido cambios muy significativos en la forma de llevar la vida; el estudio, el trabajo y los diferentes aspectos que desarrollan en su área social, han hecho que la rutina de las personas sea extensa y con escaso tiempo para las tareas domésticas, las cuales son poco agradables para muchos y prefieren contratar alguna entidad que

le ofrezca personal calificado, confiable y responsable, para suplir esas necesidades de limpieza, mantenimiento y servicios en espacios industriales, comerciales, residenciales o domésticos.

San José de Cúcuta, ha dividido su territorio municipal en 10 comunas en donde la población de estratos 1, 2, y 3 se encuentran ubicados en las comunas 3, 6, 7 y 8; las comunas restantes pertenecen a los estratos 3, 4, 5 y 6, los cuales se convierten en el público objetivo para la Empresa Asociativa de Trabajo Servicios Múltiples El Provenir.

Tabla 14. Matriz de Evaluación Externa Indirecta Variables Sociales y Culturales.

Fuente: elaboración propia a partir de revisión documental.

Matriz de Evaluación Externa Indirecta			
Variables Sociales y Culturales			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Aceleración ritmo de vida actual	0,1	3	0,3
Necesidad de servicios domésticos	0,1	3	0,3
Población estrato 1 y 2	0,1	4	0,4
Población Profesional	0,1	2	0,2
Desempleo	0,13	4	0,52
Población estratos 3,4,5 y 6	0,15	4	0,6
Brecha laboral entre hombres y mujeres	0,07	2	0,14
Nuevos estilos de vida	0,12	4	0,48
Nivel educativo de los clientes	0,13	3	0,39

Total

1

3,33

5.2.3.1.2 Variable Político Legal. La Empresa Asociativa de Trabajo Servicios Múltiples El Provenir es una entidad que es reglamenta, bajo la figura de las Cooperativas de Trabajo Asociado, la cual funciona en la en el departamento de Norte de Santander. En Colombia el cooperativismo se ha venido desarrollando a lo largo del tiempo a través de varios periodos, que determinaron cómo esta figura se estableció en el marco legal y jurídico de las leyes colombianas.

Según (Pardo & Huertas 2014) en Colombia la figura de cooperativa ha pasado por cinco periodos a lo largo de la historia: el primero se dio entre (1930 y 1945) el cual se denominó el surgimiento del cooperativismo y el mutualismo, en donde varios autores desde la academia y la praxis empezaron a establecer lo que sería una cooperativa. La promoción y la Expansión del cooperativismo en Colombia fue el segundo periodo que data desde (1946 - 1964) en donde el estado empezó a dar importancia a esta figura y las cooperativas empezaron a gozar de ciertos privilegios de tipo fiscal, para esta época ya varios sectores como el consumo, la vivienda, la agricultura, el transporte y otros servicios, empezaban a registrar sus cooperativas.

De (1965 - 1976) se dio el tercer periodo del cooperativismo definido como la consolidación y las cooperativas educativas, junto con las de tipo social, empiezan a fortalecerse en la economía nacional. El cuarto periodo se dio entre los años (1977 y 1990) y se caracterizó por que las cooperativas empezaron a crecer y se volvieron un movimiento social fuerte en el país, lo cual promovió la creación de la *Confederación de Cooperativas de Colombia - CONFECOOP*. Desde (1991 a 2010) es el quinto periodo llamado crisis y economía solidaria y pese a que el

cooperativismo se seguía expandiendo, se presentó una crisis en el sector financiero especialmente relacionada con el ahorro y crédito.

Desde sus inicios surgieron cooperativas de diferentes tipos con participación significativa en el sector económico, motivando al Estado a diseñar leyes que dotarán al sector cooperativo de un marco legal y jurídico, el cual fortaleciera su desarrollo y además estipulara los deberes, derechos y responsabilidades que las cooperativas tendrían con los trabajadores vinculados a ellas.

Las normatividades vigentes del cooperativismo enmarcado en la Economía Solidaria en Colombia se encuentran sujetos a dos fuentes legales principales: la Ley 79 de 1988 y la Ley 454 de 1998. De su lado, varios Decretos desarrollan los contenidos de la Ley 79 y varias leyes ordinarias contienen normas relacionadas con la economía solidaria.

Según el Congreso de la República de Colombia La Ley 79 de 1988 es conocida como la ley general del cooperativismo colombiano. Entre los propósitos principales de esta ley se encuentra el de “promover el desarrollo del derecho cooperativo como una rama especial del ordenamiento jurídico nacional”.

El Gobierno Nacional, en uso de las facultades extraordinarias que le confirió la misma Ley 79, expidió un conjunto de decretos reglamentarios, de los cuales se destacan los siguientes que se encuentran vigentes:

Decreto Ley 1333 de 1989 sobre régimen de constitución y organización de las pre cooperativas.

Decreto Ley 1480 de 1989 sobre régimen de constitución y organización de las asociaciones mutuales.

Decreto Ley 1481 de 1989 sobre régimen de constitución y organización de los Fondos de empleados.

Decreto Ley 1482 de 1989 sobre régimen de constitución y organización de las Administraciones públicas cooperativas.

Por otro lado el Ministerio de la Salud y la Protección Social, mediante la dirección general de la promoción del trabajo, ha desarrollado arduamente estrategias e instrumentos que promuevan el trabajo asociado en el país con el fin de hacerle frente al desempleo y de la misma manera, se ha preocupado por aplicar las políticas, estrategias y normatividad vigente para regular las acciones de las cooperativas, en miras de mitigar el desempleo; pero de igual manera promueve el cumplimiento de los derechos laborales consagrados en la jurisprudencia diseñada para proteger a los empleados de las cooperativas.

La jurisprudencia constitucional ha destacado la importancia de las Cooperativas de Trabajo Asociado y ha reconocido que las mismas gozan de especial protección constitucional, como modalidad de trabajo y como expresión del sector solidario.

También ha señalado la Corporación que, de acuerdo con el artículo 59 de la Ley 79 de 1988, las cooperativas de trabajo asociado escapan del ámbito de regulación de la legislación laboral, ya que el régimen de trabajo, de previsión, seguridad social y compensación, será establecido en los estatutos y reglamentos, como quiera que tales materias tienen origen en el acuerdo

cooperativo. Esta figura cuenta con fundamento en el principio de solidaridad y tiene manifestaciones tanto desde la perspectiva del derecho de asociación como desde el derecho al trabajo.

Según el Decreto 4588 de 2006 el Ministerio de Salud y la Protección Social es el órgano encargado para la inspección y vigilancia de las cooperativas como figura jurídica, mediante la dirección general de la promoción del trabajo, está igualmente facultado para efectuar, regular. Condiciones de trabajo desarrollado por los asociados, con la finalidad de asegurar que los actos atinentes a su constitución, funcionamiento, cumplimiento del objeto social y disolución y liquidación se ajusten a las normas legales y estatutarias”

Las cooperativas de trabajo asociado como La Empresa Asociativa de Trabajo Servicios Múltiples El Porvenir, deben cumplir lo establecido en el decreto 1233 de 2008, donde se estipula la actividad sancionatoria frente a la posición de las cooperativas como tercerizadoras laborales. La ley 1233 establece los elementos estructurales de las contribuciones a seguridad social, se crean contribuciones especiales a cargo de las cooperativas del trabajo asociado con destino al SENA y al ICBF.

La Empresa Asociativa de Trabajo Servicios Múltiples El Porvenir es una cooperativa legalmente constituida y se acoge a toda la normatividad vigente para poder funcionar en la ciudad San José de Cúcuta en el departamento de Norte de Santander.

Tabla 15. Matriz de Evaluación Externa Indirecta Variables Político Legales. Fuente: elaboración propia a partir de revisión documental.

Matriz de Evaluación Externa Indirecta
Variables Político Legales

Variable	%	Puntos	Ponderación
Normativa tercerización	0,1	4	0,4
Normativa cooperativismo	0,15	4	0,6
Figura atípica laboral	0,05	4	0,2
Beneficios legales	0,1	4	0,4
Reforma tributaria	0,25	4	1
Cumplimiento de las leyes del cooperativismo	0,1	3	0,3
Auxilios del gobierno	0,1	2	0,2
Posconflicto	0,15	4	0,6
Total	1		3,7

5.2.3.1.3 Variables Económicas. La población económicamente activa es una variable clave, debido a que se puede aprovechar esa demanda potencial, garantizando un mayor nivel de ventas en los servicios ofrecidos por La Empresa Asociativa De Trabajo Servicios Múltiples El Porvenir.

De otro modo los factores que afectan el resultado son el desempleo el cual indica que esta variable refleja un gran porcentaje de población posiblemente no tendrá capacidad de adquirir los servicios ofrecidos por la empresa si el costo para la prestación de dicho servicio es alto, el PIB per cápita se pondera con 0,3 ya que este valor es importante para la empresa en cuanto al análisis de cómo evoluciona los ingresos del mercado en que se está trabajando, la inflación 0,1

es la amenazas que representa para el mercado de este sector económico y en particular de La Empresa Asociativa De Trabajo Servicios Múltiples El Porvenir.

Cabe destacar de forma relevante que la recesión económica puede afectar de forma significativa la operación de la empresa, puesto que si esta es continua muchas empresas no van a necesitar de los servicios que la organización puede o en un futuro podría brindarles, tiene una ponderación alta de 0,3. De igual forma y teniendo en cuenta que la economía del país tiene sus bases de sustentabilidad en la extracción de hidrocarburos ponderado 0.4, el precio del mismo es una amenaza, pero igualmente una oportunidad de primer orden para la generación de empleo, ya que este generalmente se vende en dólares se debe por ello también se tener en cuenta el precio del dólar en relación con la devaluación de nuestra moneda local, ponderada con 0.3, ya que entre más alto sea el precio del petróleo y la devaluación de nuestra moneda sea menor tendremos la posibilidad de que las divisas y los ingresos percibidos logren dinamizar la economía y el sector económico de la organización en particular.

Por otro lado, una de las variables relevantes para ser tenida en cuenta como oportunidad, es la demanda de las empresas susceptibles de servicio 0,8. El valor de 2,9 que arroja el análisis indica que la empresa está en el promedio sobre las respuestas en cuanto a oportunidades y amenazas que se generan a partir de las variables Económicas en análisis y en particular para este sector de la economía en el cual se encuentra inmerso.

Tabla 16. Matriz de Evaluación Externa Indirecta Variables Económicas. Fuente: elaboración propia a partir de revisión documental.

Matriz de Evaluación Externa Indirecta
VARIABLES ECONÓMICAS

Variable	%	Puntos	Ponderación
PIB	0,1	2	0,2
Demanda del servicio por parte de las empresas	0,1	3	0,6
Inflación	0,1	1	0,1
Desempleo	0,1	4	0,4
Población económicamente activa.	0,1	3	0,3
Devaluación de la moneda (peso frente al dólar)	0,1	3	0,3
Recesión económica	0,1	3	0,3
Precios internacionales del petróleo	0,1	4	0,4
Oferta de servicios similares del sector	0,1	2	0,2
Capacidad de ahorro de la población	0,05	3	0,15
Capitales extranjeros que se interesen por la inversión en el sector	0,05	3	0,15
Total	1	2,63	3,1

5.2.3.1.4 Variables Tecnológicas. Debido a que en esta época es trascendental la aplicación de las nuevas plataformas tecnológicas digitales para competir en cualquier sector, La Empresa Asociativa De Trabajo Servicios Múltiples El Porvenir, maneja con altos índices de redes de información en línea, se pondera la disponibilidad de internet.

Las variables capacidad de respuesta con un valor de 0,4 seguida de la disponibilidad de acceso a redes de tecnología aplicada al sector con un valor de 0,4, son variables de gran impacto para la empresa, debido a que se está prestando un servicio de la información claro, oportuno y a para brindar sus servicios.

En la actualidad principalmente se enfoca en el fortalecimiento y creación de relaciones de largo plazo con los clientes; la variable infraestructura disponible en la ciudad posee un valor de 0,3 reflejando la relevancia de mantener un sistema acorde de la empresa con los factores externos disponibles que le permitan continuar con su operación.

Adicional a ello se consideran claves para la prestación del servicio en el cual se enfoca la empresa son las que tienen que ver con TIC'S aplicadas para la interacción con el cliente con un ponderado de 0,4; esto teniendo en cuenta por supuesto que si se tiene un alto sentido relación para atender de manera oportuna todos los factores que puedan molestar o incomodar (PQR) a los clientes y se pueda brindar un soporte oportuno permitirá la sostenibilidad. El desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación aplicada al sector tiene una ponderación alta con 0,4 puesto que este mundo de organizaciones flexibles quien tenga una mejor capacidad de respuesta a sus clientes es quien dominara rápidamente el mercado, para el caso la empresa cuenta con un buen nivel de respuesta. E igualmente Equipos de punta para la prestación del servicio de la organización con 0,3 en este caso es relevante la aplicación de tecnologías de punta que le permitan brindar un servicio diferenciado con relación a sus competidores directos, sin embargo la capacidad de capacitación (es decir de la posibilidad que tenga de conocer antes que sus competidores directos y de dominarla y en la medida de lo posible de mejorarla) y acceso en las nuevas tecnologías con 0,4 es trascendental. Las Técnicas y practicas adecuadas en la prestación del servicio manejada como una habilidad gerencial 0,4 es trascendental ya que le permitirá ser reconocido y generar lealtad con todos sus clientes.

Por otra parte, la variable proveedores de tecnología tienen una ponderación de 0,4. Como puede evidenciarse, la Tecnología juega un papel determinante (por no decir que es uno de los

más relevantes) en la industria en la que se mueve La Empresa Asociativa De Trabajo Servicios Múltiples El Porvenir.

Finalmente, el valor que arroja el análisis de las variables tecnológicas es muy alentadoras para la Empresa, pues su indicador es de 3.6, ya que las estrategias en este factor están muy bien direccionadas, y se impacta de manera positiva las oportunidades y no se deja espacio para que las amenazas presentes puedan afectarla de forma significativa.

Tabla 17. Matriz de Evaluación Externa Indirecta Variables Tecnológicas. Fuente: elaboración propia a partir de revisión documental.

Matriz de Evaluación Externa Indirecta			
Variables Tecnológicas			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Disponibilidad de acceso a redes de tecnología aplicada al sector.	0,1	4	0,4
Redes de comunicación externa	0,1	2	0,2
Infraestructura tecnológica disponible en la ciudad.	0,1	3	0,3
Disponibilidad de acceso a internet y capacidad de respuesta (velocidad)	0,1	4	0,4
Proveedores de tecnología aplicada al sector	0,1	4	0,4
TIC'S aplicadas para la interacción con el cliente.	0,1	4	0,4

Desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación aplicada al sector	0,1	4	0,4
Equipos de punta para la prestación del servicio de la organización	0,1	3	0,3
Capacidad de capacitación y acceso en las nuevas tecnologías	0,1	4	0,4
Técnicas y practicas adecuadas en la prestación del servicio	0,1	4	0,4
Total	1	3,6	3,6

2.2.3.1.5 Variables Ecológicas. Teniendo en cuenta que los aspectos de carácter ecológico en el mundo actual en el que vivimos son trascendentales para la operación de cualquier empresa, en la empresa Asociativa de trabajo servicios múltiples el porvenir por tratarse de una empresa constituida legalmente y teniendo una trayectoria encontramos que Responsabilidad social ambiental y el cumplimiento de las Normas ambientales del sector en el que opera la empresa ocupan el primer lugar con un ponderado 0,4. Adicional a ello es relevante mencionar que cumple también con las políticas de RSE en el sector, ya que por su trayectoria y sostenibilidad ha evolucionado para ser reconocida como una empresa comprometida con el respeto con el medio ambiente con un ponderado de 0,8. Al igual que se debe mencionar que obtiene un ponderado alto con relación al cumplimiento con relación al cumplimiento de la normatividad vigente con 0,4 lo que demuestra claramente su compromiso con el cumplimiento cabal para ser amigable con el medio ambiente.

En las dos variables aprovechando de manera óptima estas oportunidades y dando cumplimiento a las mismas; esto conlleva a que la empresa evite riesgos por sanciones en el

incumplimiento de esos factores. Por otro lado, y menos relevante es y por tratarse del servicio específico no consideramos de forma significativa al clima, aunque no es descartable del todo porque es una amenaza ya que puede cambiar sin que la empresa pueda controlarlo. Sin embargo, este factor - el ecológico - es trascendental en el funcionamiento de la empresa en todos los sentidos en primer lugar porque sin el cumplimiento de las normas aplicadas en la materia y la responsabilidad ambiental adecuada que considera la operación de la empresa podría no permitirse su sostenibilidad y adicional acarrear sanciones de tipo ecológico.

Tabla 18. Matriz De Evaluación Externa Indirecta Variables Ecológicas. Fuente:
elaboración propia a partir de revisión documental.

Matriz De Evaluación Externa Indirecta			
Variables Ecológicas			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Responsabilidad social ambiental	0,1	3	0,3
Normas ambientales del sector en el que opera la empresa.	0,1	3	0,3
Factores climáticos	0,1	1	0,1
Ubicación geográfica	0,1	1	0,1
Consumo de energía y agua para el funcionamiento operativo de la organización	0,1	3	0,3
Condiciones de ubicación geográfica	0,05	1	0,05
Cumplimiento de la normatividad vigente para el	0,1	4	0,4

funcionamiento adecuado de la organización			
Disposición final de los residuos sólidos y líquidos	0,1	3	0,3
Responsabilidad social empresarial	0,2	4	0,8
Contaminación producida por el sector	0,05	1	0,05
Total	1,0		2,7

5.3 Análisis Interno

Para analizar la parte interna de la empresa se realiza la matriz de evaluación de factores internos, la cual es una herramienta que ayuda a la formulación de estrategias a través de la evaluación de las fortalezas y amenazas que presenta la empresa el Porvenir, calificando así el desempeño y funcionalidad de las áreas para reconocer las falencias de cada aspecto y poder convertirlo en fortaleza.

Se realiza un listado de factores internos claves, incluyendo fortalezas y debilidades.

Se asigna una ponderación a cada factor interno en donde 0.0 (irrelevante) 1.0 (Muy importante).

A cada factor se le asigna una clasificación de 1 al 4 para indicar su representación dentro de empresa.

Fortaleza importante (4)

Fortaleza menor (3)

Debilidad menor (2)

Debilidad importante (1)

Multiplicar la ponderación de cada factor por sus puntos para determinar el porcentaje de cada uno.

Se suma los puntajes de ponderación con el fin de determinar el puntaje total de la empresa.

Los puntajes inferiores de 2.5 alertan a las organizaciones ya que se clasifican como débiles internamente.

Los puntajes superiores de 2.5 indican que la organización se encuentra en un proceso de mejora continua o una posición interna fuerte.

Aspectos Empresariales: Área de Servicio al Cliente

Tabla 19. Matriz De Evaluación Interna - Área De servicio al cliente. Fuente: elaboración propia a partir de revisión documental.

Matriz De Evaluación Interna			
Área De servicio al cliente			
Variable	%	Puntos	Ponderación
FORTALEZA			
Manejo adecuado de clientes	0,1	3	0,3
Cultura de servicio.	0,08	3	0,24
Calidad en procedimientos	0,09	3	0,27
Capacidad de respuesta	0,15	3	0,45

Capacidad instalada	0,11	3	0,33
DEBILIDAD			
Amabilidad	0,07	2	0,14
Disponibilidad de Portafolio	0,12	2	0,24
Solución de problemas	0,1	2	0,2
Fiabilidad y Credibilidad	0,1	2	0,2
Seguridad	0,08	2	0,16
Total	1		2,53

Según resultado del análisis del área de servicio al cliente es de 2.53. La empresa presta servicios múltiples en los que se podría concluir que tiene potencial con el buen manejo de los recursos físicos y el personal capacitado con el que cuenta para prestar de forma oportuna y con calidad su servicio, al ser una empresa mediana y en etapa de crecimiento se preocupa para cada uno de los aspectos internos y más aún cuando se trata de su portafolio.

Aspectos Empresariales: Área de Mercadeo y Ventas

Tabla 20. Matriz De Evaluación Interna Área De Mercadeo Y Ventas. Fuente: elaboración propia a partir de revisión documental.

Matriz De Evaluación Interna			
Área De Mercadeo Y Ventas			
Variable	%	Puntos	Ponderación
FORTALEZAS			
Cumplimiento de presupuesto de ventas	0,07	3	0,21
Calidad del servicio	0,1	3	0,3
Apertura de nuevos clientes	0,08	3	0,24

Conocimiento del sector	0,08	3	0,24
Conocimiento de las necesidades de los clientes	0,08	3	0,24
Portafolio de servicios	0,08	3	0,24
Tendencias de consumo	0,05	3	0,15
Estrategias de producto	0,08	3	0,24
Canales de marketing y comunicación	0,07	3	0,21
Conocimiento de la competencia	0,07	3	0,21
DEBILIDADES			
Expansión de nuevos mercados	0,08	2	0,16
Plan de mercadeo	0,07	2	0,14
Imagen corporativa	0,07	2	0,14
Política de precios	0,02	2	0,04
Total	1		2,76

El resultado del análisis de esta matriz en el área de mercadeo se puede observar claramente que se está convirtiendo en una fortaleza para la empresa, es un área muy importante en donde se conoce el mercado y las necesidades de este, un buen análisis de este departamento ayuda a la toma de decisiones acertadas con estrategias adecuadas para introducirse en nuevos mercados y mejorar en los segmentos que ya se encuentran prestando el servicio de su portafolio.

Aspectos Empresariales: Área de Contabilidad y Finanzas

Tabla 21. Matriz De Evaluación Interna- Área De Contabilidad Y Finanzas. Fuente:

elaboración propia a partir de revisión documental.

Matriz De Evaluación Interna			
Área De Contabilidad Y Finanzas			
Variable	%	Puntos	Ponderación

FORTALEZZA			
Ejecución de gastos presupuestales	0,1	3	0,3
Retorno de inversión	0,08	3	0,24
Nivel y capacidad de endeudamiento	0,1	3	0,3
Indicadores de gestión	0,08	3	0,24
Ingresos	0,1	3	0,3
DEBILIDADES			
Relación costo-beneficio	0,1	2	0,2
Estructura Financiera	0,07	2	0,14
Manejo de cartera	0,1	2	0,2
Control de costos y gastos	0,08	2	0,16
Proyecciones financieras	0,09	2	0,18
Total	1		2,56

La matriz de evaluación interna aplicada al área de contabilidad da como resultado un trabajo constante de la empresa para convertir esta área en una fortaleza, le apuesta a mejorar el retorno de su inversión, ejecución de gastos presupuestales y manejo de su cartera, se trabaja en un plan de créditos más estructurado con las políticas adecuadas para que no afecte las finanzas y el flujo de efectivo que se asigna a nuevas inversiones.

Aspectos Empresariales: Área de Talento Humano

Tabla 22. Matriz De Evaluación Interna-Área De Talento Humano. Fuente: elaboración propia a partir de revisión documental.

Matriz De Evaluación Interna			
Área De Talento Humano			
Variable	%	Puntos	Ponderación

FORTALEZA			
Índice de Rotación de personal	0,08	3	0,24
Desempeño laboral	0,1	3	0,3
Bienestar del empleado	0,08	3	0,24
Nivel de sueldos	0,08	3	0,24
Esquema organizacional	0,07	3	0,21
Plan de incentivos	0,09	3	0,27
clima organizacional	0,09	3	0,27
Efectividad de la comunicación	0,07	3	0,21
Programas de bienestar social para los empleados	0,08	3	0,24
DEBILIDAD			
Selección de personal	0,1	2	0,2
Evaluación y desarrollo del personal	0,09	2	0,18
Plan de capacitaciones	0,07	2	0,14
Total	1		2,74

El análisis de la matriz de evaluación interna del área de talento humano indica que se debe trabajar cada una de las variables ya que esta es parte fundamental de la empresa, las amenazas son muy pocas pero no se debe descuidar el talento humano se debe trabajar el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo, clima organizacional y las constantes capacitaciones que le ayude al personal prestar un servicio de alta calidad y así obtener el reconocimiento de sus clientes actuales y potenciales en el mercado al cual se direcciona.

Aspectos Empresariales: Funciones de la Gerencia: Planeación

Tabla 23. Matriz De Evaluación Interna - Funciones De Gerencia: Planeación

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión documental.

Funciones De Gerencia: Planeación

Variable	%	Puntos	Ponderación
FORTALEZA			
Formulación de objetivos	0,08	3	0,24
Plan estratégico	0,09	3	0,27
Elaboración de pronósticos	0,09	3	0,27
Desarrollo de políticas	0,09	3	0,27
Análisis de fortalezas y debilidades	0,1	3	0,3
Planificación flexible	0,07	3	0,21
Asignación de recursos	0,08	3	0,24
DEBILIDAD			
Políticas organizacionales	0,07	2	0,14
Presupuesto	0,09	2	0,18
Establecimiento del plan de mercadeo	0,09	2	0,18
Proceso de toma de decisiones	0,08	2	0,16
Formulación de planes, programas y proyectos	0,07	2	0,14
Total	1		2,6

Dentro de las funciones de gerencia se encuentra quizá la más importante de las áreas, la planeación. Es el área encargada de prever, planificar y formular los objetivos para un periodo empresarial determinado, el éxito de la empresa en gran parte se deberá al correcto funcionamiento de los planes estratégicos, al analizar la función de planeación dentro de la empresa asociativa de trabajo servicios múltiples el porvenir se evidencia que la organización tiene capacidad debido a su vasta experiencia para formular objetivos claros durante el periodo, las políticas organizacionales no están muy bien estructuradas pero en general el área de planeación cumple bien su función al visualizar un entorno donde la empresa pueda crecer y sobrevivir en el ambiente empresarial.

Aspectos Empresariales: Funciones de la Gerencia: Organización

Tabla 24. Matriz De Evaluación Interna -Funciones De Gerencia: Organización.

Fuente: elaboración propia a partir de revisión documental.

Matriz De Evaluación Interna			
Funciones De Gerencia: Organización			
Variable	%	Puntos	ponderación
FORTALEZA			
Estructura organizacional	0,1	3	0,3
Cumplimiento de la legislación vigente	0,12	3	0,36
Normatividad interna	0,12	3	0,36
Análisis de la distribución del presupuesto	0,13	3	0,39
Métodos de trabajo	0,1	3	0,3
DEBILIDAD			
División de objetivos y responsabilidades por área	0,08	2	0,16
Especialización y descripción de puestos	0,1	2	0,2
Fijación de manuales y procedimientos	0,08	2	0,16
Fijación de manuales de funciones	0,09	2	0,18
Reglamentos internos de trabajo	0,08	2	0,16
Total	1		2,57

En la empresa asociativa de trabajo servicios múltiples el porvenir en lo referente a organización empresarial se encuentra medianamente fuerte, puede enfrentar el entorno con los conocimientos del mercado, ya que esto le ha permitido evolucionar al largo de 20 años, le faltan estructurar aspectos de carácter normativo, revisión de algunos manuales de procedimiento

interno. Aunque es fuerte es en el cumplimiento de la normatividad vigente con respecto a la legislación.

Aspectos Empresariales: Funciones de la Gerencia: Dirección

Tabla 25. Matriz De Evaluación Interna, Funciones De Gerencia: Dirección. Fuente: elaboración propia a partir de revisión documental.

Matriz De Evaluación Interna			
Funciones De Gerencia: Dirección			
Variable	%	Puntos	ponderación
FORTALEZA			
Adaptabilidad	0,1	4	0,4
Comunicación	0,1	3	0,3
Nivel de participación toma de decisiones	0,1	3	0,3
Toma de decisiones	0,1	3	0,3
Liderazgo	0,08	3	0,24
Mantener comunicación eficaz y eficiente en el proceso administrativo	0,07	3	0,21
Plan de capacitaciones a los colaboradores	0,08	3	0,24
Niveles de autoridad y responsabilidad	0,1	3	0,3
DEBILIDAD			
Resolución de conflictos	0,09	2	0,18
Plan de reconocimientos a los logros obtenidos por los colaboradores	0,09	2	0,18
Plan de mejora en el clima organizacional	0,09	2	0,18
Total	1		2,74

Dentro de la matriz funciones de gerencia, se permite visualizar que hay una adecuada dirección empresarial, la adaptabilidad a los cambios, la comunicación, el nivel de participación en la toma de decisiones y el liderazgo la clasifican como una empresa con una dirección idónea con 2.74% de puntaje.

Aspectos empresariales: Funciones de la Gerencia: Control

Tabla 26. Matriz De Evaluación Interna - Funciones De Gerencia: Control. Fuente: elaboración propia a partir de revisión documental.

Matriz De Evaluación Interna			
Funciones De Gerencia: Control			
Variable	%	Puntos	ponderación
FORTALEZA			
Medición de objetivos	0,09	3	0,27
Análisis de resultados	0,09	3	0,27
Medidas correctivas en procesos	0,08	3	0,24
Control de calidad	0,1	3	0,3
Control de inventario	0,08	3	0,24
Control de gastos	0,08	3	0,24
Control financiero	0,08	3	0,24
Control de ventas	0,08	3	0,24
DEBILIDAD			
medición de estrategias	0,08	2	0,16
Auditoria y evaluación de los procesos	0,1	2	0,2
Análisis del cumplimiento del presupuesto vs ventas alcanzadas	0,07	2	0,14
Comparar los resultados obtenidos vs los	0,07	2	0,14

estándares de desempeño

Total	1	2,68
--------------	----------	-------------

Con la matriz de funciones de gerencia: Control. Se evidencia que la empresa tiene una actitud correctiva para para la medición de objetivos. La organización a través de su junta de asociados determina esencial para el cumplimiento normal de las labores encomendadas que se deben realizar auditorías internas, evaluar los procesos y sobre todo analizar los resultados para identificar en que está fallando la empresa y tomar medidas que garanticen que los objetivos planteados por planeación se cumplan lo más cercano a lo plasmado.

5.4 Diagnostico Externo

Para el diagnostico externo e interno se toman solo las variables más relevantes, las que pueden asegurar el cumplimiento de la visión.

Tabla 27. Diagnostico Externo. Fuente: elaboración propia a partir de revisión documental.

Diagnostico Externo		
	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
1	Crecimiento económico – PIB	Inflación.
2	Ritmo de vida en aumento (Clase media)	Desempleo.
3	Nivel educativo de los clientes.	Ubicación geográfica: debido a la cercanía con el país vecino.
4	Proveedores de tecnología	Legislación legal cambiante (Cooperativas y empresas asociadas)
5	Tics aplicados a interacción con el cliente	Nuevas tecnologías sustitutas.
6	Nuevas alianzas estratégicas nacionales	Fuerte competencia.
7.	Posconflicto.	Capital extranjero dispuesto a invertir en el sector.

5.5 Diagnostico Interno

Tabla 28. Diagnostico Interno. Fuente: elaboración propia a partir de revisión documental.

Diagnostico Interno	
Fortalezas (F)	Debilidades (D)
1 Conocimiento del sector.	Alta rotación de personal a causa de renunciaciones y despidos.
2 Cultura de servicio.	Alta dependencia del mercado de la ciudad de san José de Cúcuta.
3 Manejo adecuado de las finanzas corporativas.	Disponibilidad de portafolio.
4 Adaptabilidad.	Políticas integrales de marketing bajas o escasas
5 Adecuada dirección gerencial.	Amabilidad de los colaboradores.
6 Plan de incentivos a colaboradores.	Procedimientos de auditoría y control poco controlados
7. Talento humano.	Imagen corporativa

6. Marco Estratégico

Visión. Para el año 2020 estar posicionados dentro de las 5 mejores empresas de servicios generales integrales, proyectar una imagen sólida, confiable y segura. Con altos estándares de calidad, con talento humano de primer nivel y con recursos tecnológicos innovadores.

Misión. Prestar servicios de asesoría, consultoría, jardinería, portería y servicios generales integrales a las empresas y personas que requieran nuestro apoyo. El servicio debe ser brindado por un personal especializado y capacitado para las funciones asignadas para así cumplir el estándar de calidad que se plantea E.A.T EL PORVENIR.

Objeto Social. El objetivo general de la empresa asociativa de trabajo servicios múltiples el porvenir es el de fomentar el desarrollo integral de sus asociados y sus familias, mediante la vinculación del trabajo personal de los asociados y sus aportes económicos para la producción del trabajo asociativo y coordinado de mano de obra no calificada dedicada especialmente a la administración de edificios "conserjería domiciliaria". Igualmente, labores de limpieza y mantenimiento; en igual forma podrá organizar la ejecución de actividades productivas propias para suplir las necesidades de sus asociados y/o de terceros, procurando que estas cumplan con las exigencias del mercado competitivo.

Principios corporativos. Contar con personal idóneo para la prestación del servicio.

- Garantizar la excelencia del servicio mediante consignas generales y específicas.
- Evaluar constantemente la percepción del cliente respecto al servicio y a la actitud de nuestro personal para dar tratamiento a las quejas, peticiones o reclamos.

- Contribuir con la protección del medio ambiente mediante un programa ecológico que incentive el uso de herramientas ecológicas al interior de nuestra organización.
- Brindar bienestar a todos los asociados mediante programas incentivados o pagados por la empresa para que los colaboradores puedan mejorar sus aptitudes y actitudes ante la vida y su entorno.

Valores corporativos

- Seguridad: Las relaciones de la Sociedad están basadas en el conocimiento y acceso a la información dentro de los límites de ley y la reserva empresarial.
- Honestidad: Entendida como el trato justo y equilibrado en las relaciones laborales, comerciales y/o cívicas. Igualdad de trato para todas las personas independientemente de sus condiciones sociales, económicas, raciales, sexuales y de género.
- Confianza: La intención inequívoca de cumplir con los compromisos, velando por los bienes tanto de la Sociedad como de sus grupos de interés.
- Respeto: Reconocer al otro y aceptarlo tal como es. Más allá del cumplimiento legal de las normas y de los acuerdos realizados se tienen en cuenta los puntos de vista, necesidades y opiniones de las partes.

Objetivos estratégicos.

- Ampliar y explorar nuevos mercados que ayuden al posicionamiento de la empresa.

- Ratificar las fortalezas y los mercados en los que somos fuertes.
- Aumentar nuestro portafolio de servicios.
- Capacitar a nuestro personal para así prestar un buen servicio ya que los empleados son los que le dan el nombre a la empresa y así crear una buena impresión con nuestros clientes.
- Crear unos objetivos claros que ayuden a visualizar hacia dónde quiere ir y hacia dónde quiere estar la organización.
- Ofrecer los servicios con la excelencia del servicio que nos distingue, pues en este sector empresarial la atención y la amabilidad del trabajador es un papel muy importante a cumplir y esto sería algo que nos ayudaría captar muchos más clientes y poder ofrecer nuestros servicios.

Políticas corporativas: No posee.

Principios Corporativos: No posee.

6.1 Revisión y evaluación de la plataforma estratégica

Tabla 29. Cuadro Comparativo para Evaluación de la Plataforma Estratégica Existente.

Fuente: Sánchez V. (2012) (Orientación para la evaluación de la plataforma estratégica y la proposición de una nueva)

Cuadro Comparativo para Evaluación de la Plataforma Estratégica Existente						
Componente	Aspectos que deben incluirse según la teoría	Se incluye		Es correcto		Observaciones y/o argumentos
		Sí	No	Sí	No	
MISION	Declara la actitud	x		X		Puesto que la actitud tiene mucho que ver con lo que la organización quiere ser y está especificado de forma explícita.
	Resuelve opiniones divergentes	x		x		Por la capacidad que debe poseer para resolver las necesidades que debe atender como entidad que oferta servicios generales e integrales.
	Se orienta hacia el cliente	X		X		Explica que atenderán a las personas y empresas que demanden sus servicios especializados.
	Declara su política social	X			x	Se centra más al parecer en sus propios intereses y no en los de carácter social.
	Describe el presente	X		x		Es explicativa en este sentido como se puede evidenciar ya que se ha mencionado en varias ocasiones los servicios que ofrecen como organización.
	Define el propósito de la empresa u Organización	x		x		Si lo menciona con puntualidad
	Define la tecnología		X		X	No es esta explicada con exactitud.
	Define los clientes	x		x		Si lo explica claramente y se define de forma específica.
	Tiene en cuenta Supervivencia	x		x		Si la tiene porque especifica los servicios y las personas para los cuales están ofertados sus servicios.

Expresa su preocupación por la imagen pública		x		x	No lo menciona en ninguno de sus apartes, parece que solo tuviese en cuenta la relación con sus clientes específicos mas no parece que quisiera dejar una recordación de marca en todo el público en general.
Expresa su interés por empleados		X		x	En ningún aparte menciona la preocupación por sus empleados, sin embargo, especifica y nombra al empleado “como mano de obra especializada para cumplir con las funciones asignadas.
Expresa los propósitos de crecimiento y Rentabilidad		X		x	En ningún momento explica esta situación trascendente como su sustentabilidad o forma de ser rentable.
Expresa su filosofía		X		x	No expresa tan claramente lo que quiere lograr ni lo que identifica a la empresa con claridad.
Contempla su auto concepto		X		x	No define claramente la imagen que tiene de misma la organización.
Define en forma precisa el negocio	X		x		Si puesto que especifica de forma clara los servicios que prestara
Declara la razón de ser de la organización o empresa y su propósito	X		X		Si, sin embargo, requiere de una ampliación que
Su alcance es amplio		X		X	Carece desde su enfoque el nivel que espera alcanzar es la prestación de sus servicios.
Limita su potencial de crecimiento	X		X		Es muy ambigua en declaración de su expansión.

	Describe sus productos y o servicios	X		x		Si explica claramente y de forma general su portafolio de servicios.
	Describe su(s) mercado(s)	X		X		Describe con claridad
	Describe la utilidad de sus productos y / o Servicios		X		x	En ningún aparte los describe con claridad.
VISION	Define la situación deseada a obtener en el largo plazo (En qué quiere convertirse)		X		x	Centra principalmente su atención en lo que quiere ser en un futuro próximo, en particular 2020, está más enfocada en el corto plazo
	Indica hacia donde se dirige la organización	X		X		En gran medida si puesto que expresa el deseo de posicionamiento en el sector
	Define un plazo preciso para su logro	X		X		Esta explícito y descrito “para el año 2020” está correcto, sin embargo, se debe tener en cuenta que está definido en muy corto plazo.
	Es memorable	X		X		Se puede identificar que aplica en pocos párrafos la posición que desea la empresa, sin embargo, que hace falta una posición más clara en el largo plazo de la empresa.
	Es motivante	X		X		De alguna forma es emotivamente por que expresa un sentido social ya que los servicios de la empresa están al servicio de los demás
	Es idealista		X		x	Es más materialista en muchos sentidos ya que quiere proyectar un sentido estrictamente material aplicando el talento humano y la innovación tecnológica.

	Crea sentido de ejecución y compromiso	X		X		
	Se acopla a la historia de la empresa u Organización		X		x	Debe tener un sentido mas amplio de la organización ya que es una empresa formada hace más de 30 años
	Se acopla a la cultura de la empresa u Organización	X		x		Proyecta solidez, confiabilidad y segura.
	Se acopla a los valores de la empresa u Organización		X		x	Quizás podría ser que estos se encuentran en forma tácita, sin embargo no están bien identificados.
	Responde para quien se convertirá en lo que Desea	X		x		Su enfoque es plano y por lo tanto tiene unas especificaciones claras con relación a lo que el colectivo – para el caso específico los miembros de la cooperativa – desean en lo que se convertirá la empresa
	Plantea si ampliará su zona de actuación		X		x	No este sentido es carente de radio de acción y adicional no especifica sus deseos de expansión.
	Es realista	X		x		Es especifica, pero muy plana y con poco sentido inspirador
	Es alcanzables	X		x		Esta determinada en el corto plazo y es coherente con la prestación del servicio en la cual compete la organización.
ES	Describen lo que quiere lograr con las Estrategias	X		x		Describe de forma clara el propósito de cada objetivo

O B J E T I V O S	Responden a lo requerido para materializar la misión	X		x		Entrelaza sus objetivos estratégicos con el cumplimiento de la misión.
	Responden a lo requerido para lograr la Visión	X			X	Aunque los entrelaza falta profundizar y restablecer
	Son medibles	X		X		Si, son objetivos que se pueden medir
	Son cuantificables		X			No lo son.
	Se delimitan en el tiempo	X		x		En el 2020 estos objetivos estratégicos deben dar resultado el cumplimiento de la visión.
	Son retadores	X		x		Retan a la empresa y personal a mejorar continuamente, a posicionarse como una de las mejores empresas
	Son alcanzables	x		X		Totalmente son alcanzables, son objetivos claros y coherentes.
	Se formulan iniciando con un verbo en infinitivo que motive acción	X		X		
	Se pueden lograr con los recursos y capacidades de la empresa u organización	X		X		
Se formulan a largo plazo	X		x		Si, estos deben materializarse en el 2020	

	Se relacionan con decisiones trascendentales	X				
	Propician la competitivas a largo plazo					Están enfocados a mejorar continuamente, capacitación, para brindar un servicio especializado y valor agregado ante su competencia
	Contribuyen al fortalecimiento de la posición de la empresa u organización frente a sus Competidores	X		X		Si, la visión está enfocada a su posicionamiento ante sus competidores y sus objetivos estratégicos de igual forma
	Contribuyen al logro de otros objetivos	X			X	Algunos se contribuyen al logro de algunos objetivos.
	Son retadores	X			x	Incluye un reto de ampliar el Mercado, pero los demás objetivos están basados a fortalecer cada objetivo para materializar la visión y misión.
	Son compatibles con el tipo de empresa u Organización	X		X		Si, son compatibles con el tipo de empresa.
	Son congruentes entre las diversas unidades, departamentos o áreas	X		x		

	Obedecen a la filosofía de la empresa	X		x		
	Son flexibles o adaptables a través del Tiempo	X		X		Cada objetivo es flexible y son adaptable a las situaciones q se pueden presentar.
P O L I T I C A S	Su redacción es sencilla		X		X	La empresa no tiene políticas establecidas
	Utilizan lenguaje claro, concreto y preciso		X		X	
	Existen ambigüedades		X		X	
	Plantean aspectos generales (para toda la empresa u organización)		X		X	
	Plantean aspectos específicos (para los procesos)		X		X	

	Son criterios generales o lineamientos de ejecución que complementan el logro de los Objetivos		X		X	
	Contemplan normas y responsabilidades de cada área		X		X	
	Facilitan la toma de Decisiones para Situaciones repetitivas de	X	X		X	
	Guían a los administradores y empleados		X		X	
	Establecen límites y restricciones a acciones Administrativas		X		X	
	Aclaran lo que se debe hacer y quién lo debe Hacer		X		X	

P R I N C I P I O S	C O R P O R A T I V O S	Plantean creencias que orientan y regulan el comportamiento del grupo social	X		X	La empresa no tiene claro la diferencia de principio corporativo con valor corporativo por ende debería reevaluar estos y proponer principios corporativos, ya que constituyen la norma de vida y cultura organizacional
		Plantean ideas que orientan y regulan el comportamiento del grupo social	X		X	
		Plantean normas que orientan y regulan el comportamiento del grupo social	X		X	
		Reflejan el comportamiento del grupo social	X		X	
		Rigen el pensamiento del grupo social	X		X	
		Rigen la conducta del grupo social	X		X	
		Reflejan el comportamiento de propietarios y directivos	X		X	
		Son los fundamentos de la cultura de la Organización	X		X	

	Son fundamentos ético-morales que se aplican en la empresa u organización		X		X	
VALORES CORPORATIVOS	Plantean formas de conducta que deben integrarse en todos los quehaceres del grupo social	X			x	Si, plantea conductas que debe integrarse en los que hacer del grupo, por esto y demás debe reevaluar y no dejar a un lado valores que pueden convertirse en hábito y mejorar el servicio.
	Definen la cultura de la organización					Definen valores corporativo pero no en función del cliente y procesos internos
	Permiten la creación de comportamientos Institucionales	X			x	Si permiten creación de comportamientos institucional pero debido que están definidos sin tener como prioridad función cliente deja a un lado un valor fundamental como vocación al servicio.
	Guían decisiones	X		X		
	Guían acciones	X			x	
	Guían conductas	X			x	Dan dirección y alían al personal en su compromiso, esto se debe convertir en una cultura para todos los miembros de la empresa, por esto se debe reevaluar para abarcar los valores relevantes que debe tener la empresa.

	Definen cualidades admirables	X		x	Define cualidades admirables pero son las tradicionales, las que comúnmente cada empresa define, sin observar que existen valores que los pueden identificar como empresa.
	Define ¿Quiénes somos?	X		x	Define claramente que quiere proyectar la empresa, pero falta anexar valores de suma importancia para enlazar su razón de ser.
	Establecen creencias o filosofías para la toma de decisiones	X		x	Representan la filosofía con la que la empresa quiere llevar adelante sus procesos, metas y estrategias.
	Plantean cualidades que ayudan a superar Obstáculos				
	Plantean virtudes que ayudan a superar Obstáculos	X		X	Si, plantean valores como la seguridad y confianza que unidas hacen una gran trabajo en cada uno de nosotros.

6.1 Nuevo Marco Estratégico

6.1.1 Misión. Impulsar el desarrollo económico y social a través de la prestación de servicios de asesoría, consultoría, jardinería, administración de condominios, portería y servicios generales integrales preferiblemente a las empresas o personas que así lo requieran. El servicio debe ser brindado por personal especializado y capacitado para el desarrollo de las funciones asignadas, así mismo contara con equipos y tecnología de vanguardia cumpliendo con el estándar

de calidad que plantea la organización y el mercado, ofreciendo Productos y servicios de forma responsable propendiendo el bienestar general de los asociados, colaboradores y el cuidado del medio ambiente.

6.1.2 Visión. Con la mejor gente y tecnología ser reconocida para el año 2024 como una empresa líder en la región norte santandereana, proyectando una imagen de calidad, confiable, segura y sólida en el mercado de la prestación servicios generales integrales. Enfocada en el bienestar de sus empleados, sus clientes y asociados.

6.1.3 Objetivos Estratégicos. Los presentes objetivos estratégicos tienen como responsables a todos los miembros de la empresa asociativa de trabajo servicios múltiples el porvenir y deben cumplirse y ejecutarse desde el año 2019 hasta el año 2024.

- Realizar capacitación en un 90% al talento humano al año 2024 con el fin de incrementar el conocimiento y crear una cultura de servicio.
- Incrementar el portafolio de servicios con 5 nuevos productos en los próximos 5 años.
- Incrementar la participación en el mercado en un 15% en el próximo quinquenio.
- Asegurar la prestación de los servicios con la alta calidad y satisfacción, logrando en 2023 una satisfacción del 95% total de los clientes.
- Reducir costos operativos y administrativos en un 7% para el año 2024.
- Alcanzar en 15% la penetración de nuevos mercados que ayuden al posicionamiento de la empresa a nivel regional.

- Invertir en la plataforma tecnológica para el 2024 el 8% de sus ingresos operacionales en la adquisición de equipo con alta tecnificación que facilite la labor de los colaboradores.
- Crear 5 nuevas alianzas estratégicas hasta el 2024 con nuevos inversionistas para fortalecer la liquidez empresarial y así aumentar la cuota de mercado a nivel regional (Norte de Santander y Santander).

6.1.4 Principios Corporativos. Trabajo en equipo: la organización se basa su actuar en los preceptos de compañerismo y de actuar organizacional, donde el trabajo de cada uno de los miembros de la empresa es importante para alcanzar el objetivo comunitario de la empresa.

Respeto: es un principio muy importante en el actuar de todos y cada uno de los miembros de la organización, con el fin de mantener una sana convivencia basada en la cordialidad y la libertad. No se debe afectar de forma negativa a los miembros que componen a la organización anteponiendo los intereses particulares sobre los generales.

Liderazgo: los miembros que componen a la organización tendrán liderazgo desde sus roles desempeñados, pero será en última instancia el jefe inmediato quien tendrá bajo su responsabilidad de la toma de decisiones, así mismo será quien se encargue de orientar, dirigir e influir en los miembros de la organización para que trabajen con disciplina y amor en la consecución de los objetivos.

Cumplimiento: La empresa es sinónimo de garantía en la entrega oportuna, eficiente y con celeridad de todos los trabajos encomendados, así mismo es reconocida como una de las mejores empresas para trabajar en nororiente colombiano.

Creatividad: somos reconocidos como una empresa innovadora que le dé sentido de utilidad y originalidad a los servicios ofertados.

Amabilidad: El servicio y el buen trato van de la mano en la organización por lo que es indispensable que esta sea aplicada para todos los empleados y clientes que hacen parte de ella.

Justicia: igualdad en todos los procesos y actuaciones de todos los colaboradores. Un trato equitativo y responsable respetando por supuesto la verdad bajo las mismas normas legales que rigen a todos los miembros de la organización.

6.1.5 Políticas. Proteger el medio ambiente y preservar los recursos naturales.

Entregar información clara del portafolio de servicio.

Se cumplirá con los requisitos adquiridos en cada contrato y clientes

Nuestros servicios prestados cumplen con los estándares de calidad de cada área.

Política de cero tolerancias al alcohol y a las drogas.

6.1.6 Valores Corporativos.

Calidez. la empresa se conecta con otras personas y organizaciones para alcanzar un propósito común, pero siempre priorizando el respeto por los seres humanos basados en un trato

justo, de humanidad, de respeto por la vida y lo más importante entendiendo que la fraternidad y la calidez del ser humano generan relaciones de confianza.

Responsabilidad: la Empresa Asociativa de trabajo servicios múltiples el porvenir asume con gallardía y con principios éticos las consecuencias que implique todas las decisiones que lleguen a tener lugar en el desarrollo de sus actividades.

Integridad: la organización busca ser inspiradora de las nuevas generaciones de la basando sus actuaciones en honestidad, honradez, respeto por sus semejantes incluida la competencia y por la naturaleza.

Transparencia: La empresa busca ser congruente y consecuente con lo que los miembros que la componen piensan, dicen y hacen es un hábito de vida, fuera y dentro de la organización. Generar confianza gracias a una comunicación transparente y entiende que el fin es tan importante como la forma de alcanzarlo, por lo tanto, no aplica en ningún nivel “que el fin justifique los medios”.

Vocación de servicio: para la Empresa Asociativa de trabajo servicios múltiples el porvenir, el cliente es el faro de la organización y por eso se relaciona con ellos y con el cliente interno con genuina vocación de servicio y amabilidad. Transformando cada problema en una oportunidad para mejorar permanentemente en la generación de relaciones de largo plazo.

Seguridad: la empresa fija retos ambiciosos y actúa planificadamente con de garantizar la rentabilidad y sostenibilidad de la institución. Lo que hace que nuestros clientes, socios y empleados tengan la confianza y la seguridad de contar con una organización que tenga en cuenta todos los riesgos y así pueda prevenirlos.

7. Plan estratégico de la empresa año 2020-2024

El plan estratégico para la empresa de servicios múltiples el porvenir será el de liderar el mercado de servicios generales integrales de la capital nortesantandereana al año 2023 con altos estándares de calidad, ofreciendo valor agregado a los clientes, empleados y socios.

7.1 Formulación de estrategias

Para lograr el cumplimiento de la visión al año 2024 la empresa plantea una serie de estrategias que aseguren su cumplimiento de la manera más acertada posible.

A) Estrategias FO (Basadas en las fortalezas para aprovechar las oportunidades)

b) Estrategias F.A.: (aprovechar las Fortalezas para combatir las Amenazas)

c) Estrategias D.O.: (combatir las Debilidades para aprovechar las Oportunidades)

d) Estrategias D.A.: (combatir las Debilidades para disminuir las Amenazas)

7.1.1 Estrategias FO

Tabla 30. Estrategias FO. Fuente: Elaboración propia a partir de revisión documental o bibliográfica

Estrategias FO
F1O1: Aprovechar el conocimiento del mercado para aumentar los ingresos de la mano con el crecimiento económico del país.
F1O2: Aprovechar el conocimiento del mercado para formular estrategias adecuadas acordes con el ritmo de vida actual de la sociedad colombiana.
F1O3: Aprovechar el Conocimiento del mercado para incursionaren el sector de la población con niveles educativos altos de la ciudad de Cúcuta y así obtener de estos mayores ingresos.
F1O4: Aprovechar el conocimiento del mercado para recibir de los proveedores de tecnología descuentos adicionales comparados con una organización nueva y con poca participación.
F1O5: Aprovechar el conocimiento del mercado para incluir dentro de nuestro portafolio de servicio tecnologías de la información que permitan acercar al cliente con la empresa.
F1O6: Aprovechar el conocimiento del sector para gestionar nuevas alianzas estratégicas nacionales que permitan capitalizar la organización.
F1O7: Aprovechar el conocimiento del mercado y el posconflicto para incursionar en nuevos mercados nacionales o departamentales donde no se tenía participación debido a situaciones de orden público.
F2O1: Aprovechar la excelente cultura del servicio para que el crecimiento económico se vea reflejado al interior de la organización.
F2O2: Aprovechar la excelente cultura de servicio de la empresa para aumentar la partición de la clase media que no dispone de tiempo libre y serían un mercado en potencia.

Estrategias FO

F2O3: Aprovechar la excelente cultura de servicio de la empresa para que el los clientes con nivel educativo alto queden impactados de manera positiva.

F2O4: Aprovechar la excelente cultura de servicio de la empresa para que los proveedores de tecnología y/o equipos asimilen todo el potencial de crecimiento con cada acuerdo que se haga.

F2O5: Aprovechar la excelente cultura de servicio de la empresa para crear programas que acerquen al cliente con la organización.

F2O6: Aprovechar la excelente cultura de servicio de la empresa para hacer nuevas alianzas estratégicas.

F2O7: Aprovechar la excelente cultura de servicio de la empresa para simpatizar con habitantes donde antes no se tenía participación debido a situaciones de orden público.

F3O1: Aprovechar el adecuado manejo de las finanzas corporativas para incrementar los ingresos de la organización de la mano con el crecimiento económico del país.

F3O2: Aprovechar el adecuado manejo de las finanzas corporativas para crear planes de mercadeo que satisfagan el nuevo ritmo de vida de los consumidores en aumento.

F3O3: Aprovechar el adecuado manejo de las finanzas corporativas para crear planes de marketing que permitan satisfacer con los más altos estándares de calidad a la sociedad con mayores niveles educativos.

F3O4: Aprovechar el adecuado manejo de las finanzas corporativas para adquirir equipos de tecnología de vanguardia con excelentes descuentos.

F3O5: Aprovechar el adecuado manejo de las finanzas corporativas para adquirir programas de CRM que permitan acercar al cliente con la organización.

F3O6: Aprovechar el adecuado manejo de las finanzas corporativas para incrementar los ingresos mediante la búsqueda de nuevas alianzas estratégicas nacionales.

F3O7: Aprovechar el adecuado manejo de las finanzas corporativas para incrementar los ingresos y llegar a zonas antes afectadas la guerra.

F4O1: Aprovechar la adaptabilidad de la organización para asegurar una mayor cuota de mercado de la mano con el crecimiento económico del país.

F4O2: Aprovechar la adaptabilidad de la organización para consolidar el mercado de servicios y satisfacer las necesidades que está dejando el nuevo ritmo de vida de los clientes.

Estrategias FO

F4O3: Aprovechar la adaptabilidad de la organización para llegar a nuevos clientes con niveles educativos bastante altos.

F4O4: Aprovechar la adaptabilidad de la organización para incursionar con nuevos programas tecnológicos de CRM.

F4O5: Aprovechar la adaptabilidad de la organización para ofrecer nuevos programas tecnológicos basados en tecnologías de la información. (Presencia en redes sociales)

F4O6: Aprovechar la adaptabilidad de la organización para crear nuevas estrategias y crear nuevos canales de comunicación o distribución.

F4O7: Aprovechar la adaptabilidad de la organización para llegar a nuevas zonas geográficas con diferentes culturas y proyectar nuevos mercados.

F5O1: Aprovechar la adecuada gestión gerencial para continuar creciendo a lo pactado con respecto al año anterior (10%) por encima del PIB

F5O2: Aprovechar la adecuada gestión gerencial para obtener más detalles acerca del nuevo ritmo de vida de los clientes.

F5O3: Aprovechar la adecuada gestión gerencial para contrarrestar perjuicios causados por solo depender de pocos clientes y enfocar sobre la clase media en aumento

F5O4: Aprovechar la adecuada gestión gerencial para exigir a los proveedores mejoras significativas en relación a los equipos tecnológicos.

F5O5: Aprovechar la adecuada gestión gerencial para destinar rubros adicionales para los programas de servicio postventa a los clientes.

F5O6: Aprovechar la adecuada gestión gerencial para permitir que nuevos socios se interesen por la organización.

F5O7: Aprovechar la adecuada gestión gerencial para invertir rubros adicionales en nuevas zonas geográficas libres de conflicto interno.

F6:O1: Aprovechar los planes de incentivos a los colaboradores para poder crecer por encima del PIB.

F6:O2: Aprovechar los planes de incentivos a los colaboradores para poder sacar de ellos el máximo potencia y así obtener información sobre el nuevo ritmo de vida de los clientes.

F6O3: Aprovechar los planes de incentivos a los colaboradores para satisfacer a la clase media

Estrategias FO

que se encuentra en aumento y a la vez es mucho más exigente.

F6O4: Aprovechar los planes de incentivos a los colaboradores para exigir a los proveedores de equipos tecnológicos aparatos que permitan mejorar la calidad de vida de los empleados

F6O5: Aprovechar los planes de incentivos a los colaboradores para crear nuevas alianzas estratégicas nacionales basadas en fortalecer el bienestar de los empleados.

F6O6: Aprovechar los planes de incentivos a los colaboradores para que estos se esfuercen en conseguir la fidelidad de cada cliente con cada servicio postventa.

F6O7: Aprovechar los planes de incentivos a los colaboradores para incursionar con ellos en nuevas zonas geográficas con oportunidades dejadas por el postconflicto.

F7O1: Conseguir nuevos mercados con el talento humano existente para crecer de acuerdo al producto interno bruto.

F7O2: Aprovechar la genialidad del talento humano de la organización para diseñar estrategias que permitan conocer los nuevos ritmos de vida.

F7O3: Aprovechar la genialidad del talento humano de la organización para satisfacer las nuevas necesidades de la clase media en aumento.

F7O4: Aprovechar la genialidad del talento humano de la organización para buscar nuevos proveedores de equipos

F7O5: Aprovechar la genialidad del talento humano de la organización para elegir nuevos socios de negocio que permitan crecer a la organización.

F7O6: Aprovechar la genialidad del talento humano de la organización para conseguir que los clientes realicen sus consultas sobre la organización y en tiempo real.

F7O7: Aprovechar la genialidad del talento humano de la organización para fortalecer lazos comerciales en nuevas zonas geográficas libres de conflicto interno.

En estas estrategias la organización plantea aprovechar los aspectos en los que es fuerte intenta aprovechar las oportunidades que presenta el mercado y así dar cumplimiento a lo pactado en los planes estratégicos y la visión corporativa.

7.1.2 Estrategias FA

Tabla 31. Estrategias FA. Fuente: Elaboración propia a partir de revisión documental o bibliográfica

Estrategias FA	
F1A1	Emplear el Conocimiento del sector para combatir la inflación de precios.
F1A2	Emplear el Conocimiento del sector para combatir el desempleo que afecta el sector
F1A3	Emplear el Conocimiento del sector para atacar la desventaja en relación a la ubicación geográfica, debido a la cercanía con el país vecino.
F1A4	Emplear el Conocimiento del sector para contrarrestar la cambiante legislación legal (Cooperativas y empresas asociadas)
F1A5	Emplear el Conocimiento del sector para combatir las nuevas tecnologías sustitutas
F1A6	Emplear el Conocimiento del sector para Combatir la fuerte competencia en el sector
F1A7	Emplear el Conocimiento del sector para disputar el mercado debido al nuevo capital extranjero dispuesto a invertir en el sector.
F2A1	Aprovechar la Cultura de servicio para combatir la inflación de precios.
F2A2	Aprovechar la cultura de servicio para combatir el desempleo que afecta el sector
F2A3	Aprovechar la cultura de servicio para atacar la desventaja en relación a la ubicación geográfica, debido a la cercanía con el país vecino.
F2A4	Aprovechar la cultura de servicio para contrarrestar la cambiante legislación legal (Cooperativas y empresas asociadas)
F2A5	Aprovechar la cultura de servicio para disminuir la preferencia por las nuevas tecnologías sustitutas
F2A6	Aprovechar la cultura de servicio para hacerle frente a la fuerte competencia del sector
F2A7	Aprovechar la cultura de servicio para disputar el mercado existente debido al nuevo capital extranjero dispuesto a invertir en el sector
F3A1	Emplear un manejo adecuado de las finanzas corporativas para combatir la inflación
F3A2	Emplear un manejo adecuado de las finanzas corporativas para combatir el desempleo que afecta el sector

Estrategias FA

- F3A3** Emplear un manejo adecuado de las finanzas corporativas para atacar la desventaja en relación a la ubicación geográfica, debido a la cercanía con el país vecino
- F3A4** Emplear un manejo adecuado de las finanzas corporativas para combatir la cambiante legislación legal (Cooperativas y empresas asociadas)
- F3A5** Emplear un manejo adecuado de las finanzas corporativas para combatir las nuevas tecnologías sustitutas
- F3A6** Emplear un manejo adecuado de las finanzas corporativas para contrarrestar la fuerte competencia del sector
- F3A7** Emplear un manejo adecuado de las finanzas corporativas para disputar el mercado debido al nuevo capital extranjero dispuesto a invertir en el sector
- F4A1** Aprovechar la adaptabilidad para combatir la inflación
- F4A2** Aprovechar la adaptabilidad para combatir el desempleo que afecta el sector
- F4A3** Aprovechar la adaptabilidad para atacar la desventaja en relación a la ubicación geográfica, debido a la cercanía con el país vecino.
- F4A4** Aprovechar la adaptabilidad para contrarrestar la cambiante legislación legal (Cooperativas y empresas asociadas)
- F4A5** Aprovechar la adaptabilidad para disminuir la preferencia por las nuevas tecnologías sustitutas
- F4A6** Aprovechar la adaptabilidad para hacerle frente a la fuerte competencia del sector
- F4A7** Aprovechar la adaptabilidad para disputar el mercado existente debido al nuevo capital extranjero dispuesto a invertir en el sector
- F5A1** Utilizar una adecuada dirección gerencial para combatir la inflación
- F5A2** Utilizar una adecuada dirección gerencial para combatir el desempleo que afecta el sector
- F5A3** Utilizar una adecuada dirección gerencial para atacar la desventaja en relación a la ubicación geográfica, debido a la cercanía con el país vecino.
- F5A4** Utilizar una adecuada dirección gerencial para contrarrestar la cambiante legislación legal (Cooperativas y empresas asociadas)
- F5A5** Utilizar una adecuada dirección gerencial para disminuir la preferencia por las nuevas

Estrategias FA

- tecnologías sustitutas
- F5A6** Utilizar una adecuada dirección gerencial para hacerle frente a la fuerte competencia del sector
 - F5A7** Utilizar una adecuada dirección gerencial para disputar el mercado existente debido al nuevo capital extranjero dispuesto a invertir en el sector
 - F6A1** Aplicar un adecuado plan de incentivos a los colaboradores para combatir la inflación existente en el mercado actual
 - F6A2** Aplicar un adecuado plan de incentivos a los colaboradores para combatir el desempleo que afecta el sector
 - F6A3** Aplicar un adecuado plan de incentivos a los colaboradores para atacar la desventaja en relación a la ubicación geográfica , debido a la cercanía del país vecino
 - F6A4** Aplicar un adecuado plan de incentivos a los colaboradores para contrarrestar la cambiante legislación legal (Cooperativas y empresas asociadas)
 - F6A5** Aplicar un adecuado plan de incentivos a los colaboradores para disminuir la preferencia por las nuevas tecnologías sustitutas que pretenden ingresar el sector
 - F6A6** Aplicar un adecuado plan de incentivos a los colaboradores para hacerle frente a la fuerte competencia del sector y obtener la satisfacción de colaboradores
 - F6A7** Aplicar un adecuado plan de incentivos a los colaboradores para disputar el mercado existente debido al nuevo capital extranjero dispuesto a invertir en el sector
 - F7A1** Aprovechar el talento humano para combatir la inflación existente en el mercado actual
 - F7A2** Aprovechar el talento humano para combatir el desempleo que afecta el sector
 - F7A3** Aprovechar el talento humano para atacar la desventaja en relación a la ubicación geográfica, debido a la cercanía del país vecino
 - F7A4** Aprovechar el talento humano para contrarrestar la cambiante legislación legal (Cooperativas y empresas asociadas)
 - F7A5** Aprovechar el talento humano para disminuir la preferencia por las nuevas tecnologías sustitutas que pretenden ingresar el sector
 - F7A6** Aprovechar el talento humano para hacerle frente a la fuerte competencia del sector y obtener la satisfacción de colaboradores

Estrategias FA

F7A7 Aprovechar el talento humano para disputar el mercado existente debido al nuevo capital extranjero dispuesto a invertir en el sector

Con las estrategias FA la empresa busca aprovechar las fortalezas que posee para poder combatir las amenazas que le plantea el mercado, con el fin de sacar el mejor provecho de ellas y atacar de manera directa y consciente los factores que pueden afectar a la organización.

7.1.3 Estrategias DA

Las estrategias DA tiene como objetivo disminuir las debilidades identificadas en el diagnostico interno, para evitar las amenazas que se detectaron en el diagnostico externo.

Tabla 32. Estrategias DA. Fuente: Elaboración propia a partir de revisión documental o bibliográfica

Estrategias D.A.

D1 A1 Diseñar un plan desde el departamento de talento humano que brinde garantías, minimizando las renunciaciones para ofrecer un producto accesible según la tasa de inflación

D1 A2 Generar nuevos clientes que permitan la vinculación de más personal, evitando la rotación del personal, dándole la oportunidad a los clientes de siempre contar con el empleado de su preferencia para reducir índices de desempleo brindando oportunidad laboral.

D1 A3 Abrir un punto de la empresa más central para evitar que el personal renuncie por temas de desplazamientos.

D1 A4 Vincularse en las agremiaciones nacionales de asociaciones de cooperativas, que le permita estar actualizados en temas de legislación y normatividad actuales del cooperativismo para brindar mejores garantías a todos los que están vinculados laboralmente.

Estrategias D.A.

D1 A5 Capacitar a su personal sobre nuevas tecnologías que favorezcan el para evitar que estos renuncien

D1 A6 Analizar la competencia para conocer su forma de trabajar y de manejar a los empleados para implementarlas y así reducir el índice de renuncias y despidos

D1 A7 Generar sentido de pertenencia en los empleados hacia haciéndoles sentir propia la empresa de tal manera que se sientan a gusto trabajar en esta entidad para evitar que se vayan a las empresas extranjeras que son competencia en el mercado.

D2 A1 Abrir nuevos mercados, incursionar en nuevos sectores para poder ofertar servicios que estén acordes al porcentaje de inflación.

D2 A2 Realizar nuevos estudios de mercados, en sectores en donde El Porvenir no tenga participación buscando nuevos clientes para generar empleo.

D2 A3 Establecer una estrategia de captación de clientes, de manera atractiva para que la ubicación geográfica del Porvenir no afecte la comercialización de sus servicios.

D2 A4 Buscar asesorías de abogados y expertos en comercio y finanzas, mejorando la actuación de El Porvenir en el mercado, para buscar nuevas oportunidades de negocio en el mercado de Cúcuta.

D2 A5 Hacer uso de nuevas tecnologías como las redes sociales, para competir con las tecnologías sustitutas.

D2 A6 Analizar el tipo de clientes potencial de la competencia, las necesidades de ese público objetivo, para competir con servicios más atractivos.

D2 A7 Gestionar la manera de realizar alianzas estratégicamente comerciales con las empresas extranjeras para no perder participación en el mercado actual.

D3 A1 Establecer un portafolio de servicios que sea atractivamente comercial y en calidad para competir frente a la tasa de inflación

D3 A2 diseñar un portafolio de servicios que satisfaga la necesidad del cliente lo cual permita crecer en ventas para sí ofertar más vacantes, para reducir el porcentaje de desempleo.

D3 A3 Hacer visible el Portafolio de servicios por diferentes medios digitales, lo cual permita llegar a más público y así aumentar la visibilidad de la marca para no depender de su punto físico esté en una ubicación no tan estratégica.

Estrategias D.A.

D3 A4 Establecer las condiciones y restricciones legales en la prestación de servicio lo cual le de la seguridad al cliente y de la misma manera se blinde la empresa en cuanto a asuntos legales, para cumplir con la legislación y normalización de las cooperativas.

D3 A5 Utilizar las Tecnologías en la promoción del portafolio de servicios podría diseñarse una aplicación o un portal web para evitar las amenazas de las tecnologías sustitutas.

D3 A6 Conocer, analizar y estudiar el portafolio de la competencia, para así mejorar los servicios del portafolio de servicios del Porvenir.

D3 A7 Analizar el portafolio de servicios de las empresas extranjeras que participan en el mercado, para competirles con servicios similares.

D4 A1 Organizar el departamento de mercadeo tradicional y digital, que permita la comercialización de los servicios que oferta el Porvenir para mantener un equilibrio entre la oferta y la demanda, frente a la inflación.

D4 A2 Efectuar campañas de mercadeo digital, consolidar nuevos clientes y fidelizarlos para que se aumente el número de empleos y minimizar el desempleo.

D4 A3 Aprovechar el alcance de las campañas de marketing digital, llegando a más público el cual pueda contactar al porvenir de manera digital, para superar las debilidades de la ubicación geográfica.

D4 A4 Fortalecer las políticas y estrategias de marketing para minimizar las amenazas de la legislación cambiante.

D4 A5 Investigar para conocer los grandes alcances que se puede tener comercialmente desde la incursión de las nuevas tecnologías para aplicar esa tecnología en la actividad económica del Porvenir.

D4 A6 Analizar las campañas de marketing que realiza la competencia, medirlas y diagnosticarlas para poder mejorar lo que ellos hacen bien, y aplicar lo en el Porvenir.

D4 A7 Implementar estrategias de las empresas extranjeras para hacer más efectivas las estrategias de marketing del porvenir.

D5 A1 Fortalecer el equilibrio de la oferta y la demanda de los servicios del porvenir para no se afectado por la inflación.

D5 A2 Brindarle al personal que se encuentra laboralmente vinculado, un ciclo de

Estrategias D.A.

capacitaciones en temáticas de servicios al cliente, inteligencia emocional y ética profesional, minimizando los despidos por causa de quejas de los clientes para que no se incremente el desempleo.

D5 A3 Apostarle a la total capacitación del personal, pues si se cuenta con personal que trate muy bien a los clientes, estos se fidelizan para reducir las amenazas de la ubicación del porvenir.

D5 A4 Buscar alianzas con agremiaciones nacionales de cooperativas, buscando capacitar al personal en todo el referente a atención y servicio al clientes, inteligencia emocional y ética profesional para cumplir con lo que pide la ley para el funcionamiento de las cooperativas.

D5 A5 Capacitar al personal a través del uso de las tecnologías, enviándoles contenido digital que los motive y les enseñe el trato cordial hacia los clientes, para evitar las amenazas de las tecnologías sustitutas.

D5 A6 analizar cómo la competencia capacita a su personal en cuanto al trato del funcionario hacia el usuario, para reducir las amenazas de la competencia.

D5 A7 Buscar la forma de contactar a los capacitadores de las empresas extranjeras que participan en el mercado, para que capaciten la personal del porvenir.

D6 A1 Realizar auditorías de control interno lo cual permita conocer el avance de los diferentes procesos de la cooperativa para aportar a ese equilibrio entre oferta y demanda frente a la inflación.

D6 A2 Estar realizando un control de auditoria interno, hace que la cooperativa conozca las falencias en la contratación y en las causas de despido del personal para diseñar un plan de contingencia evitando que los nuevos funcionarios comentan las mismas faltas de los que han sido despedidos.

D6 A3 Auditar la entidad, permitirá diseñar planes de acción que orienten al cambio de sede, en busca de nuevos clientes para quitar la amenaza de la ubicación poco estratégica comercialmente que tiene el porvenir.

D6 A4 Establecer el centro de control interno, para así poder conocer los detalles de todos los procesos que surgen en la actividad comercial, de la organización los cuales deben estar sustentados legalmente.

D6 A5 Auditar los procesos donde se vinculen tecnologías para medir los resultados y así saber

Estrategias D.A.

si se están aprovechando los beneficios que aportan estas tecnologías, para evitar las amenazas de ellas tecnologías sustitutas.

D6 A6 El centro de control interno debe medir periódicamente las metas, y los objetivos propuestos en el plan estratégico de la organización para competir en el mercado más hábilmente.

D6 A7 Auditar las actividades comerciales de la organización, para competir con las empresas extranjeras del sector,

D7 A1 Diseñar una estrategia de renovación de la imagen de la empresa en la región, lo cual permite que más personas conozcan los servicios y los contraten y así evitar que se incremente el precio de los servicios, pues a mayor demanda menor precio para no aportar a que la inflación no suba.

D7 A2 Renovar la imagen de la cooperativa la hará mucho más atractiva, vendrán más clientes y así se podrá brindar más oportunidad de empleo, para reducir el desempleo en la región.

D7 A3 Renovar la imagen de la entidad, la hará consolidar los clientes actuales para tener nuevas opciones de tener nuevas oportunidades de negocios.

D7 A4 Renovar la imagen corporativa para seguir los lineamientos de la normatividad vigente del cooperativismo.

D7 A5 Las nuevas tecnologías deben fortalecer la imagen corporativa a través de la implementación de estrategias digitales que permitan dar a conocer la marca en la región para evitar las amenazas de las tecnologías sustitutas.

D7 A6 Renovar la imagen corporativa a un concepto más innovador hará que el Porvenir sea atractivo para competir mejor con las otras empresas.

D7 A7 Analizar las imágenes corporativas de las empresas extranjeras tomándolas de referente para competir con ellas.

7.1.4 Estrategias DO

Tabla 33. Estrategias DO. Fuente: Elaboración propia a partir de revisión documental o bibliográfica

Estrategias DO

D1O1: Combatir la rotación de personal diseñado un plan de incentivos al personal de la empresa con el apoyo del departamento financiero y talento humano para mantener la motivación del persona cumpliendo sus expectativas, disminuyendo la rotación de personal y aumentando así el ingreso económico de la empresa conjuntamente con el del país.

D1O2: Combatir la rotación del personal fomentando un excelente clima organizacional aprovechando el estilo de vida del grupo de trabajo.

D1O3: Combatir la rotación del personal a través de capacitaciones en el manejo adecuado del cliente externo y diversas situaciones que se presentan día a día dependiendo del nivel educativo de estos ,así el colaborador tendrá el conocimiento de cómo sobre llevar cada eventualidad.

D1O4: Combatir la rotación del personal aprovechando la oportunidad de proveedores de nuevas tecnologías realizando talleres de capacitación para estar a la vanguardia y adquiriendo está ayudando a mejorar la labor del personal.

D1O5: Combatir la rotación del personal aprovechando las TICS de la empresa eliminando así muchos procesos complejos y dando espacio a realizar labores más operacionales.

D1O6: Combatir la rotación de personal aprovechando las nuevas alianzas estratégicas en donde el personal cuente con suficientes opciones a la hora de ofrecer un servicio a los clientes y poder tener beneficios personales de estas alianzas como descuentos, capacitaciones, talleres, etc.

D1O7: Combatir la rotación del personal aprovechando el posconflicto seleccionando personal capacitado que a causa de este se ha visto obligado a desplazarse, brindando una oportunidad.

D2O1: Elaborar un plan estratégico, para incursionar en nuevos mercados regionales y nacionales.

D2O2: Combatir la dependencia del mercado en la ciudad de Cúcuta elaborando una investigación a los mercados nuevos, segmentando en la clase media para ofrecerle nuestro portafolio, cubriendo la necesidad del poco tiempo que les queda por sus largas jornadas de trabajo.

D2O3: Diseñar estrategias innovadoras y de gran impacto para atraer a los clientes con alto nivel educativo.

D2O4: Reestructurar el portafolio de forma que se anexe el aprovechamiento de la nueva tecnología adquirida para hacer más llamativo este, ofreciéndole al cliente procedimiento de alta

Estrategias DO

calidad.

D2O5: Aprovechar las TICS para el desempeño óptimo de los colaboradores que apoyaran los nuevos mercados de tal manera que estas herramientas faciliten el trabajo administrativo y apoyen al desarrollo de cada contrato en el menor tiempo con las condiciones requeridas de los clientes.

D2O6: Aprovechar al máximo las nuevas alianzas estratégicas de la empresa, diseñando un portafolio llamativo de descuentos, productos, procesos de alta calidad.

D2O7: Aprovechar la experiencia y reconocimiento que se obtienen en la ciudad para ingresar a mercados nuevos que anteriormente no se podía debido al orden público.

D3O1: Se debe ajustar el portafolio de servicios de la empresa para poder aprovechar el crecimiento económico de la región.

D3O2: Se debe aprovechar el portafolio de servicio teniendo en cuenta el crecimiento desarrollo de la clase media, es decir de la población aumenta que son quienes más pueden acceder al servicio que ofrece la empresa.

D3O3: Aprovechar el portafolio de servicio y dirigirlo a todos los niveles de educación de la población acta laboralmente.

D3O4: Aprovechar la creciente innovación tecnológica que pueda presentarse en el sector y aplicarlo mejorando el portafolio de servicios de la organización.

D3O5: Todos los productos y servicios de la organización deben enfatizar en garantizar la satisfacción al cliente y para ello debe disponer de los canales suficientes para brindar una atención pertinente, justa y con celeridad.

D3O6: Aprovechar la diversidad de servicios brindados por la organización, para que empresas que requieran el servicio sean socios estratégicos que permitan la expansión y el cumplimiento de las metas propuestas en el presupuesto.

D3O7: Aprovechar el marco teórico de las leyes del posconflicto para que los productos y servicios de la organización sean vistos como oportunidad de inclusión y aportantes para la paz y con ello lograr descuentos en parafiscales y otros impuestos.

Estrategias DO

D4O1: integrar el desarrollo del marketing y publicidad de manera paulatina para aprovechar el crecimiento económico de la región.

D4O2: Aplicar técnicas de marketing y publicidad en general para todos los estratos sociales y hacerlo a las empresas que están enfocadas en la clase media.

D4O3 Realizar campañas publicitarias para todos los niveles educativos aprovechando el mercado potencial.

D4O4: Aplicar campañas publicitarias y de marketing aprovechando las nuevas tecnologías de la información, redes sociales y otros avances en comunicación.

D4O5: Promover la utilización de los tics para mejorar la interacción con los clientes a través de la aplicabilidad y desarrollo de políticas adecuadas de marketing.

D4O6: Mejorar las políticas de Marketing realizando alianzas estratégicas con empresas que se especialicen en Marketing y políticas de publicidad de alto impacto.

D4O7: En el marco estratégico para la paz utilizar estrategias de mercadeo y marketing que coloquen a la empresa como incluyente dentro la reinserción, que sea una empresa reconocida por su vinculación de actores que quieran retomar su vida en la legalidad.

D5O1: capacitar y mejorar a todo el personal disponible en atención al cliente y sobre todo lograr mejorar la amabilidad de los colaboradores tanto en el ámbito interno como externo, donde se fortalezcan los valores institucionales con el fin de lograr un apropiado aprovechamiento del crecimiento económico.

D5O2: Comprometer al personal y medir el impacto de los conocimientos aplicados en el mejoramiento de la amabilidad del servicio al cliente para que sea dirigido al creciente nivel de vida – clase media.

D5O3: Se debe fortalecer el valor de la amabilidad como factor fundamental para atender a todos los clientes y aplicarlos a todos los clientes sin importar su nivel de escolaridad.

D5O4: Aprovechar las tecnologías de la información y la innovación tecnológica para llevar control en el proceso de formación y avances sobre la amabilidad de los colaboradores

D5O6: Validar como las empresas de los otros sectores a través de las alianzas estratégicas pueden llevar un control de la amabilidad de los colaboradores, sin afectar la atención al cliente

D5O7: Tener la capacidad para desarrollar el valor de la amabilidad en toda la organización en el

Estrategias DO

entorno del posconflicto como un aporte fundamental de la empresa para la construcción de la paz.

D6O1: Fortalecer los procesos de auditoría y control interno con parámetros que permitan la medición de los avances de los objetivos planteados, los cuales deber ser acordes con el vigente crecimiento económico.

D6O2: Aplicar procedimientos de medición de las metas mes a mes las cuales deben ser acordes al crecimiento de la calidad de vida la población objetivo del mercado, en especial de la clase media de la región.

D6O3: Aprovechar el nivel educativo para fortalecer en todos los niveles los procesos de control minimizando la materialización de riesgos inherentes a la operación.

D6O4: Aplicar tecnologías de comunicación y de vigilancia que permitan la creación sofisticada de un control interno acorde a las necesidades de la organización con el fin de evitar la materialización de riesgos que puedan incluir pérdida de valores monetarios o de la reputación de la organización.

D6O5: Permitir que los clientes sean parte del control a través de los canales idóneos para colocar las PQR respectivas en caso de que detecten alguna falla o posible materialización del riesgo en las diferentes áreas de servicios y sean parte activa del sistema de auditoría y control interno.

D6O6: Encontrar modelos fortalecidos de control interno y de auditoria dentro de las organizaciones con las cuales se logre realizar alianzas estratégicas.

D6O7: Aplicar acorde a las políticas del posconflicto una estructura fuerte de control interno y auditoria interna que permitan mitigar los riesgos que puedan materializarse.

D7O1: Crear fortalecimiento de la imagen corporativa generando recordación de marcas que permitan aprovechar el crecimiento económico.

D7O2: Crear recordación de imagen corporativa aprovechando el nivel de vida aumentado de la clase media del sector.

D7O3: Aprovechar y afianzar de forma reputacional la buena imagen en todos los noveles de escolaridad de los clientes tanto interna como externa (es decir tanto en los trabajadores – para que la reconozcan como institución confiable para trabajar – como para los clientes – quienes la

Estrategias DO

verán como una organización de confianza –).

D7O4: Utilizar tecnología de punta para mejorar la imagen corporativa de la organización, así como los diferentes canales de comunicación masiva para su divulgación.

D7O5: Mejorar con la inclusión de los Tics y el acceso de los clientes a las diferentes plataformas de atención con el fin de que sean ellos quienes nos brinden fortaleza en la recordación de marca y de la imagen corporativa.

D7O6: Buscar alianzas estratégicas con organizaciones de peso que nos permitan afianzar aún más la imagen corporativa con el fin de que nos reconozcan y nos elijan por nuestro buen nombre.

D7O7: Que reconozcan a la organización como una institución de carácter incluyente en el posconflicto y que aporte de manera decidida a la construcción de la paz. Seremos la organización con la imagen corporativa que le apueste al proceso de reconciliación.

7.2 Matriz FODA

Para asegurar el cumplimiento de la visión al año 2024 se presentaron 196 estrategias diferentes, FO, FA, DA, DO. Teniendo en cuenta que la empresa de servicios múltiples el porvenir no puede realizar las 196 estrategias al mismo tiempo, debido a su alto costo y que no todas se consideran efectivas, se escogen solo las que más aportan a la consolidación de los planes estratégicos.

Tabla 34. Matriz estratégica Foda de la empresa asociativa de Servicios Múltiples El Porvenir. Fuente: Elaboración propia a partir de revisión documental.

	Oportunidades	Amenazas
Matriz estratégica	1. Crecimiento económico.	1. Inflación
Foda de la empresa	2. Ritmo de vida en	2. Desempleo.

asociativa de Servicios Múltiples El Porvenir	<p>aumento.</p> <p>3. Nivel educativo de los clientes.</p> <p>4. Proveedores de tecnología.</p> <p>5. Tics Aplicadas a interacción con el cliente.</p> <p>6. Nuevas alianzas estratégicas nacionales.</p> <p>7. Posconflicto</p>	<p>3. Ubicación geográfica.</p> <p>4. Legislación Legal cambiante</p> <p>5. Nuevas tecnologías sustitutas.</p> <p>6. Fuerte competencia.</p> <p>7. Capital extranjero dispuesto a invertir en el sector.</p>
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
1. Conocimiento del sector.	F1O3: Aprovechar el Conocimiento del mercado para incursionar al sector de la población con niveles educativos altos de la ciudad de Cúcuta y así obtener de estos mayores ingresos.	F3A3 Emplear un manejo adecuado de las finanzas corporativas para atacar la desventaja en relación a la ubicación geográfica, debido a la cercanía con el país vecino.
2. Cultura de servicio.		
3. Manejo adecuado de las finanzas corporativas.		
4. Adaptabilidad.		F6A5 Aplicar un adecuado plan de incentivos a los colaboradores para disminuir la preferencia por las nuevas tecnologías sustitutas que pretenden ingresar el sector.
5. Adecuada dirección gerencial.		
6. Plan de incentivos a colaboradores.	F3O2: Aprovechar el adecuado manejo de las finanzas corporativas para crear planes de mercadeo que satisfagan el nuevo ritmo de vida de los consumidores en aumento.	F7A6 Aprovechar el talento humano para hacerle frente a la fuerte competencia del sector y obtener la satisfacción de colaboradores.
7. Talento Humano	F4O5: Aprovechar la adaptabilidad de la organización para ofrecer nuevos programas tecnológicos basados en tecnologías de la información. (Presencia en	F5A6 Utilizar una adecuada dirección gerencial para hacerle frente a la fuerte competencia del sector.

redes sociales)

F5O6: Aprovechar la adecuada gestión gerencial para permitir que nuevos socios se interesen por la organización.

Debilidades

1. Alta rotación de personal a causa de renuncias y despidos.
2. Alta dependencia del mercado de la ciudad de Cúcuta.
3. Disponibilidad de portafolio.
4. Políticas integrales de marketing bajas o escasas.
5. Amabilidad de colaboradores.
6. Procedimientos de auditoría y control.
7. Imagen Corporativa

Estrategias DO

D2O5: Aprovechar las TICS para el desempeño óptimo de los colaboradores que apoyaran los nuevos mercados de tal manera que estas herramientas faciliten el trabajo administrativo y apoyen al desarrollo de cada contrato en el menor tiempo con las condiciones requeridas de los clientes.

D4O1: integrar el desarrollo del marketing y publicidad de manera paulatina para aprovechar el crecimiento económico de la región.

Estrategias DA

D1 A4 participar y vincularse en las agremiaciones nacionales de asociaciones, para así estar actualizados en temas de legislación y normatividad que se esté implementado lo cual permita al Porvenir, poder actuar según los lineamientos de ley y así mismo brindar mejores garantías a todos los que están vinculados laboralmente.

D3 A1 Establecer un portafolio de servicios que sea atractivamente comercial y en calidad que permita competir frente a la tasa de inflación

D4 A2 Efectuar campañas de mercadeo digital, ofrecer un excelente servicio al cliente para consolidar nuevos clientes y fidelizarlos de tal forma que se aumente el número de personal vinculado laboralmente y así generar empleo.

D5O1: capacitar y mejorar a todo el personal disponible en atención al cliente y sobre todo lograr mejorar la amabilidad de los colaboradores tanto en el ámbito interno como externo, donde se fortalezcan los valores institucionales con el

D6 A4 Establecer el centro de control interno, para así poder conocer los detalles de todos los procesos que surgen en la actividad comercial, de la organización los cuales deben estar sustentados legalmente.

fin de lograr un apropiado aprovechamiento del crecimiento económico.

D6O4: Aplicar tecnologías de comunicación y de vigilancia que permitan la creación sofisticada de un control interno acorde a las necesidades de la organización con el fin de evitar la materialización de riesgos que puedan incluir pérdida de valores monetarios o de la reputación de la organización.

7.3 Calificación de los Objetivos

Tabla 35. Calificación de los Objetivos. Fuente: Elaboración propia a partir de revisión documental.

Calificación de Estrategia			
N	Objetivo Estratégico	Calificación	Visión
o.			
1	Incrementar el portafolio de servicios con 5 nuevos productos en los próximos 5 años.	3	Con la mejor gente y tecnología ser reconocida para el año 2023 como una empresa líder en

Calificación de Estrategia			
N	Objetivo Estratégico	Calificación	Visión
o.			
2	Capacitar en un 90% al talento humano con el fin de incrementar el conocimiento y crear una cultura de servicio a través de talleres presenciales y programas virtuales de capacitación.	4	la región norte santandereana, proyectando una imagen de calidad, confiable, segura y sólida en el mercado de la prestación servicios generales integrales. Enfocada en el bienestar de sus empleados, sus clientes y asociados.
3	Incrementar la participación en el mercado existente en un 15% en el proximo quinquenio	3	
4	Reducir costos operativos y administrativos en un 7% para el año 2024	3	
5	Alcanzar en 15% la penetración de nuevos mercados que ayuden al posicionamiento de la empresa a nivel regional.	4	
6	Invertir en la plataforma tecnológica para el 2024 el 8% de sus ingresos operacionales en la adquisición de equipo con alta tecnificación que facilite la labor de los colaboradores.	3	

Calificación de Estrategia			
N	Objetivo Estratégico	Calificación	Visión
o.			
7	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar la prestación de los servicios con la alta calidad y satisfacción, logrando en 2024 una satisfacción del 95% total de los clientes. 	3	
8.	<p>Crear 5 nuevas alianzas estratégicas hasta el 2024 con nuevos inversionistas para fortalecer la liquidez empresarial y así aumentar la cuota de mercado a nivel regional (Norte de Santander y Santander).</p>	4	

Calificación: 0: No Contribuye; 1: Contribución Mínima; 3: Contribución Mediana; 4: Alta Contribución

Los objetivos con mayor calificación serán los prioritarios para la empresa.

Se debe tener en cuenta que para la calificación de los objetivos se hizo necesario priorizar se encaminan al cumplimiento de la Visión organizacional de la empresa Asociativa de Trabajo Servicios Múltiples El Porvenir, liderar el mercado de servicios integrales, ofrecer servicios de alta calidad y la creación de alianzas estratégicas son las que obtuvieron la mayor ponderación con 4 puntos; es por ello que la empresa centrara sus recursos en el desarrollo de estos tres factores, claro está sin dejar de lado los otros objetivos que encaminen a la empresa a ser reconocida por que con la mejor gente y tecnología ser reconocida para el año 2023 como una

empresa líder en la región nortesantandereana, proyectando una imagen de calidad, confiable, segura y sólida en el mercado de la prestación servicios generales integrales. Enfocada en el bienestar de sus empleados, sus clientes y asociados.

7.4 Calificación de las Estrategias

Tabla 36. Calificación de las Estrategias. Fuente: Elaboración propia a partir de revisión documental.

Calificación de Estrategia			
No.	Objetivo Estratégico	Calificación	Estrategia
1	Capacitar el talento humano con el fin de incrementar el conocimiento y crear una cultura de servicio que permita reflejar la mejor realidad de la empresa.	3	Aprovechar el Conocimiento del mercado para incursionar al sector de la población con niveles educativos altos de la ciudad de Cúcuta y así obtener de estos mayores ingresos.
1	Capacitar el talento humano con el fin de incrementar el conocimiento y crear una cultura de servicio que permita reflejar la mejor realidad de la empresa.	4	Aprovechar el adecuado manejo de las finanzas corporativas para crear planes de mercadeo que satisfagan el nuevo ritmo de vida de los consumidores en aumento.
1	Capacitar el talento humano con el fin de incrementar el conocimiento y crear una cultura de servicio que permita reflejar la mejor realidad de la empresa.	3	Aprovechar la adaptabilidad de la organización para ofrecer nuevos programas tecnológicos basados en tecnologías de la información. (Presencia en redes sociales)
1	Capacitar el talento humano con el fin de incrementar el conocimiento y crear una cultura de servicio que	3	Aprovechar la adecuada gestión gerencial para permitir que nuevos socios se interesen por la organización.

Calificación de Estrategia			
No.	Objetivo Estratégico	Calificación	Estrategia
	permita reflejar la mejor realidad de la empresa.		
1	Capacitar el talento humano con el fin de incrementar el conocimiento y crear una cultura de servicio que permita reflejar la mejor realidad de la empresa.	4	Emplear un manejo adecuado de las finanzas corporativas para atacar la desventaja en relación a la ubicación geográfica, debido a la cercanía con el país vecino.
1	Capacitar el talento humano con el fin de incrementar el conocimiento y crear una cultura de servicio que permita reflejar la mejor realidad de la empresa.	1	Aplicar un adecuado plan de incentivos a los colaboradores para disminuir la preferencia por las nuevas tecnologías sustitutas que pretenden ingresar el sector.
1	Capacitar el talento humano con el fin de incrementar el conocimiento y crear una cultura de servicio que permita reflejar la mejor realidad de la empresa.	3	Aprovechar el talento humano para hacerle frente a la fuerte competencia del sector y obtener la satisfacción de colaboradores.
1	Capacitar el talento humano con el fin de incrementar el conocimiento y crear una cultura de servicio que permita reflejar la mejor realidad de la empresa.	4	Utilizar una adecuada dirección gerencial para hacerle frente a la fuerte competencia del sector.
1	Capacitar el talento humano con el fin de incrementar el conocimiento y crear una cultura de servicio que permita reflejar la mejor realidad	3	Aprovechar las TICS para el desempeño óptimo de los colaboradores que apoyaran los nuevos mercados de tal manera que estas herramientas

Calificación de Estrategia			
No.	Objetivo Estratégico	Calificación	Estrategia
	de la empresa.		faciliten el trabajo administrativo y apoyen al desarrollo de cada contrato en el menor tiempo con las condiciones requeridas de los clientes.
1	Capacitar el talento humano con el fin de incrementar el conocimiento y crear una cultura de servicio que permita reflejar la mejor realidad de la empresa.	3	Integrar el desarrollo del marketing y publicidad de manera paulatina para aprovechar el crecimiento económico de la región.
1	Capacitar el talento humano con el fin de incrementar el conocimiento y crear una cultura de servicio que permita reflejar la mejor realidad de la empresa.	3	capacitar y mejorar a todo el personal disponible en atención al cliente y sobre todo lograr mejorar la amabilidad de los colaboradores tanto en el ámbito interno como externo, donde se fortalezcan los valores institucionales con el fin de lograr un apropiado aprovechamiento del crecimiento económico.
1	Capacitar el talento humano con el fin de incrementar el conocimiento y crear una cultura de servicio que permita reflejar la mejor realidad de la empresa.	3	Aplicar tecnologías de comunicación y de vigilancia que permitan la creación sofisticada de un control interno acorde a las necesidades de la organización con el fin de evitar la materialización de riesgos que puedan incluir pérdida de valores monetarios o de la reputación de la organización.

Calificación de Estrategia			
No.	Objetivo Estratégico	Calificación	Estrategia
1	Capacitar el talento humano con el fin de incrementar el conocimiento y crear una cultura de servicio que permita reflejar la mejor realidad de la empresa.	1	Participar y vincularse en las agremiaciones nacionales de asociaciones, para así estar actualizados en temas de legislación y normatividad que se esté implementado lo cual permita al Porvenir, poder actuar según los lineamientos de ley y así mismo brindar mejores garantías a todos los que están vinculados laboralmente.
1	Capacitar el talento humano con el fin de incrementar el conocimiento y crear una cultura de servicio que permita reflejar la mejor realidad de la empresa.	4	Establecer un portafolio de servicios que sea atractivamente comercial y en calidad que permita competir frente a la tasa de inflación
1	Capacitar el talento humano con el fin de incrementar el conocimiento y crear una cultura de servicio que permita reflejar la mejor realidad de la empresa.	3	Efectuar campañas de mercadeo digital, ofrecer un excelente servicio al cliente para consolidar nuevos clientes y fidelizarlos de tal forma que se aumente el número de personal vinculado laboralmente y así generar empleo.
1	Capacitar el talento humano con el fin de incrementar el conocimiento y crear una cultura de servicio que permita reflejar la mejor realidad de la empresa.	1	Establecer el centro de control interno, para así poder conocer los detalles de todos los procesos que surgen en la actividad comercial, de la organización los cuales deben estar sustentados legalmente.
2	Liderar el mercado de servicios integrales de la capital	1	Aprovechar el Conocimiento del mercado para incursionar al sector de la

Calificación de Estrategia			
No.	Objetivo Estratégico	Calificación	Estrategia
	nortesantandereana al año 2024		población con niveles educativos altos de la ciudad de Cúcuta y así obtener de estos mayores ingresos.
2	Liderar el mercado de servicios integrales de la capital nortesantandereana al año 2024	4	Aprovechar el adecuado manejo de las finanzas corporativas para crear planes de mercadeo que satisfagan el nuevo ritmo de vida de los consumidores en aumento.
2	Liderar el mercado de servicios integrales de la capital nortesantandereana al año 2024	4	Aprovechar la adaptabilidad de la organización para ofrecer nuevos programas tecnológicos basados en tecnologías de la información. (Presencia en redes sociales)
2	Liderar el mercado de servicios integrales de la capital nortesantandereana al año 2024	4	Aprovechar la adecuada gestión gerencial para permitir que nuevos socios se interesen por la organización.
2	Liderar el mercado de servicios integrales de la capital nortesantandereana al año 2024	3	Emplear un manejo adecuado de las finanzas corporativas para atacar la desventaja en relación a la ubicación geográfica, debido a la cercanía con el país vecino.
2	Liderar el mercado de servicios integrales de la capital nortesantandereana al año 2024	1	Aplicar un adecuado plan de incentivos a los colaboradores para disminuir la preferencia por las nuevas tecnologías sustitutas que pretenden ingresar el sector.
2	Liderar el mercado de servicios integrales de la capital	3	Aprovechar el talento humano para hacerle frente a la fuerte competencia

Calificación de Estrategia			
No.	Objetivo Estratégico	Calificación	Estrategia
	nortesantandereana al año 2024		del sector y obtener la satisfacción de colaboradores.
2	Liderar el mercado de servicios integrales de la capital nortesantandereana al año 2024	3	Utilizar una adecuada dirección gerencial para hacerle frente a la fuerte competencia del sector.
2	Liderar el mercado de servicios integrales de la capital nortesantandereana al año 2024	3	Aprovechar las TICS para el desempeño óptimo de los colaboradores que apoyaran los nuevos mercados de tal manera que estas herramientas faciliten el trabajo administrativo y apoyen al desarrollo de cada contrato en el menor tiempo con las condiciones requeridas de los clientes.
2	Liderar el mercado de servicios integrales de la capital nortesantandereana al año 2024	3	Integrar el desarrollo del marketing y publicidad de manera paulatina para aprovechar el crecimiento económico de la región.
2	Liderar el mercado de servicios integrales de la capital nortesantandereana al año 2024	3	capacitar y mejorar a todo el personal disponible en atención al cliente y sobre todo lograr mejorar la amabilidad de los colaboradores tanto en el ámbito interno como externo, donde se fortalezcan los valores institucionales con el fin de lograr un apropiado aprovechamiento del crecimiento económico.
2	Liderar el mercado de servicios integrales de la capital	4	Aplicar tecnologías de comunicación y de vigilancia que permitan la creación

Calificación de Estrategia			
No.	Objetivo Estratégico	Calificación	Estrategia
	nortesantandereana al año 2024		sofisticada de un control interno acorde a las necesidades de la organización con el fin de evitar la materialización de riesgos que puedan incluir pérdida de valores monetarios o de la reputación de la organización.
2	Liderar el mercado de servicios integrales de la capital nortesantandereana al año 2024	3	Participar y vincularse en las agremiaciones nacionales de asociaciones, para así estar actualizados en temas de legislación y normatividad que se esté implementado lo cual permita al Porvenir, poder actuar según los lineamientos de ley y así mismo brindar mejores garantías a todos los que están vinculados laboralmente.
2	Liderar el mercado de servicios integrales de la capital nortesantandereana al año 2024	3	Establecer un portafolio de servicios que sea atractivamente comercial y en calidad que permita competir frente a la tasa de inflación
2	Liderar el mercado de servicios integrales de la capital nortesantandereana al año 2024	3	Efectuar campañas de mercadeo digital, ofrecer un excelente servicio al cliente para consolidar nuevos clientes y fidelizarlos de tal forma que se aumente el número de personal vinculado laboralmente y así generar empleo.
2	Liderar el mercado de servicios integrales de la capital nortesantandereana al año 2024	1	Establecer el centro de control interno, para así poder conocer los detalles de todos los procesos que surgen en la

Calificación de Estrategia			
No.	Objetivo Estratégico	Calificación	Estrategia
			actividad comercial, de la organización los cuales deben estar sustentados legalmente.
3	Aumentar el portafolio de servicios.	4	Aprovechar el Conocimiento del mercado para incursionar al sector de la población con niveles educativos altos de la ciudad de Cúcuta y así obtener de estos mayores ingresos.
3	Aumentar el portafolio de servicios.	4	Aprovechar el adecuado manejo de las finanzas corporativas para crear planes de mercadeo que satisfagan el nuevo ritmo de vida de los consumidores en aumento.
3	Aumentar el portafolio de servicios.	4	Aprovechar la adaptabilidad de la organización para ofrecer nuevos programas tecnológicos basados en tecnologías de la información. (Presencia en redes sociales)
3	Aumentar el portafolio de servicios.	1	Aprovechar la adecuada gestión gerencial para permitir que nuevos socios se interesen por la organización.
3	Aumentar el portafolio de servicios.	4	Emplear un manejo adecuado de las finanzas corporativas para atacar la desventaja en relación a la ubicación geográfica, debido a la cercanía con el país vecino.

Calificación de Estrategia			
No.	Objetivo Estratégico	Calificación	Estrategia
3	Aumentar el portafolio de servicios.	4	Aplicar un adecuado plan de incentivos a los colaboradores para disminuir la preferencia por las nuevas tecnologías sustitutas que pretenden ingresar el sector.
3	Aumentar el portafolio de servicios.	3	Aprovechar el talento humano para hacerle frente a la fuerte competencia del sector y obtener la satisfacción de colaboradores.
3	Aumentar el portafolio de servicios.	3	Utilizar una adecuada dirección gerencial para hacerle frente a la fuerte competencia del sector.
3	Aumentar el portafolio de servicios.	1	Aprovechar las TICS para el desempeño óptimo de los colaboradores que apoyaran los nuevos mercados de tal manera que estas herramientas faciliten el trabajo administrativo y apoyen al desarrollo de cada contrato en el menor tiempo con las condiciones requeridas de los clientes.
3	Aumentar el portafolio de servicios.	4	Integrar el desarrollo del marketing y publicidad de manera paulatina para aprovechar el crecimiento económico de la región.
3	Aumentar el portafolio de servicios.	1	capacitar y mejorar a todo el personal disponible en atención al cliente y sobre todo lograr mejorar la amabilidad de los

Calificación de Estrategia			
No.	Objetivo Estratégico	Calificación	Estrategia
3	Aumentar el portafolio de servicios.	1	colaboradores tanto en el ámbito interno como externo, donde se fortalezcan los valores institucionales con el fin de lograr un apropiado aprovechamiento del crecimiento económico. Aplicar tecnologías de comunicación y de vigilancia que permitan la creación sofisticada de un control interno acorde a las necesidades de la organización con el fin de evitar la materialización de riesgos que puedan incluir pérdida de valores monetarios o de la reputación de la organización.
3	Aumentar el portafolio de servicios.	1	Participar y vincularse en las agremiaciones nacionales de asociaciones, para así estar actualizados en temas de legislación y normatividad que se esté implementado lo cual permita al Porvenir, poder actuar según los lineamientos de ley y así mismo brindar mejores garantías a todos los que están vinculados laboralmente.
3	Aumentar el portafolio de servicios.	4	Establecer un portafolio de servicios que sea atractivamente comercial y en calidad que permita competir frente a la tasa de inflación

Calificación de Estrategia			
No.	Objetivo Estratégico	Calificación	Estrategia
3	Aumentar el portafolio de servicios.	3	Efectuar campañas de mercadeo digital, ofrecer un excelente servicio al cliente para consolidar nuevos clientes y fidelizarlos de tal forma que se aumente el número de personal vinculado laboralmente y así generar empleo.
3	Aumentar el portafolio de servicios.	1	Establecer el centro de control interno, para así poder conocer los detalles de todos los procesos que surgen en la actividad comercial, de la organización los cuales deben estar sustentados legalmente.
4	Aumentar los ingresos como mínimo un 10% con respecto al año inmediatamente anterior.	4	Aprovechar el Conocimiento del mercado para incursionar al sector de la población con niveles educativos altos de la ciudad de Cúcuta y así obtener de estos mayores ingresos.
4	Aumentar los ingresos como mínimo un 10% con respecto al año inmediatamente anterior.	4	Aprovechar el adecuado manejo de las finanzas corporativas para crear planes de mercadeo que satisfagan el nuevo ritmo de vida de los consumidores en aumento.
4	Aumentar los ingresos como mínimo un 10% con respecto al año inmediatamente anterior.	3	Aprovechar la adaptabilidad de la organización para ofrecer nuevos programas tecnológicos basados en tecnologías de la información. (Presencia en redes sociales)
4	Aumentar los ingresos como	3	Aprovechar la adecuada gestión

Calificación de Estrategia			
No.	Objetivo Estratégico	Calificación	Estrategia
	mínimo un 10% con respecto al año inmediatamente anterior.		gerencial para permitir que nuevos socios se interesen por la organización.
4	Aumentar los ingresos como mínimo un 10% con respecto al año inmediatamente anterior.	4	Emplear un manejo adecuado de las finanzas corporativas para atacar la desventaja en relación a la ubicación geográfica, debido a la cercanía con el país vecino.
4	Aumentar los ingresos como mínimo un 10% con respecto al año inmediatamente anterior.	3	Aplicar un adecuado plan de incentivos a los colaboradores para disminuir la preferencia por las nuevas tecnologías sustitutas que pretenden ingresar el sector.
4	Aumentar los ingresos como mínimo un 10% con respecto al año inmediatamente anterior.	3	Aprovechar el talento humano para hacerle frente a la fuerte competencia del sector y obtener la satisfacción de colaboradores.
	Aumentar los ingresos como mínimo un 10% con respecto al año inmediatamente anterior.	3	Utilizar una adecuada dirección gerencial para hacerle frente a la fuerte competencia del sector.
4	Aumentar los ingresos como mínimo un 10% con respecto al año inmediatamente anterior.	3	Aprovechar las TICS para el desempeño óptimo de los colaboradores que apoyaran los nuevos mercados de tal manera que estas herramientas faciliten el trabajo administrativo y apoyen al desarrollo de cada contrato en el menor tiempo con las condiciones requeridas de los clientes.
4	Aumentar los ingresos como mínimo un 10% con respecto al año inmediatamente anterior.	4	Integrar el desarrollo del marketing y

Calificación de Estrategia			
No.	Objetivo Estratégico	Calificación	Estrategia
4	mínimo un 10% con respecto al año inmediatamente anterior.	3	publicidad de manera paulatina para aprovechar el crecimiento económico de la región.
4	Aumentar los ingresos como mínimo un 10% con respecto al año inmediatamente anterior.	3	capacitar y mejorar a todo el personal disponible en atención al cliente y sobre todo lograr mejorar la amabilidad de los colaboradores tanto en el ámbito interno como externo, donde se fortalezcan los valores institucionales con el fin de lograr un apropiado aprovechamiento del crecimiento económico.
4	Aumentar los ingresos como mínimo un 10% con respecto al año inmediatamente anterior.	1	Aplicar tecnologías de comunicación y de vigilancia que permitan la creación sofisticada de un control interno acorde a las necesidades de la organización con el fin de evitar la materialización de riesgos que puedan incluir pérdida de valores monetarios o de la reputación de la organización.
4	Aumentar los ingresos como mínimo un 10% con respecto al año inmediatamente anterior.	1	Participar y vincularse en las agremiaciones nacionales de asociaciones, para así estar actualizados en temas de legislación y normatividad que se esté implementado lo cual permita al Porvenir, poder actuar según los lineamientos de ley y así mismo

Calificación de Estrategia			
No.	Objetivo Estratégico	Calificación	Estrategia
			brindar mejores garantías a todos los que están vinculados laboralmente.
4	Aumentar los ingresos como mínimo un 10% con respecto al año inmediatamente anterior.	4	Establecer un portafolio de servicios que sea atractivamente comercial y en calidad que permita competir frente a la tasa de inflación
4	Aumentar los ingresos como mínimo un 10% con respecto al año inmediatamente anterior.	4	Efectuar campañas de mercadeo digital, ofrecer un excelente servicio al cliente para consolidar nuevos clientes y fidelizarlos de tal forma que se aumente el número de personal vinculado laboralmente y así generar empleo.
4	Aumentar los ingresos como mínimo un 10% con respecto al año inmediatamente anterior.	1	Establecer el centro de control interno, para así poder conocer los detalles de todos los procesos que surgen en la actividad comercial, de la organización los cuales deben estar sustentados legalmente.
5	Ofrecer los servicios con la alta calidad, pues en este sector empresarial la atención y la amabilidad del trabajador es un papel muy importante a cumplir y esto sería algo que nos ayudaría captar muchos más clientes.	3	Aprovechar el Conocimiento del mercado para incursionar al sector de la población con niveles educativos altos de la ciudad de Cúcuta y así obtener de estos mayores ingresos.
5	Ofrecer los servicios con la alta calidad, pues en este sector empresarial la atención y la	1	Aprovechar el adecuado manejo de las finanzas corporativas para crear planes de mercadeo que satisfagan el nuevo

Calificación de Estrategia			
No.	Objetivo Estratégico	Calificación	Estrategia
	amabilidad del trabajador es un papel muy importante a cumplir y esto sería algo que nos ayudaría captar muchos más clientes.		ritmo de vida de los consumidores en aumento.
5	Ofrecer los servicios con la alta calidad, pues en este sector empresarial la atención y la amabilidad del trabajador es un papel muy importante a cumplir y esto sería algo que nos ayudaría captar muchos más clientes.	3	Aprovechar la adaptabilidad de la organización para ofrecer nuevos programas tecnológicos basados en tecnologías de la información. (Presencia en redes sociales)
5	Ofrecer los servicios con la alta calidad, pues en este sector empresarial la atención y la amabilidad del trabajador es un papel muy importante a cumplir y esto sería algo que nos ayudaría captar muchos más clientes.	1	Aprovechar la adecuada gestión gerencial para permitir que nuevos socios se interesen por la organización.
	Ofrecer los servicios con la alta calidad, pues en este sector empresarial la atención y la amabilidad del trabajador es un papel muy importante a cumplir y esto sería algo que nos ayudaría captar muchos más clientes.	1	Emplear un manejo adecuado de las finanzas corporativas para atacar la desventaja en relación a la ubicación geográfica, debido a la cercanía con el país vecino.
5	Ofrecer los servicios con la alta calidad, pues en este sector empresarial la atención y la	4	Aplicar un adecuado plan de incentivos a los colaboradores para disminuir la preferencia por las nuevas tecnologías

Calificación de Estrategia			
No.	Objetivo Estratégico	Calificación	Estrategia
	amabilidad del trabajador es un papel muy importante a cumplir y esto sería algo que nos ayudaría captar muchos más clientes.		sustitutas que pretenden ingresar el sector.
5	Ofrecer los servicios con la alta calidad, pues en este sector empresarial la atención y la amabilidad del trabajador es un papel muy importante a cumplir y esto sería algo que nos ayudaría captar muchos más clientes.	3	Aprovechar el talento humano para hacerle frente a la fuerte competencia del sector y obtener la satisfacción de colaboradores.
5	Ofrecer los servicios con la alta calidad, pues en este sector empresarial la atención y la amabilidad del trabajador es un papel muy importante a cumplir y esto sería algo que nos ayudaría captar muchos más clientes.	1	Utilizar una adecuada dirección gerencial para hacerle frente a la fuerte competencia del sector.
5	Ofrecer los servicios con la alta calidad, pues en este sector empresarial la atención y la amabilidad del trabajador es un papel muy importante a cumplir y esto sería algo que nos ayudaría captar muchos más clientes.	4	Aprovechar las TICS para el desempeño óptimo de los colaboradores que apoyaran los nuevos mercados de tal manera que estas herramientas faciliten el trabajo administrativo y apoyen al desarrollo de cada contrato en el menor tiempo con las condiciones requeridas de los clientes.
5	Ofrecer los servicios con la alta calidad, pues en este sector empresarial la atención y la amabilidad del trabajador es un papel muy importante a cumplir y esto sería algo que nos ayudaría captar muchos más clientes.	3	Integrar el desarrollo del marketing y

Calificación de Estrategia			
No.	Objetivo Estratégico	Calificación	Estrategia
	calidad, pues en este sector empresarial la atención y la amabilidad del trabajador es un papel muy importante a cumplir y esto sería algo que nos ayudaría captar muchos más clientes.		publicidad de manera paulatina para aprovechar el crecimiento económico de la región.
5	Ofrecer los servicios con la alta calidad, pues en este sector empresarial la atención y la amabilidad del trabajador es un papel muy importante a cumplir y esto sería algo que nos ayudaría captar muchos más clientes.	4	capacitar y mejorar a todo el personal disponible en atención al cliente y sobre todo lograr mejorar la amabilidad de los colaboradores tanto en el ámbito interno como externo, donde se fortalezcan los valores institucionales con el fin de lograr un apropiado aprovechamiento del crecimiento económico.
5	Ofrecer los servicios con la alta calidad, pues en este sector empresarial la atención y la amabilidad del trabajador es un papel muy importante a cumplir y esto sería algo que nos ayudaría captar muchos más clientes.	1	Aplicar tecnologías de comunicación y de vigilancia que permitan la creación sofisticada de un control interno acorde a las necesidades de la organización con el fin de evitar la materialización de riesgos que puedan incluir pérdida de valores monetarios o de la reputación de la organización.
5	Ofrecer los servicios con la alta calidad, pues en este sector empresarial la atención y la	1	Participar y vincularse en las agremiaciones nacionales de asociaciones, para así estar actualizados

Calificación de Estrategia			
No.	Objetivo Estratégico	Calificación	Estrategia
	amabilidad del trabajador es un papel muy importante a cumplir y esto sería algo que nos ayudaría captar muchos más clientes.		en temas de legislación y normatividad que se esté implementado lo cual permita al Porvenir, poder actuar según los lineamientos de ley y así mismo brindar mejores garantías a todos los que están vinculados laboralmente.
5	Ofrecer los servicios con la alta calidad, pues en este sector empresarial la atención y la amabilidad del trabajador es un papel muy importante a cumplir y esto sería algo que nos ayudaría captar muchos más clientes.	3	Establecer un portafolio de servicios que sea atractivamente comercial y en calidad que permita competir frente a la tasa de inflación
5	Ofrecer los servicios con la alta calidad, pues en este sector empresarial la atención y la amabilidad del trabajador es un papel muy importante a cumplir y esto sería algo que nos ayudaría captar muchos más clientes.	3	Efectuar campañas de mercadeo digital, ofrecer un excelente servicio al cliente para consolidar nuevos clientes y fidelizarlos de tal forma que se aumente el número de personal vinculado laboralmente y así generar empleo.
5	Ofrecer los servicios con la alta calidad, pues en este sector empresarial la atención y la amabilidad del trabajador es un papel muy importante a cumplir y esto sería algo que nos ayudaría captar muchos más clientes.	1	Establecer el centro de control interno, para así poder conocer los detalles de todos los procesos que surgen en la actividad comercial, de la organización los cuales deben estar sustentados legalmente.
6	Ampliar y explorar nuevos	4	Aprovechar el Conocimiento del

Calificación de Estrategia			
No.	Objetivo Estratégico	Calificación	Estrategia
	mercados que ayuden al posicionamiento de la empresa		mercado para incursionar al sector de la población con niveles educativos altos de la ciudad de Cúcuta y así obtener de estos mayores ingresos.
6	Ampliar y explorar nuevos mercados que ayuden al posicionamiento de la empresa	3	Aprovechar el adecuado manejo de las finanzas corporativas para crear planes de mercadeo que satisfagan el nuevo ritmo de vida de los consumidores en aumento.
6	Ampliar y explorar nuevos mercados que ayuden al posicionamiento de la empresa	3	Aprovechar la adaptabilidad de la organización para ofrecer nuevos programas tecnológicos basados en tecnologías de la información. (Presencia en redes sociales)
6	Ampliar y explorar nuevos mercados que ayuden al posicionamiento de la empresa	3	Aprovechar la adecuada gestión gerencial para permitir que nuevos socios se interesen por la organización.
6	Ampliar y explorar nuevos mercados que ayuden al posicionamiento de la empresa	3	Emplear un manejo adecuado de las finanzas corporativas para atacar la desventaja en relación a la ubicación geográfica, debido a la cercanía con el país vecino.
6	Ampliar y explorar nuevos mercados que ayuden al posicionamiento de la empresa	1	Aplicar un adecuado plan de incentivos a los colaboradores para disminuir la preferencia por las nuevas tecnologías sustitutas que pretenden ingresar el sector.

Calificación de Estrategia			
No.	Objetivo Estratégico	Calificación	Estrategia
6	Ampliar y explorar nuevos mercados que ayuden al posicionamiento de la empresa	1	Aprovechar el talento humano para hacerle frente a la fuerte competencia del sector y obtener la satisfacción de colaboradores.
6	Ampliar y explorar nuevos mercados que ayuden al posicionamiento de la empresa	3	Utilizar una adecuada dirección gerencial para hacerle frente a la fuerte competencia del sector.
6	Ampliar y explorar nuevos mercados que ayuden al posicionamiento de la empresa	4	Aprovechar las TICS para el desempeño óptimo de los colaboradores que apoyaran los nuevos mercados de tal manera que estas herramientas faciliten el trabajo administrativo y apoyen al desarrollo de cada contrato en el menor tiempo con las condiciones requeridas de los clientes.
6	Ampliar y explorar nuevos mercados que ayuden al posicionamiento de la empresa	4	Integrar el desarrollo del marketing y publicidad de manera paulatina para aprovechar el crecimiento económico de la región.
6	Ampliar y explorar nuevos mercados que ayuden al posicionamiento de la empresa	3	capacitar y mejorar a todo el personal disponible en atención al cliente y sobre todo lograr mejorar la amabilidad de los colaboradores tanto en el ámbito interno como externo, donde se fortalezcan los valores institucionales

Calificación de Estrategia			
No.	Objetivo Estratégico	Calificación	Estrategia
			con el fin de lograr un apropiado aprovechamiento del crecimiento económico.
6	Ampliar y explorar nuevos mercados que ayuden al posicionamiento de la empresa	1	Aplicar tecnologías de comunicación y de vigilancia que permitan la creación sofisticada de un control interno acorde a las necesidades de la organización con el fin de evitar la materialización de riesgos que puedan incluir pérdida de valores monetarios o de la reputación de la organización.
6	Ampliar y explorar nuevos mercados que ayuden al posicionamiento de la empresa	1	Participar y vincularse en las agremiaciones nacionales de asociaciones, para así estar actualizados en temas de legislación y normatividad que se esté implementado lo cual permita al Porvenir, poder actuar según los lineamientos de ley y así mismo brindar mejores garantías a todos los que están vinculados laboralmente.
6	Ampliar y explorar nuevos mercados que ayuden al posicionamiento de la empresa	4	Establecer un portafolio de servicios que sea atractivamente comercial y en calidad que permita competir frente a la tasa de inflación
6	Ampliar y explorar nuevos mercados que ayuden al posicionamiento de la empresa	4	Efectuar campañas de mercadeo digital, ofrecer un excelente servicio al cliente para consolidar nuevos clientes y fidelizarlos de tal forma que se aumente

Calificación de Estrategia			
No.	Objetivo Estratégico	Calificación	Estrategia
6	Ampliar y explorar nuevos mercados que ayuden al posicionamiento de la empresa	1	el número de personal vinculado laboralmente y así generar empleo. Establecer el centro de control interno, para así poder conocer los detalles de todos los procesos que surgen en la actividad comercial, de la organización los cuales deben estar sustentados legalmente.
7	Adquirir equipo con alta tecnificación que facilite la labor de los colaboradores.	1	Aprovechar el Conocimiento del mercado para incursionar al sector de la población con niveles educativos altos de la ciudad de Cúcuta y así obtener de estos mayores ingresos.
7	Adquirir equipo con alta tecnificación que facilite la labor de los colaboradores.	3	Aprovechar el adecuado manejo de las finanzas corporativas para crear planes de mercadeo que satisfagan el nuevo ritmo de vida de los consumidores en aumento.
7	Adquirir equipo con alta tecnificación que facilite la labor de los colaboradores.	1	Aprovechar la adaptabilidad de la organización para ofrecer nuevos programas tecnológicos basados en tecnologías de la información. (Presencia en redes sociales)
7	Adquirir equipo con alta tecnificación que facilite la labor de los colaboradores.	1	Aprovechar la adecuada gestión gerencial para permitir que nuevos socios se interesen por la organización.
7	Adquirir equipo con alta	1	Emplear un manejo adecuado de las

Calificación de Estrategia			
No.	Objetivo Estratégico	Calificación	Estrategia
	tecnificación que facilite la labor de los colaboradores.		finanzas corporativas para atacar la desventaja en relación a la ubicación geográfica, debido a la cercanía con el país vecino.
7	Adquirir equipo con alta tecnificación que facilite la labor de los colaboradores.	1	Aplicar un adecuado plan de incentivos a los colaboradores para disminuir la preferencia por las nuevas tecnologías sustitutas que pretenden ingresar el sector.
7	Adquirir equipo con alta tecnificación que facilite la labor de los colaboradores.	1	Aprovechar el talento humano para hacerle frente a la fuerte competencia del sector y obtener la satisfacción de colaboradores.
7	Adquirir equipo con alta tecnificación que facilite la labor de los colaboradores.	3	Utilizar una adecuada dirección gerencial para hacerle frente a la fuerte competencia del sector.
7	Adquirir equipo con alta tecnificación que facilite la labor de los colaboradores.	3	Aprovechar las TICS para el desempeño óptimo de los colaboradores que apoyaran los nuevos mercados de tal manera que estas herramientas faciliten el trabajo administrativo y apoyen al desarrollo de cada contrato en el menor tiempo con las condiciones requeridas de los clientes.
7	Adquirir equipo con alta tecnificación que facilite la labor de los colaboradores.	1	Integrar el desarrollo del marketing y publicidad de manera paulatina para aprovechar el crecimiento económico de la región.

Calificación de Estrategia			
No.	Objetivo Estratégico	Calificación	Estrategia
7	Adquirir equipo con alta tecnificación que facilite la labor de los colaboradores.	1	capacitar y mejorar a todo el personal disponible en atención al cliente y sobre todo lograr mejorar la amabilidad de los colaboradores tanto en el ámbito interno como externo, donde se fortalezcan los valores institucionales con el fin de lograr un apropiado aprovechamiento del crecimiento económico.
7	Adquirir equipo con alta tecnificación que facilite la labor de los colaboradores.	3	Aplicar tecnologías de comunicación y de vigilancia que permitan la creación sofisticada de un control interno acorde a las necesidades de la organización con el fin de evitar la materialización de riesgos que puedan incluir pérdida de valores monetarios o de la reputación de la organización.
7	Adquirir equipo con alta tecnificación que facilite la labor de los colaboradores.	1	Participar y vincularse en las agremiaciones nacionales de asociaciones, para así estar actualizados en temas de legislación y normatividad que se esté implementado lo cual permita al Porvenir, poder actuar según los lineamientos de ley y así mismo brindar mejores garantías a todos los que están vinculados laboralmente.
7	Adquirir equipo con alta tecnificación que facilite la labor	1	Establecer un portafolio de servicios que sea atractivamente comercial y en

Calificación de Estrategia			
No.	Objetivo Estratégico	Calificación	Estrategia
	de los colaboradores.		calidad que permita competir frente a la tasa de inflación
7	Adquirir equipo con alta tecnificación que facilite la labor de los colaboradores.	3	Efectuar campañas de mercadeo digital, ofrecer un excelente servicio al cliente para consolidar nuevos clientes y fidelizarlos de tal forma que se aumente el número de personal vinculado laboralmente y así generar empleo.
7	Adquirir equipo con alta tecnificación que facilite la labor de los colaboradores.	1	Establecer el centro de control interno, para así poder conocer los detalles de todos los procesos que surgen en la actividad comercial, de la organización los cuales deben estar sustentados legalmente.
8	Crear nuevas alianzas estratégicas con nuevos inversionistas para fortalecer la liquidez empresarial y así aumentar la cuota de mercado en la ciudad de Cúcuta.	3	Aprovechar el Conocimiento del mercado para incursionar al sector de la población con niveles educativos altos de la ciudad de Cúcuta y así obtener de estos mayores ingresos.
8	Crear nuevas alianzas estratégicas con nuevos inversionistas para fortalecer la liquidez empresarial y así aumentar la cuota de mercado en la ciudad de Cúcuta.	3	Aprovechar el adecuado manejo de las finanzas corporativas para crear planes de mercadeo que satisfagan el nuevo ritmo de vida de los consumidores en aumento.
8	Crear nuevas alianzas estratégicas con nuevos inversionistas para fortalecer la liquidez empresarial y	1	Aprovechar la adaptabilidad de la organización para ofrecer nuevos programas tecnológicos basados en

Calificación de Estrategia			
No.	Objetivo Estratégico	Calificación	Estrategia
	así aumentar la cuota de mercado en la ciudad de Cúcuta.		tecnologías de la información. (Presencia en redes sociales)
8	Crear nuevas alianzas estratégicas con nuevos inversionistas para fortalecer la liquidez empresarial y así aumentar la cuota de mercado en la ciudad de Cúcuta.	4	Aprovechar la adecuada gestión gerencial para permitir que nuevos socios se interesen por la organización.
8	Crear nuevas alianzas estratégicas con nuevos inversionistas para fortalecer la liquidez empresarial y así aumentar la cuota de mercado en la ciudad de Cúcuta.	3	Emplear un manejo adecuado de las finanzas corporativas para atacar la desventaja en relación a la ubicación geográfica, debido a la cercanía con el país vecino.
8	Crear nuevas alianzas estratégicas con nuevos inversionistas para fortalecer la liquidez empresarial y así aumentar la cuota de mercado en la ciudad de Cúcuta.	1	Aplicar un adecuado plan de incentivos a los colaboradores para disminuir la preferencia por las nuevas tecnologías sustitutas que pretenden ingresar el sector.
8	Crear nuevas alianzas estratégicas con nuevos inversionistas para fortalecer la liquidez empresarial y así aumentar la cuota de mercado en la ciudad de Cúcuta.	1	Aprovechar el talento humano para hacerle frente a la fuerte competencia del sector y obtener la satisfacción de colaboradores.
8	Crear nuevas alianzas estratégicas con nuevos inversionistas para fortalecer la liquidez empresarial y así aumentar la cuota de mercado	3	Utilizar una adecuada dirección gerencial para hacerle frente a la fuerte competencia del sector.

Calificación de Estrategia			
No.	Objetivo Estratégico	Calificación	Estrategia
	en la ciudad de Cúcuta.		
8	Crear nuevas alianzas estratégicas con nuevos inversionistas para fortalecer la liquidez empresarial y así aumentar la cuota de mercado en la ciudad de Cúcuta.	1	Aprovechar las TICS para el desempeño óptimo de los colaboradores que apoyaran los nuevos mercados de tal manera que estas herramientas faciliten el trabajo administrativo y apoyen al desarrollo de cada contrato en el menor tiempo con las condiciones requeridas de los clientes.
8	Crear nuevas alianzas estratégicas con nuevos inversionistas para fortalecer la liquidez empresarial y así aumentar la cuota de mercado en la ciudad de Cúcuta.	4	Integrar el desarrollo del marketing y publicidad de manera paulatina para aprovechar el crecimiento económico de la región.
8	Crear nuevas alianzas estratégicas con nuevos inversionistas para fortalecer la liquidez empresarial y así aumentar la cuota de mercado en la ciudad de Cúcuta.	1	capacitar y mejorar a todo el personal disponible en atención al cliente y sobre todo lograr mejorar la amabilidad de los colaboradores tanto en el ámbito interno como externo, donde se fortalezcan los valores institucionales con el fin de lograr un apropiado aprovechamiento del crecimiento económico.
8	Crear nuevas alianzas estratégicas con nuevos inversionistas para fortalecer la liquidez empresarial y así aumentar la cuota de mercado en la ciudad de Cúcuta.	1	Aplicar tecnologías de comunicación y de vigilancia que permitan la creación sofisticada de un control interno acorde a las necesidades de la organización con el fin de evitar la materialización de

Calificación de Estrategia			
No.	Objetivo Estratégico	Calificación	Estrategia
			riesgos que puedan incluir pérdida de valores monetarios o de la reputación de la organización.
8	Crear nuevas alianzas estratégicas con nuevos inversionistas para fortalecer la liquidez empresarial y así aumentar la cuota de mercado en la ciudad de Cúcuta.	1	Participar y vincularse en las agremiaciones nacionales de asociaciones, para así estar actualizados en temas de legislación y normatividad que se esté implementado lo cual permita al Porvenir, poder actuar según los lineamientos de ley y así mismo brindar mejores garantías a todos los que están vinculados laboralmente.
8	Crear nuevas alianzas estratégicas con nuevos inversionistas para fortalecer la liquidez empresarial y así aumentar la cuota de mercado en la ciudad de Cúcuta.	4	Establecer un portafolio de servicios que sea atractivamente comercial y en calidad que permita competir frente a la tasa de inflación.
8	Crear nuevas alianzas estratégicas con nuevos inversionistas para fortalecer la liquidez empresarial y así aumentar la cuota de mercado en la ciudad de Cúcuta.	4	Efectuar campañas de mercadeo digital, ofrecer un excelente servicio al cliente para consolidar nuevos clientes y fidelizarlos de tal forma que se aumente el número de personal vinculado laboralmente y así generar empleo.
8	Crear nuevas alianzas estratégicas con nuevos inversionistas para fortalecer la liquidez empresarial y así aumentar la cuota de mercado en la ciudad de Cúcuta.	1	Establecer el centro de control interno, para así poder conocer los detalles de todos los procesos que surgen en la actividad comercial, de la organización los cuales deben estar sustentados legalmente.
Calificación: 0: No Contribuye; 1: Contribución Mínima; 3: Contribución Mediana; 4: Alta Contribución			
Las estrategias con mayor calificación serán los prioritarios para la empresa.			

Tabla 37. Estrategias con prioridad para la compañía, según su calificación. Fuente: Elaboración propia a partir de revisión documental o bibliográfica

Estrategias Con Prioridad Para La Compañía, Según Su Calificación

Aplicar tecnologías de comunicación y de vigilancia que permitan la creación sofisticada de un control interno acorde a las necesidades de la organización con el fin de evitar la materialización de riesgos que puedan incluir pérdida de valores monetarios o de la reputación de la organización.

Aplicar un adecuado plan de incentivos a los colaboradores para disminuir la preferencia por las nuevas tecnologías sustitutas que pretenden ingresar el sector.

Aprovechar el adecuado manejo de las finanzas corporativas para crear planes de mercadeo que satisfagan el nuevo ritmo de vida de los consumidores en aumento.

Aprovechar el Conocimiento del mercado para incursionar al sector de la población con niveles educativos altos de la ciudad de Cúcuta y así obtener de estos mayores ingresos.

Aprovechar la adaptabilidad de la organización para ofrecer nuevos programas tecnológicos basados en tecnologías de la información. (Presencia en redes sociales)

Aprovechar la adecuada gestión gerencial para permitir que nuevos socios se interesen por la organización.

Aprovechar las TICS para el desempeño óptimo de los colaboradores que apoyaran los nuevos mercados de tal manera que estas herramientas faciliten el trabajo administrativo y apoyen al desarrollo de cada contrato en el menor tiempo con las condiciones requeridas de los clientes.

capacitar y mejorar a todo el personal disponible en atención al cliente y sobre todo lograr mejorar la amabilidad de los colaboradores tanto en el ámbito interno como externo, donde se fortalezcan los valores institucionales con el fin de lograr un apropiado aprovechamiento del crecimiento económico.

Efectuar campañas de mercadeo digital, ofrecer un excelente servicio al cliente para consolidar nuevos clientes y fidelizarlos de tal forma que se aumente el número de personal vinculado laboralmente y así generar empleo.

Estrategias Con Prioridad Para La Compañía, Según Su Calificación

Emplear un manejo adecuado de las finanzas corporativas para atacar la desventaja en relación a la ubicación geográfica, debido a la cercanía con el país vecino.

Establecer un portafolio de servicios que sea atractivamente comercial y en calidad que permita competir frente a la tasa de inflación

Integrar el desarrollo del marketing y publicidad de manera paulatina para aprovechar el crecimiento económico de la región.

Utilizar una adecuada dirección gerencial para hacerle frente a la fuerte competencia del sector.

7.5 Análisis

Se escogen 13 estrategias con puntaje de cuatro sobre cuatro (4/4). Las anteriores estrategias se escogen porque coinciden plenamente con los objetivos estratégicos planteados en la nueva plataforma estratégica.

Cabe resaltar que la empresa debe enfocarse en estas nuevas estrategias planteadas, ya que la organización no posee todos los recursos económicos y tampoco puede ser fuerte, enfocándose en todo, es por esta razón que la empresa de servicios múltiples el porvenir debe procurar perseguir pocos objetivos pero que le apunten al 100% del cumplimiento de la visión proyectada al año 2024.

Este equipo de trabajo considera esencial que la organización se adapte e invierta recursos de todo tipo al cumplimiento de la nueva plataforma estratégica, para que esta elaboración del plan

estratégico sea efectiva, porque de nada sirve tener la mejor plataforma estratégica si no hay voluntad real de invertir y materializar las metas establecidas con anterioridad.

7.5.1 Formulación de Metas. Teniendo en cuenta la revisión realizada a las estrategias planteadas se da inicio a la formulación de las metas respectivas, las cuales mantendrán concordancia con los objetivos estratégicos.

7.5.2 Metas Perspectiva Financiera. Estas metas se realizan con el fin de establecer las medidas necesarias de la situación y lo esperado en cuanto al crecimiento financiero.

Esta meta se realiza con el objetivo de responder a las expectativas de la empresa, departamentos y accionistas sobre el resultado de crecimiento operativo y de posicionamiento a nivel regional.

Tabla 38. Metas Perspectiva Financiera. Fuente: Elaboración propia a partir de revisión documental.

Metas Perspectiva: Financiera					
Objetivo Estratégico	Alcanzar en 15% la penetración de nuevos mercados que ayuden al posicionamiento de la empresa a nivel regional.				
Años	2020	2021	2022	2023	2024
Atributo	Penetración de nuevos mercados	Penetración de nuevos mercados	Penetración de nuevos mercados	Penetración de nuevos mercados	Penetración de nuevos mercados

Escala	4%	3%	2%	3%	3%
	Se debe lograr Impactando o mínimo 2 departamentos del territorio nacional.	Se debe lograr Impactando mínimo 2 departamentos del territorio nacional.	Se debe lograr Impactando mínimo 2 departamentos del territorio nacional.	Se debe lograr Impactando mínimo 2 departamentos del territorio nacional.	Se debe lograr Impactando mínimo 2 departamentos del territorio nacional.
Norma	30/novembre	30/noviembre	30/noviembre	30/noviembre	30/Diciembre
Plazo	mbre	30/noviembre	30/noviembre	30/noviembre	30/Diciembre

Esta meta de reducción de costos tiene como objetivo aumentar las compras para obtener garantías, descuentos, créditos y demás, así mismo se evalúa el ingreso de insumos ecológico, se basa en la filosofía de reducción de costos manteniendo y mejorando la calidad de estos.

Tabla 39. Metas Perspectiva: Financiera. Fuente: Elaboración propia a partir de revisión documental.

Metas Perspectiva: Financiera					
Objetivo					
Estratégico	Reducir costos operativos en un 7% para el año 2024				
Años	2020	2021	2022	2023	2024
	Reducción costos	Reducción costos	Reducción costos	Reducción costos	Reducción costos
Atributo					
Escala	2%	2%	1%	1%	1%

	Reducción de costos en insumos relacionados con la operación	Reducción de costos en insumos relacionados con la operación.	Reducción de costos en insumos relacionados con la operación.	Reducción de costos en insumos relacionados con la operación.	Reducción de costos en insumos relacionados con la operación.
Norma	.				
	30				
Plazo	octubre	30 octubre	30 octubre	30 octubre	30 octubre

Meta de Nuevas alianzas estratégicas que ayudaran a fortalecer la liquidez y crecimiento a nivel regional de la empresa generando un valor agregado a cada uno de l servicios ofrecidos por la empresa El Porvenir.

Tabla 40. Metas Perspectiva: Financiera. Fuente: Elaboración propia a partir de revisión documental.

Metas Perspectiva: Financiera					
	Crear 5 nuevas alianzas estratégicas hasta el 2024 con nuevos inversionistas para fortalecer la liquidez empresarial y así aumentar la cuota de mercado a nivel regional (Norte de Santander y Santander).				
Objetivo					
Estratégico					
Años	2020	2021	2022	2023	2024
	nuevas alianzas	nuevas alianzas	nuevas alianzas	nuevas alianzas estratégicas	nuevas alianzas
Atributo	alianzas	alianzas	alianzas	alianzas estratégicas	alianzas

	estratégicas	estratégicas	estratégicas		estratégicas
Escala	1 nueva alianza Únicament e con nuevos inversionistas cuyo patrimonio sea mínimo 500 SMMLV	1 nueva alianza Únicamente con nuevos inversionistas cuyo patrimonio sea mínimo 500 SMMLV	1 nueva alianza Únicamente con nuevos inversionistas cuyo patrimonio sea mínimo 500 SMMLV	1 nueva alianza	1 nueva alianza
Norma	SMMLV	SMMLV	500 SMMLV	SMMLV.	SMMLV
Plazo	30 agosto	30 agosto	30 agosto	30 agosto	30 agosto.

7.5.3 Metas Perspectiva Cliente. Dichas metas se definen con el fin de formarnos una visión de la prospección del cliente con el objetivo de alcanzar los objetivos previamente establecidos. Así mismo buscan incrementar su cuota de mercado, lógicamente fidelizando a los clientes que ya existen, pero también apuntando a incrementar su cuota de mercado también, innovando también con el ingresando un nuevo producto en el nicho de mercado que le permite a la empresa de Servicios Múltiples el Porvenir mejorar su servicio y posicionarse con mayor fuerza en el mercado.

Tabla 41. Metas Perspectiva Cliente. Fuente: Elaboración propia a partir de revisión documental.

Metas Perspectiva: Cliente

Alcanzar la participación en el mercado existente en un 15% en el próximo quinquenio					
Objetivo Estratégico					
Atributo	2020	2021	2022	2023	2024
	Participación en el mercado.	Participación en el mercado.	Participación en el mercado.	Participación en el mercado.	Participación en el mercado.
Escala	4%	3%	3%	3%	2%
		Deben provenir de nuevos clientes y de nuevos mercados	Deben provenir de nuevos clientes y de nuevos mercados	Deben provenir de nuevos clientes y de nuevos mercados	Deben provenir de nuevos clientes y de nuevos mercados
Norma					
Plazo	30/diciembre	30/noviembre	30/diciembre	30/diciembre	30/diciembre

Incrementar el portafolio de servicios basados en productos innovadores y de alta calidad, generando un crecimiento en el mercado y satisfacción en los clientes y clientes potenciales.

Tabla 42. Metas Perspectiva Cliente. Fuente: Elaboración propia a partir de revisión documental.

Metas Perspectiva: Cliente

Objetivo Estratégico	Incrementar el portafolio de servicios con 5 nuevos productos en los próximos 5 años.				
Años	2020	2021	2022	2023	2024

	Portafolio de servicios.	Portafolio de servicios.	Portafolio de servicios.	Portafolio de servicios.	Portafolio de servicios.
Atributo					
	1				
Escala	1 producto o servicio	1 producto o servicio	1 producto o servicio	1 producto o servicio	1 producto o servicio
	Nuevos productos o servicios con alta innovación tecnológica.	Nuevos productos o servicios con alta innovación tecnológica.	Nuevos productos o servicios con alta innovación tecnológica.	Nuevos productos o servicios con alta innovación tecnológica.	Nuevos productos o servicios con alta innovación tecnológica.
Norma					
	30/noviembre	30/noviembre	30/noviembre	30/noviembre	30/Diciembre

7.5.4 Metas Perspectiva Proceso Interno. Al establecer estas metas la Empresa de Servicios Múltiples el porvenir se requiere mejorar resultado o ingresos esperados a través de la inversión necesaria tanto en la infraestructura física como en su software, elementos intangibles de la organización.

Adquisición de equipos de tecnología avanzada, esta meta tiene como objetivo eliminar procesos y tener una empresa más operativa que administrativa.

Tabla 43. Metas Perspectiva: Procesos internos. Fuente: Elaboración propia a partir de revisión documental.

Metas Perspectiva: Procesos internos

	Invertir en la plataforma tecnológica para el 2024 el 8% de sus ingresos operacionales en la adquisición de equipo con alta tecnificación que facilite la labor de los colaboradores.				
Objetivo					
Estratégico					
Años	2020	2021	2022	2023	2024
	Plataform				
	a				
	tecnológic				
	a	Plataforma	Plataforma	Plataforma	Plataforma
Atributo		tecnológica	tecnológica	tecnológica	tecnológica
Escala	3%	2%	1%	1%	1%
	Adquisici				
	ón de				
	nuevos				
	equipos	Adquisición de	Adquisición de	Adquisición de	Adquisición de
	de	nuevos equipos	nuevos equipos	nuevos equipos	nuevos equipos
	tecnología	de tecnología	de tecnología	de tecnología	de tecnología
Norma	avanzada	avanzada	avanzada	avanzada	avanzada
Plazo	30 abril	30 abril	30 abril	30 abril	30 abril

Prestación de servicios con alta calidad y satisfacción de los clientes, reduciendo el margen de quejas e incrementar los estándares de calidad en la prestación de los servicios del portafolio de la empresa.

Tabla 44. Metas Perspectiva: Proceso interno. Fuente: Elaboración propia a partir de revisión documental.

Metas Perspectiva: Proceso interno.

Asegurar la prestación de los servicios con la alta calidad y satisfacción, logrando en 2024 una satisfacción del 95% total de los clientes.

Objetivo**Estratégico****Años**

2020 **2021** **2022** **2023** **2024**

prestación de prestación de
 Servicios Servicios
 con alta con alta
 calidad y calidad y
 satisfacción satisfacción
 prestación de prestación de
 Servicios Servicios
 con alta con alta
 calidad y calidad y
 satisfacción satisfacción
 prestación de prestación de
 Servicios Servicios
 con alta con alta
 calidad y calidad y
 satisfacción satisfacción

Atributo

Satisfacción **Satisfacción**
mínima en **mínima en** **Satisfacción** **Satisfacción** **Satisfacción**

Escala **85%** **87%** **mínima en 89%** **mínima en 92%** **mínima en 95%**

Alcanzar la Alcanzar la
 meta meta
 mediante mediante Alcanzar la meta Alcanzar la meta Alcanzar la meta
 aplicación de aplicación de mediante mediante mediante
 altos altos aplicación de aplicación de aplicación de
 estándares estándares de altos estándares altos estándares altos estándares
 de calidad. calidad. de calidad. de calidad. de calidad.

31/Diciembr **31/Diciembr**

Plazo **e** **e** **31/Diciembre** **31/Diciembre** **31/Diciembre**

7.5.5 Metas Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo. Al realizar la definición de las metas buscan la relación concertada de todas las personas que conforman el talento humano y todas aquellas personas que presten sus capacidades laborales para la Empresa de servicios Múltiples

el porvenir mejorando sus conocimientos y aportando un valor agregado a cada uno de ellos y sus intereses particulares.

Meta de aprendizaje y desarrollo, Capacitación del talento humano con el fin de incrementar el conocimiento de los colaboradores generando una cultura de servicio y especialización en la labor a desempeñar.

Tabla 45. Metas Perspectiva: Aprendizaje y desarrollo. Fuente: Elaboración propia a partir de revisión documental o bibliográfica

Metas Perspectiva: Aprendizaje y desarrollo					
Objetivo					
Estratégico	Realizar capacitación en un 90% al talento humano al año 2024 con el fin de incrementar el conocimiento y crear una cultura de servicio.				
Años	2020	2021	2022	2023	2024
	Capacitación del talento humano	Capacitación del talento humano	Capacitación del talento humano	Capacitación del talento humano	Capacitación del talento humano
Atributo					
Escala	20%	15%	25%	20%	10%
	La capacitación se llevará a cabo en un 20% de forma virtual por parte del área de talento humano	La capacitación se llevará a cabo en un 25% de forma virtual por parte del área de	La capacitación se llevará a cabo en un 25% de forma virtual por parte del área de talento	La capacitación se llevará a cabo en un 10% de forma virtual por parte del área de talento humano	La capacitación se llevará a cabo en un 10% de forma virtual por parte del área de talento humano
Norma					

	talento humano	humano		
	humano			
	30/Noviemb	30/Noviemb		
Plazo	30/Noviembre	re	e	30/Noviembre 30/Noviembre

7.6 Formulación de Planes Tácticos

Con el inicio de la formulación de estos planes tácticos se da comienzo también de la ejecución del plan estratégico como tal, Estos son lo que permitirán la ejecución de las metas formuladas para cada año en el título anterior. El desarrollo de los presentes planes en el marco financiero o de inversión, de crecimiento y expansión, de internacionalización, de marketing y de formación, se concretan con el propósito de alcanzar las metas establecidas para el año 2018, por supuesto y como habrá de notarse en ellos se definen claramente las actividades, los indicadores para medir y controlar el alcance o no del logro, además se incluyen los recursos necesarios para alcanzarlos y desarrollarlos, compromete igualmente a las áreas y colaboradores responsables para llevar a cabo la ejecución de las metas propuestas.

7.6.1 Plan financiero o de inversión año 2020. Las metas que se desarrollan a continuación se formulan con el fin de alcanzar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa de Servicios Múltiples El Porvenir y estos están relacionados directamente con el componente financiero, por lo tanto, desde los planes de formación pasando por la reducción de costos hasta el incremento de ingresos y la penetración de nuevos mercados se encuentran aquí:

Tabla 46. Plan Financiero o de Inversión 2020. Fuente: Elaboración propia a partir de revisión documental o bibliográfica

Plan Financiero o de Inversión 2020						
Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
Capacitar en un 90% al talento humano al año 2024. Con el fin de incrementar el conocimiento y crear una cultura de servicio.	20%	<ul style="list-style-type: none"> Implementar planes de capacitación al interior de la empresa. capacitación del personal de manera virtual. 	<ul style="list-style-type: none"> % empleados certificados año 1 / Total colaboradores *100 # De empleados con cursos completos / Empleados totales * 100 	30 noviembre del 2020	<ul style="list-style-type: none"> Capacitador Escenario propicio para brindar la capacitación El personal a capacitar Material pedagógico Sistema de computo Refrigerios Certificados Incentivos 	Departamento de talento humano. Departamento financiero Directivos

Plan Financiero o de Inversión 2020

Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
					<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto requerido \$ 35.000.000 	
Incrementar el portafolio de servicios con 5 nuevos productos en los próximos 5 años.	(1) nuevo producto o servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de mercado • Creación de nuevos servicios • Analizar costo de los nuevos servicios • Analizar el valor del servicio • Establecer el porcentaje de utilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de rentabilidad • Encuesta de satisfacción • Índices de ventas • Índice de posicionamiento de los nuevos servicios. 	30 noviembre 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las necesidades del cliente • Seguimiento a las encuestas de satisfacción • Estructuración de los nuevos servicios • Incluir los nuevos servicios en el portafolio de la entidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de servicio al cliente • Departamento financiero • Directivos

Plan Financiero o de Inversión 2020

Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
		de los nuevos servicios			<ul style="list-style-type: none"> Promoción de los nuevos servicios 	
		<ul style="list-style-type: none"> Estudio de los servicios de la competencia Innovación en servicios 			Presupuesto requerido \$ 5.000.000	
Incrementar la participación en el mercado en un 15% en el próximo quinquenio	4%	<ul style="list-style-type: none"> Analizar costos de apertura de nuevos mercados Trabajar sobre nichos de clientes potenciales 	<ul style="list-style-type: none"> Ventas actuales Vs ventas proyectadas Índice de nuevos clientes Base de datos de prospectos 	30 diciembre e 2020	<ul style="list-style-type: none"> Portafolio de servicios actualizado Publicidad Asesores comerciales Transporte Equipos de computo 	Departamento de ventas Departamento de mercadeo Directivos

Plan Financiero o de Inversión 2020

Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
Asegurar la prestación de los servicios con la alta calidad y satisfacción, logrando en 2024 una satisfacción del 95% total de los	85% Satisfacción.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer estrategias de ventas • Diseñar nuevas estrategias de mercadeo • Generalizar y actualizar un manual de procesos y actuación. • Implementar un canal de P.Q.R. con el fin de conocer de primera 	<ul style="list-style-type: none"> • % de actualización del manual de proceso de actuación. • # de servicios mal prestados/el # total de servicios 	31 diciembre 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Formatos de evaluación • Sistema de computo • Software de evaluación • Asesorías auditoras de calidad • Aplicación de los requisitos 	Departamento de servicio al cliente Directivos Director de círculos de calidad.

Plan Financiero o de Inversión 2020

Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
clientes.		mano las necesidades del cliente. <ul style="list-style-type: none"> • Establecer costo de una certificación ISO 9001 – 2015 	<ul style="list-style-type: none"> • # de reclamaciones/ número de clientes atendidos • # de servicios con demoras/total de servicios realizados • # de clientes registrados/# de ventas de los servicios. • Tiempo medio de espera= suma total de minutos de 		de la norma ISO 9001 de 2015 Total, requerido \$ 6.000.000	

Plan Financiero o de Inversión 2020

Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
			espera al servicio/ cantidad de clientes atendidos.			
Reducir costos operativos y administrativos en un 7% para el año 2024	2%	<ul style="list-style-type: none"> Crear un plan de compras de insumos al por mayor que permita ahorrar una mayor cantidad de dinero evitando comprar al menudeo. 	<ul style="list-style-type: none"> Compras de insumos de 2020 de compras de insumos 2019 / compras de insumos 2020 * 100 Viajes en servicio 2020 / (Dividido) 	30 octubre 2020 (-) 2020 de año / año	<ul style="list-style-type: none"> Planeación de compras. Adecuación de bodega para almacenamiento de suministros \$2.000.000 Recursos económicos de 5.000.000 para fortalecer 	Departamento financiero. Departamento contable. Compras.

Plan Financiero o de Inversión 2020

Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
Alcanzar en 15% la penetración de nuevos	4%	<ul style="list-style-type: none"> Disminuir los gastos ocasionados por viajes en servicio a capacitacion es gracias al uso de tecnología y cursos virtuales Inversión en publicidad en radio y televisión 	<ul style="list-style-type: none"> Viajes en servicio año 2020 Margen de operaciones Margen de la utilidad Margen de gastos operacionales. Ratio: costos operativos/ventas ROE Medición de resultados de las campañas publicitarias 	30 de Diciembre re 2020	<ul style="list-style-type: none"> Plataforma educativa de la organización. Para actividades de promoción de marca en 	Departamento financiero.

Plan Financiero o de Inversión 2020

Objetivo	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
Estratégico						
mercados que ayuden al posicionamiento de la empresa a nivel regional.		<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar empresa en redes sociales y plataformas tecnológicas. • Diseñar campañas publicitarias para cada actividad 			<p>redes sociales y plataformas tecnológicas, radio y televisión regional se asignan \$ 10.000.000</p>	
Invertir en la plataforma tecnológica para el 2024	3%	<ul style="list-style-type: none"> • Abrir licitación para proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos bajos de licitación • Indicador de 	más 30 abril de 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Cotizaciones • Recursos financieros • Instalación de 	<p>Departamento financiero Área de sistemas Directivas</p>

Plan Financiero o de Inversión 2020

Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
el 8% de sus ingresos operacionales en la adquisición de equipo con alta tecnificación que facilite la labor de los colaboradores .		<ul style="list-style-type: none"> Escoger el mejor proponente. Definir el rubro de inversión para la adquisición de los equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> inversión Presupuesto de la empresa Balance financiero 		<ul style="list-style-type: none"> los equipos Capacitación en el uso de quipos <p>Presupuesto requerido \$ 9.000.000</p>	
Crear nuevas alianzas estratégicas hasta el 2024	5 1 nueva alianza.	<ul style="list-style-type: none"> Asistir a ferias, eventos o lugares donde se 	<ul style="list-style-type: none"> Ya que la empresa actualmente no participa en estas ferias la 	30 agosto 2020	<ul style="list-style-type: none"> Para la asistencia y participación en eventos y macro ruedas 	Departamento Financiero

Plan Financiero o de Inversión 2020

Objetivo	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
Estratégico						
con nuevos inversionistas para fortalecer la liquidez empresarial y así aumentar la cuota de mercado a nivel regional (Norte de Santander y Santander).		promocione la marca y el nombre de la empresa	medición y asistencia para el año 2020 deberán registrarse a cuantas se asisten. <ul style="list-style-type: none"> • Como mínimo para que la medición sea objetiva se debe asistir a 2 eventos. 		de negocio se necesitan recursos logísticos de personal y se asigna un monto de \$7.000.000	

7.6.2 Planes de Negocios o Crecimiento y Expansión 2020.

Tabla 47. Plan de negocios o de crecimiento y expansión año 2020. Fuente: Elaboración propia a partir de revisión documental.

Plan de negocios o de crecimiento y expansión año 2020						
Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
Incrementar el portafolio de servicios con 5 nuevos productos en los próximos 5 años.	1 Product o o servicio nuevo	<ul style="list-style-type: none"> Revisar portafolio existente. Implementar encuestas de satisfacción para evaluar los servicios y buscar la mejora continua. Analizar la necesidad del cliente y crear 	<ul style="list-style-type: none"> Estandarización de formatos y procedimientos Satisfacción del cliente Necesidades del cliente. Calidad del servicio Precio del servicio. Análisis de proveedores 	31 de diciembre del 2020	<ul style="list-style-type: none"> sistemas de implementación de calidad papelería herramientas de computo canales de comunicación <p>Presupuesto requerido \$ 4.000.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> departamento de servicio al cliente departamento de talento humano.

	<p>servicios que la suplan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar alianzas con nuevos proveedores. • Implementar sistemas de gestión de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de satisfacción. 			
<p>Incrementar la participación en el mercado en un 15% en el próximo quinquenio</p>	<p>4 %</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de nuevos nichos de mercado • Promoción de servicios • Programas de mercadeo de marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos segmentos de mercado. • Estadísticas de marketing aplicadas a los servicios ofrecidos. • Estadísticas de top Of Mind o 	<p>31 de diciembre 2020</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Portafolio de servicios • Publicidad • Asesores comerciales <p>Presupuesto requerido \$ 12.000.000</p>	<p>Departamento de ventas.</p>

heart de la
marca.

Alcanzar en 4%
15% la
penetración
de nuevos
mercados que
ayuden al
posicionamie
nto de la
empresa a
nivel
regional.

- Estudios de mercado
- Estudio de la competencia
- Estudio de producto y servicios
- Segmentación de público objetivo
- Implementación de planes de servicios
- Estrategias de marketing digital y tradicional.

- Matriz de medición del alcance del mercado
- Niveles de aceptación de los servicios del porvenir
- Niveles de satisfacción
- Niveles de ventas
- Medición de la participación del mercado
- Ventas actuales Vs ventas

31 de
octubre
del
2020

- Estrategias de ventas
- Estrategias de mercadeo
- Asesores comerciales
- Sistemas de computo
- Portafolio de servicios
- Publicidad

Departamento de
ventas

Presupuesto
requerido \$
7.000.000

<p>Crear 5 nuevas alianzas estratégicas hasta el 2024 con nuevos inversionistas para fortalecer la liquidez empresarial y así aumentar la cuota de mercado a nivel regional (Norte de Santander y Santander).</p>	<p>1 alianza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de alianza con inversionistas que brinden condiciones favorables para la entidad. • Retorno de la inversión. • Determinar el porcentaje de participación y utilidad de los aliados estratégico 	<p>proyectadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas nuevas / Alianzas totales • ROI • Margen de utilidad. 	<p>3 de diciemb re 2020</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano o • Nuevos empresarios • Departamento comercial • Negociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Área comercial 	<p>Presupuesto requerido \$ 8.000.0000</p>
---	------------------	---	---------------------	--	-----------------------------	---	--	--

7.6.3 Plan de Internacionalización año 2020.

Tabla 48. Plan de Internacionalización año 2020. Fuente: Elaboración propia a partir de revisión documental.

Plan de internacionalización año 2019

La empresa de servicios múltiples el porvenir dentro de sus objetivos estratégicos no plantea la intención de expandir su oferta a mercados internacionales, por lo anterior para los siguientes 5 años las metas a cumplir no tendrán que ver con extender sus servicios a nuevos mercados, sino posicionarse en los ya existentes dentro del territorio nacional.

7.6.4 Plan de Marketing

Tabla 49. Plan de Marketing año 2020. Fuente: Elaboración propia a partir de revisión documental.

Plan de Marketing año 2020

Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
Incrementar el portafolio de servicios con 5 nuevos	1 product o nuevo	<ul style="list-style-type: none"> • Posesionar, mediante estrategias de ventas y mercadeo estos nuevos 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de mercados • Valor agregado • Reconocimiento de marca. Top of mind 	31 de diciembre del 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de Marketing para producto • Estrategia de Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de mercadeo. • Directivas

Plan de Marketing año 2020

Objetivo	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
Estratégico						
productos en los próximos 5 años.		<ul style="list-style-type: none"> cinco servicios estrategias mediante la segmentación para llegar al público indicado para cada uno de los cinco nuevos productos. 	<ul style="list-style-type: none"> Estudio de Target, segmentos o nichos. 		<ul style="list-style-type: none"> para plaza Estrategia de Marketing para posicionamiento Portafolio de servicios \$ 12.000.000 	
Incrementar la participación en el mercado en un 15% en	4%	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar planes de mercadeo enfocados en nuevos nichos de 	<ul style="list-style-type: none"> Estudio de necesidades de los Clientes. Participación del mercado de la 	31 de diciembre de 2020	<ul style="list-style-type: none"> Portafolio de servicios Estrategias de ventas. Estrategias de búsqueda 	Departamento de ventas Departamento de finanzas

Plan de Marketing año 2020

Objetivo	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
Estratégico						
el próximo quinquenio		mercado	entidad en el sector comercial.		de nuevos clientes potenciales	
		<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar estrategias para aumentar el target • Publicitar los nuevos servicios, productos marcando la diferencia con la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de diferenciación en el mercado 		<ul style="list-style-type: none"> • Llegar a nuevos mercados a través de campañas publicitarias 	
					\$ 10.000.000	

7.6.5 Plan de Formación

Tabla 50. Plan de Formación año 2020. Fuente: Elaboración propia a partir de revisión documental.

Plan de Formación año 2020						
Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
Capacitar en un 90% al talento humano al año 2024 con el fin de incrementar el conocimiento y crear una cultura de servicio.	20 %	Realizar 3 talleres presenciales en donde se desarrolle las siguientes temáticas centrales: a) Cultura organizacional b) Valores y principios corporativos. c) Cultura y vocación de servicio al cliente. Realizar 2 talleres de carácter virtual para tratar las siguientes temáticas a) Valores personales e	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de capacitación y entrenamiento promedio. • Tiempo promedio en el alcance de los logros de aprendizaje. • Índice de rotación de personal. • Evaluación de 	30 nov 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Salas de formación. • Equipos de cómputo. • Capacitador especializado en servicio al cliente. <p>Presupuesto requerido: \$ 35.000.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Área de talento humano. • Gerente de talento humano. • Área de Servicio al cliente. • Líder de servicio al cliente.

Plan de Formación año 2020						
Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
		institucionales enfocados en servicio al cliente.	desempeño Colaboradores capacitados / Total colaboradores * 100			
		b) Principios de servicio al cliente	Sobre sobre clima laboral.			
		Se deben evaluar todos los conocimientos adquiridos en el entorno de evaluación virtual	Tasa de rotación de personal clave. Ventas por persona registrada.			

Como se puede validar en el plan táctico de formación y crecimiento elaborado para el 2020 en la Empresa de Servicios Múltiples el porvenir se tiene en cuenta las metas de cumplimiento para el primer año. El presupuesto asignado a cada una de las diferentes actividades de los objetivos estratégicos es menor al plan táctico financiero. Se resalta la importancia de invertir en la formación de los colaboradores de la organización para que estos puedan brindar un servicio excelente de cara al cliente y por ende los resultados en ingresos aumenten debido a esta nueva estrategia.

7.7 Balanced Scorecard – BSC (Cuadro De Mando Integral CMI)

Tabla 51. Balanced Scorecard – BSC (Cuadro De Mando Integral CMI). Fuente: Elaboración propia a partir de revisión documental.

Balanced Scorecard – BSC (Cuadro De Mando Integral CMI) Empresa Asociativa de servicios múltiples el Porvenir 2020-2024								
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Medida	Meta para cada año				
				2020	2021	2022	2023	2024
FINANCIERA	Alcanzar en 15% la penetración de nuevos mercados que ayuden al posicionamiento de la empresa a nivel regional	Ingresos por la apertura de nuevos mercados regionales	ventas en nuevos mercados regionales año anterior /ventas en nuevos mercados regionales año actual*100	4%	3%	2%	3%	3%
	Reducir costos operativos en un 7% para el año 2024.	reducción de costos parte operativa	costos operacionales año anterior/costos operacionales año actual * 100	2%	2%	1%	1%	1%
	Crear 5 nuevas alianzas	Nuevas alianzas	Número de nuevas	1	1	1	1	1

	estratégicas hasta el 2024 con nuevos inversionistas para fortalecer la liquidez empresarial y así aumentar la cuota de mercado a nivel regional (Norte de Santander y Santander).	estratégicas	alianzas						
CLIENTES PROCESOS INTERNOS	Invertir en la plataforma tecnológica para el 2024 el 8% de sus ingresos operacionales en la adquisición de equipo con alta tecnificación que facilite la labor de los colaboradores.	Adquisición de equipos tecnológicos	de ingresos operacionales año anterior * % meta año n1+n2+n3+n4+n5	3%	2%	1%	1%	1%	
	Asegurar la prestación de los servicios con la alta calidad y satisfacción, logrando en 2024 una satisfacción del 95% total de los clientes.	Satisfacción de clientes	de clientes satisfechos/total de clientes encuestados * 100	85%	87%	89%	92%	95%	
CLIENTES	Alcanzar la participación	porcentaje de	número de clientes	4%	3%	3%	4%	2%	

	en el mercado existente en un 15% en el próximo quinquenio	participación en mercado actual	año anterior-el número de clientes año actual					
	Incrementar el portafolio de servicios con 5 nuevos productos en los próximos 5 años.	nuevos productos o servicios	número de productos año anterior + producto nuevo año actual	1	1	1	1	1
Y APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Realizar capacitación en un 90% al talento humano con el fin de incrementar el conocimiento y crear una cultura de servicio a través de talleres presenciales y programas virtuales de capacitación	Capacitación colaboradores	numero de colaboradores capacitados ano $n1+n2+n3+n4+n5$ / el total de los colaboradores*100	20%	35%	60%	80%	90%

8. Conclusiones

La elaboración de este proyecto de investigación permitió analizar la situación actual de la organización, los objetivos estratégicos, las estrategias, las metas, su plan táctico y estratégico. Mediante la evaluación y análisis de datos se sugirieron mejoras significativas en las actividades empresariales propuestas a mediano y largo plazo.

La formulación de las metas propuestas, como resultado de la investigación será la hoja de ruta y la guía mediante el cual la organización debe poner en marcha el cumplimiento de los objetivos durante un periodo de 5 años denominado el horizonte de planeación (2020 – 2024). Además, todo lo anterior conllevó a desarrollar el Balance Scorecard o el cuadro de mando integral, el cual brindará herramientas de gestión para tener una mirada crítica, objetiva y propositiva a la hora de orientar a la empresa de servicios múltiples el porvenir a adoptar cambios relevantes que permitan alcanzar sus objetivos estratégicos.

Referencias Bibliográficas

- Aguilera A (2010). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf>
- Aguilera Ad & Puerto D (2012). *Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social*. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3977/3864>
- Albert, M. (2007). *La Investigación Educativa. Claves Teóricas*. España: Mc Graw Hill. Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos13/artinves/artinves.shtml>
- Angele E. (2012). *Macroeconomía*. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Macroeconomia.pdf
- Araya A (2017). *Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares*. Recuperado de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tec/v11n1/1659-3359-tec-11-01-00023.pdf>
- Arias, Fidas G. (2006). “Mitos y errores en la elaboración de tesis y proyectos de investigación”. Editorial Episteme
- Banco de la Republica (2019). *La economía colombiana y la fuerte volatilidad internacional*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/publicaciones/informe-del-gerente-septiembre-2018>
- Benítez J, & Cruz V. (2004). *Análisis de la competitividad estructural de los productos de la industria alimenticia en Cuba*. *Agroalimentaria*, 9(19), 35-59. Recuperado en 26 de octubre de 2018, de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-03542004000200002&lng=es&tlng=es
- Cardona G; Duque D; Mesa P & Uribe W (2015). *Modelo De Planificación A Implementar En Una Empresa De Servicios Y Programas Para Personas Mayores*. Recuperado de http://bdigital.ces.edu.co:8080/repositorio/bitstream/10946/4284/1/Modelo_Planificacion_Empresas.pdf
- Castillo J (2017). *Plan Estratégico 2018 –2022 En El Subgrupo De Vigilancia Y Control Del Instituto Departamental De Salud Norte De Santander*. Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11463/PLAN%20ESTRATÉGICO%202018%20–2022%20EN%20EL%20SUBGRUPO%20DE%20VIGILANCIA%20Y%20CONTROL%20DEL%20INSTITUTO%20DEPARTAMENTAL%20DE%20SALUD%20NORTE%20DE%20SANTANDER.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Cámara de comercio de Cúcuta (2014) *Estructura empresarial*. Recuperado de: <http://www.datacucuta.com/PDF/estudiossectoriales/5.EMPRESARIAL/estructura%20empresarial%202014.pdf>
- Castro N. (2007). *Colombia: Oferta de servicios de cuidado y responsabilidades de cuidado en el hogar. Comercio, Género y Equidad en América Latina: Generando conocimientos para la acción política*. Recuperado de: [http://www.fuac.edu.co/recursos_web/observatorio/publicaciones/ CPP_Art%C3%ADculo_IV_Foro_bienal_Quilmes_2017.pdf](http://www.fuac.edu.co/recursos_web/observatorio/publicaciones/_CPP_Art%C3%ADculo_IV_Foro_bienal_Quilmes_2017.pdf)
- CEPAL (2016). *Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe. Mejoras recientes y brechas persistentes en el empleo rural*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40097/1/S1600316_es.pdf
- Colombia. Congreso de la República de Colombia (2003) *Ley 863 del 2003*. Recuperado de: <https://encolombia.com/economia/empresas/r-humanos/coop-trabajo/ley863de2003/>
- Colombia. Congreso de la República de Colombia. (1981). *Ley 24 de 1981. Por la cual se Transforma la Superintendencia Nacional de Cooperativas en Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas, se fijan sus objetivos, estructura y funciones, se provee a su dotación presupuestal y se dictan otras disposiciones*. Bogotá. Recuperado de: <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1580532>
- Colombia. Congreso de la República de Colombia. (1988). *Ley 79 de 1988. Marco conceptual que regula el acto cooperativo y al sector cooperativo*. Bogotá: Congreso de la República. Recuperado de: <http://leycooperativa.co/leycooperativa/index.php/tributaria/leyes/83-leyes-de-1988/563-ley-79-de-1988>
- Clímaco J. (2012). *Antecedentes del proceso de planeación estratégica como fundamentos para el logro de un desarrollo endógeno sustentable desde la universidad*. *Humanidades Médicas*, 12(3), 464-486. Recuperado en 29 de agosto de 2018, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202012000300008&lng=es&tlng=es
- Código de Comercio*. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html
- Delgado C; Tuta L & Mendoza P (2005). *Plan Estratégico Para El Mejoramiento Organizacional De Sayco Acinpro De La Ciudad De Cúcuta, N. De S*. Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/19606>
- Dinero (2019). *¿Por qué los extranjeros siguen invirtiendo en Colombia?* Recuperado de <https://www.dinero.com/economia/articulo/cifras-de-inversion-extranjera-en-colombia/271747>

- Dinero (2016). *Pymes contribuyen con más del 80% del empleo en Colombia*. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854>
- Domínguez M. (2008). *Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías: Un estudio de caso en la comunidad valenciana*. *Pensamiento & Gestión*, (24), 88-131. Recuperado en Agosto 30, 2019, de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100005&lng=en&tlng=es.
- Giraldo O & Herrera A (2004). *Un modelo asociativo con base tecnológica para la competitividad de pymes: caso floricultor colombiano*. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/jistm/v1n1/02.pdf>
- Gómez N (2018). *Plan Estratégico De Marketing Digital 2018 -2019 Para La Empresa Control-D De La Ciudad De Cúcuta Norte De Santander*. Recuperado de <https://repository.unilivre.edu.co/bitstream/handle/10901/11482/Tesis%20Nicolas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández R; Fernández C & Baptista P (2006). *Metodología de la investigación. Cuarta Edición*. Recuperado de http://files.especializacion-tig.webnode.com/200000775-097910b6c0/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf
- Jaimes H; Bravo S; Cortina R; Pacheco C & Quiñones M (2009). *Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo*. *Pensamiento & Gestión*, (26), 191-213. Recuperado el 29, 2018, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100009&lng=en&tlng=es.
- Colombia. *Ley 454 de 1998. Poder político – Rama Legislativa Nacional*. Recuperado de http://fogacoop.gov.co/apc-aa-files/37383832666265633962316339623934/Ley_454_de_1998.pdf
- Colombia. *Ley 19 de 1958*. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=8271>
- Lombana J & Rozas S (2009). *Marco analítico de la competitividad: Fundamentos para el estudio de la competitividad regional*. *Pensamiento y Gestión*, (26), 1-38. Consultado el 25 de octubre de 2018, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100002&lng=en&tlng=es
- Martínez D. (2012) *Análisis del Entorno*. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos (pp. 39-50). Recuperado

- de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?ppg=1&docID=11038695&tm=1498591360043>
- Mendoza L (2014). *Diseño Del Plan Estratégico 2013-2017 De La Empresa Patricia Ramírez*. Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2433/1/Dise%C3%B1o%20del%20Plan%20Estrategico%20a%20la%20Empresa%20Patricia%20Ramirez.%20Lourdes%20Mendoza.pdf>
- Mitxeo J & Idigoras I & Vicente A. (2004). *Los clusters como fuente de competitividad: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco. Cuadernos de Gestión, 4 (1), 55-67*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=274321243003>
- Otero (2014). *Reorganización Administrativa para una empresa de Outsourcing. Universidad Militar Nueva Granada. Colombia. Recuperado el 4 de octubre de 2016. Disponible en: https://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=REORGANIZACION%20ADMINISTRATIVA+PARA+UNA+EMPRESA++DE+OUTSOURCING&btnG=&lr=*
- Fonseca J; Hernández A; Medina A; & Nogueira D (2014). *Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. Ingeniería Industrial, 35(1), 105-111*. Recuperado en 30 de agosto de 2019, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000100011&lng=es&tlng=es.
- Portafolio (2019). *Inversión extranjera directa, en su mejor nivel en tres años*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/inversion-extranjera-directa-en-su-mejor-nivel-en-tres-anos-533178>
- Rada M. (2009). *Estrategia Empresarial Basada En Tecnologías De Información Y Comunicaciones. Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia, 3(3), 27-40*. Recuperado en 29 de agosto de 2018, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2009000100004&lng=es&tlng=es
- Porvenir. (2017). *Reseña Histórica de la empresa el Porvenir. Recuperado de https://www.porvenir.com.co/web/acerca-de-porvenir*
- Rentería R; Velasco A & Vitale A. (2017). *Construcción de clústeres empresariales en el sector de la salud en Santiago de Cali a través del algoritmo Multivariate Fuzzy C-Means. Economía y Desarrollo, 158(2), 129-140*. Recuperado en 26 de octubre de 2018, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842017000200009&lng=es&tlng=es.
- Robles R; Serrano H; Serrano G; Gaibor F; Gil M & Fernández A. (2017). *Retos de la planificación estratégica en instituciones de salud. Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas, 36(3)* Recuperado en 30 de agosto de 2019, de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03002017000300018&lng=es&tlng=es

Rodríguez & Royo (2010). *Nuevas Normas En Materia De Intermediación Y Empresas De Trabajo Temporal*. Recuperado el 14 de noviembre del 2016 de: https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/40406/Nuevas_normas_en_materia_de_intermediacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pardo L & Huertas V (2014). *La historia del cooperativismo en Colombia: hitos y períodos. Cooperativismo & Desarrollo*, Consultado de: <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/970/1501>

Sánchez, L. (2016). *Manual para Elaboración de Planes Estratégicos*. Bogotá, D.C., CO. UNAD (pp. 4-21). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/9612>